

**LA STRATEGIE DE MARQUE DANS LES ORGANISATIONS
PUBLIQUES MAROCAINES**

**LA STRATEGIE DE MARQUE DANS LES ORGANISATIONS PUBLIQUES
MAROCAINES**

BRANDING STRATEGY IN MOROCCAN PUBLIC ORGANIZATIONS

QANQOM AMIRA

Enseignant chercheur à la Faculté des Sciences juridiques,
économiques et sociales, Université Ibn Zohr, Agadir, Maroc

a.qanqom@uiz.ac.ma

Date de soumission : 04/12/2021

Date d'acceptation : 10/03/2022

LA STRATEGIE DE MARQUE DANS LES ORGANISATIONS PUBLIQUES MAROCAINES

RESUME

Une nouvelle approche managériale des organisations publiques a vu le jour, communément appelée « nouveau management public », qui permet de perfectionner et de moderniser l'action publique. Ce dernier a donné naissance à de nombreuses pratiques issues du marketing, dont la marque. C'est une notion qui est relativement neuve, met particulièrement l'accent sur la satisfaction des usagers, la meilleure visibilité de l'organisation publique et la valorisation du savoir-faire publique.

Ce papier a pour objectif de mettre sous la lumière du jour le concept de NMP d'une part. D'autre part, il permettra de déterminer la place qu'occupe le marketing dans les organisations publiques et en particulier la notion de marque. Pour ce faire, nous nous sommes appuyés sur le cas de l'Office National des Aéroports, moyennant une étude qualitative, qui nous a permis d'explorer la manière avec laquelle elle élabore sa stratégie de marque. Ceci nous a conduits à établir un diagnostic, en se posant des questions clés indispensables pour valider la pertinence des actions entreprises par l'organisation. A savoir : le type de marque dont il s'agit, ses objectifs stratégiques, le public cible de la marque, son environnement et les moyens humains et financiers pour mener à bien la stratégie de marque.

MOTS CLES : NMP ; ORGANISATION PUBLIQUE ; MARKETING ; STRATEGIE DE MARQUE

ABSTRACT

"The New Public Management" is a new managerial approach that recently emerged in the public organizations. It helps to improve and modernize public services.

The latter has introduced many practices from marketing, including branding. It is a relatively new concept that highlighted user's satisfaction, better visibility of the public organizations and the valorization of public expertise.

This paper aims to shed light on the concept of NMP on the one hand. On the other hand, it will help determine the place that marketing occupies in public organizations and in particular the notion of brand. To do this, we have used the case of the National Airports Office to explore the way in which it develops its branding strategy. This led us to establish a diagnosis, asking key questions that are essential to validate the relevance of the actions undertaken by the organization. These include: the type of brand it is, its strategic objectives, the brand's target audience, its environment, and the human and financial resources to adopt a branding strategy.

KEY WORD: NMP; PUBLIC ORGANIZATION, MARKETING, BRANDING STRATEGY

LA STRATEGIE DE MARQUE DANS LES ORGANISATIONS PUBLIQUES MAROCAINES

INTRODUCTION

Les organisations publiques sont sujettes à une pression déployée par différentes parties, que ce soit des entreprises ou encore des citoyens, qui sont de plus en plus exigeants à leur égard ; surtout avec la situation engendrée par le COVID-19. Ils ont aujourd'hui la contrainte de fournir des services conformes à la politique gouvernementale, ainsi qu'aux obligations légales, en prenant soin de répondre aux besoins des administrés, qui sont devenu des « clients » qu'on doit satisfaire. Face à ces exigences, le Maroc s'est trouvé contraint de marcher sur les pas des pays du monde, en entamant un vaste chantier de réforme de l'administration (Pollitt et Bouckaert, 2011).

En effet, L'avènement inattendue de la pandémie et les impacts colossaux qu'elle a pu avoir, ont démontré qu'il est plus que temps de consolider la valeur publique des organisations marocaines et améliorer ses modes de fonctionnement et de gestion.

Dans ce contexte, Parler de marque dans le secteur publique demeure une pratique relativement innovante et qui n'est apparue que récemment. C'est une manifestation du marketing publique, et représente une des applications du NMP. C'est un pilier qui permet aux organisations publiques d'exprimer leur identité, d'affirmer leur légitimité et surtout de mettre au point des repères permettant d'évaluer leurs actions, (Rochette ,2015).

Cependant et de manière concrète : **Comment est-ce que les organisations publiques adoptent-elles une stratégie de marque ?** Pour répondre à cette problématique, nous avons tracé un cadre théorique, basé principalement sur les concepts de NMP, marketing publique et marque publique. Suite à cela, sur un plan pratique, nous allons nous appuyer sur le cas de l'ONDA Maroc.

1. FONDEMENTS THEORIQUES

1.1. LE NOUVEAU MANAGEMENT PUBLIC

L'émergence du nouveau management public n'est sûrement pas le fruit du hasard, il concrétise l'évolution de la nature du service public. Pour comprendre cette mutation, un bref historique s'impose. En effet, ce concept est né au début des années 1980 au Royaume-Uni et

LA STRATEGIE DE MARQUE DANS LES ORGANISATIONS PUBLIQUES MAROCAINES

en Nouvelle-Zélande, il s'est par la suite vu propagé dans la plus part des pays de l'OCDE¹. (Aamar et Berthier, 2007).

La gestion du secteur public qui fut jadis caractérisée de rigide, organisée autour de la bureaucratie wébérienne et se focalisant sur son propre développement, se révèle inefficace. Elle cède la place au NMP dont le principe repose sur les trois E « Economie, Efficacité, Efficience ».

Le tableau suivant met en opposition ces deux modes de management public.

Tableau 1 : Comparaison des administrations de types wébérienne et NMP

	Administration wébérienne	Administration NMP
Objectifs	respecter les règles et les procédures	atteindre les résultats, satisfaire le client
Organisation	centralisée (hiérarchie fonctionnelle, structure pyramidale)	décentralisée (délégation de compétences, structuration en réseau, gouvernance)
Partage des responsabilités politiciens/administrateurs	confus	clair
Exécution des tâches	division, parcellisation, spécialisation	autonomie
Recrutement	concours	contrats
Promotion	avancement à l'ancienneté, pas de favoritisme	avancement au mérite, à la responsabilité et à la performance
Contrôle	indicateurs de suivi	indicateurs de performance
Type de budget	axé sur les moyens	axé sur les objectifs

Source : (Aamar et Berthir , 2007).

Cette opposition permet de visualiser clairement les points de différence entre ces deux modes de management. En effet, il est clair que dans notre contexte actuel, qui mêle la mondialisation, la mutation technologique et digitale avec la situation pandémique, la bureaucratie wébérienne ne trouve plus sa place. Les objectifs sont centrés sur l'atteinte des résultats tout en satisfaisant les clients.

¹ **Organisation de coopération et de développement économiques** : Créée en 1960 et basée au Château de la Muette à Paris, l'OCDE regroupe les quinze membres de l'Union européenne auxquels s'ajoutent la Suisse, la Norvège, l'Islande ; en Amérique du Nord, les États-Unis et le Canada ; en Asie-Pacifique, le Japon, l'Australie et la Nouvelle-Zélande.

LA STRATEGIE DE MARQUE DANS LES ORGANISATIONS PUBLIQUES MAROCAINES

La pratique du NPM donne naissance à de nouvelles actions qui s'inscrivent dans le cadre du marketing public.

1.2. EMERGENCE DU MARKETING PUBLIC

Selon (Kotler, 1975) « *Les organisations publiques peuvent utiliser, à toutes fins utiles, la théorie et les pratiques du marketing tout comme le font les entreprises du secteur privé.* ». A l'instar de cet auteur référence en la matière, le marketing est considéré par beaucoup de chercheurs et praticiens, comme étant une philosophie générale que toute organisation peut utiliser quel que soit sa nature.

En effet, c'est au début des années soixante-dix que la démarche marketing s'est vu étendre en dehors du champ des entreprises privées qui recherchent plus de profits. Dans ce cadre, plusieurs types de marketing voient le jour : marketing des organisations à but non lucratif, marketing politique, marketing social...pour cela il serait judicieux de cadrer ce concept et de spécifier de façon précise les domaines d'action publique.

- *Les domaines d'action publique*

Au Maroc, le secteur des établissements et entreprises publics (EEP) joue un rôle important dans le développement économique et social du pays. C'est un levier incontournable dans le dynamisme de transformation économique et social.²

La complexité du secteur public est une problématique qui a été soulevée par un grand nombre de chercheurs (Greff, 1999) ; (Le duff et Papillon, 1988), rendant ainsi difficile de fixer une frontière entre le secteur privé et public. Celle-ci est fondée sur des bases juridiques. Ainsi on distingue :

- Entreprise privée : Dont le capital est détenu par des personnes privées (particuliers).

² Rapport de la Cour des Comptes : Le secteur des établissements et entreprises publics au Maroc : Ancrage stratégique et gouvernance, Juin 2016.

LA STRATEGIE DE MARQUE DANS LES ORGANISATIONS PUBLIQUES MAROCAINES

- Entreprise du secteur public : Dont l'état détient la totalité du capital, on distingue ainsi également les entreprises semi-publiques dont l'état détient une partie du capital.

L'introduction du marketing au secteur public a été graduelle. (Le Gall-Ely, 2003) explique que le commencement fut en empruntant des outils d'études de marché et de communication, suivi du placement de l'utilisateur et du citoyen au centre d'intérêt de l'organisme public, grâce à la mise en œuvre d'une véritable stratégie orientée client.

(Urde, 1994) et (Melin, 1997) ont été les premiers, à notre connaissance, à considérer la notion de « marque » pour étudier la façon dont le marketing transforme l'organisation publique. La question d'identité est cruciale pour ces entreprises et organisations opérant dans le secteur public, dont les noms et Logos sont connus des citoyens, (Brunsson et Sahlim-Andersson, 2000). Ce qui nous amène à considérer le concept de « marque » dans le contexte du secteur public.

1.3. LA MARQUE PUBLIQUE

Le concept de marque représente un objet de recherche à la fois professionnel et académique. Depuis les années 90, elle a donné naissance à une multitude de recherches en sciences de gestion. Elle fut en premier lieu associée à l'univers privé, qui la considère comme un élément apportant de la valeur financière du produit, du service et de l'entreprise. Aujourd'hui, cette notion a été transposée à l'univers public et s'inscrit dans une approche marketing. (Rochette, 2015).

Les organisations publiques font face à de nombreuses difficultés qui les mettent en péril (contraction budgétaire, regroupement d'administrations, crise de confiance des usagers...). La marque publique intervient comme un gage et un moyen de survie pour ces entités qui cherchent aujourd'hui à affirmer leur place et exprimer leur engagement et leur légitimité, (Dahlqvist et Melin, 2010).

LA STRATEGIE DE MARQUE DANS LES ORGANISATIONS PUBLIQUES MAROCAINES

La littérature nous permet de mettre la main sur une multitude de motivations à instaurer une stratégie de marque publique :

- Rétablie la confiance nécessaire au bon fonctionnement des organisations publiques, améliore leur visibilité et contribue à leur transparence, (Delgado-Ballester et Munuera-Aleman, 2005).
- Exprime une intention stratégique et organisationnelle, (Urde, 1994).
- Constitue une ressource stratégique, (Rochette, 2015).
- C'est un outil de pilotage de l'organisation, (Urde, 1999).
- S'inscrit dans une stratégie de valorisation du patrimoine immatériel de l'Etat, (Levy et Jouyet, 2006),

Après avoir fait un tour d'horizon des recherches conduites sur la marque publique, nous en déduisons une faiblesse quantitative remarquable. Cela se traduit logiquement par une absence de définition claire et distincte de ce concept et un manque de stabilisation conceptuelle. Cependant, nous constatons qu'elle est définie indirectement via son application sectorielle, (marque hôpital, marque musée, marque université...) (Rochette, 2015). Selon APIE³, la marque publique présente des points de similitude avec la marque privée sous plusieurs angles. En effet, l'accent est mis sur la satisfaction des usagers, mieux faire connaître le savoir-faire des organisations publiques et développer l'attractivité de l'offre. Par ailleurs, le contexte de compétitivité, fréquent dans le secteur privé, à présent retrouvé dans le secteur public également, amène les entités publiques à réfléchir à leur image et attractivité, en d'autres termes : adopter une logique de marques. Selon APIE, il n'est pas question d'adopter aveuglement le raisonnement de la stratégie des marques, mais plutôt d'en tirer parti, notamment en alliant l'identité et la stratégie des organisations publiques avec les valeurs et les finalités de leurs services.

³ Service à compétence nationale français, l'Agence du patrimoine immatériel de l'État est chargée de concevoir et de diffuser la culture de l'immatériel, de diffuser les bonnes pratiques et d'accompagner les administrations dans la valorisation de leur patrimoine immatériel.

LA STRATEGIE DE MARQUE DANS LES ORGANISATIONS PUBLIQUES MAROCAINES

1.4. INTERET D'UNE STRATEGIE DE MARQUE PUBLIQUE

La principale finalité d'instaurer une stratégie de marque est de contribuer à la modernisation de l'action publique. Selon l'APIE, elle donne du sens et clarifie la proposition de valeur de l'organisation. Le tableau suivant met en avant ces avantages pour trois piliers importants : les usagers, le personnel et pour l'organisation elle-même.

Tableau 2 : avantages de la stratégie de marque

Les usagers	Le personnel	L'organisation
Améliorer la qualité du service (rendu et perçu) et développer la satisfaction. Une garantie et un repère. Instaurer une relation de confiance et développer un sentiment d'appartenance. Développer une Relation client usager.	Permettre de comprendre clairement les objectifs de l'entité, ses valeurs et ses missions. Développer un sentiment d'appartenance et de fierté. Favoriser l'innovation du personnel et permettre d'améliorer le rendement (puisque les missions sont clairs).	Permettre de se développer de façon cohérente. Innover et imaginer de nouveaux services. Se différencier. Augmenter son attractivité. Bénéficier d'une image modernisée du service.

Source : Auteur

2. Méthodologie de l'étude

La méthodologie de l'étude suivie est de nature qualitative et repose sur l'étude de cas.

(Avenier, 1989) souligne l'intérêt de cette méthode très prisée en sciences sociales, pour découvrir des problématiques nouvelles et étudier des phénomènes complexes en situation réelle. (Yin, 2003) définit la méthode des cas comme « *une recherche empirique qui étudie un phénomène contemporain dans son contexte réel, lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte n'apparaissent pas clairement et dans lesquelles des sources d'informations multiples sont utilisées* ».

Selon (Berg, 2000), l'étude de cas représente une approche méthodologique visant à collecter de façon systématique, des informations sur une organisation, un événement ou une

LA STRATEGIE DE MARQUE DANS LES ORGANISATIONS PUBLIQUES MAROCAINES

personne. Elle permet donc d'explorer ou de décrire un phénomène en le baignant dans son contexte et en utilisant des sources de données différentes. Ainsi, il est question de collecter et d'analyser des récits de vie, des documents écrits, des interviews ou alors de procéder à une observation participante, (Yin, 2003). Nous pouvons en déduire que ce n'est pas une technique de recueil de données, mais plutôt une approche méthodologique qui s'approprie un certain nombre de techniques de collecte de données. Généralement, quelque soient la ou les techniques de collecte utilisées, les informations collectées ont généralement le mérite d'être détaillées et riches.

La littérature propose trois grandes utilisations de la méthodologie des études de cas (Siggelkow, 2007) :

- Le chercheur est motivé par le fait qu'il veut étudier une question de recherche importante, en se basant sur un cas particulièrement intéressant.
- Le chercheur adopte une approche inductive et aspire à retrouver de nouvelles idées grâce à l'étude d'un cas riche et représentatif.
- Le chercheur cherche à illustrer une théorie par un cas ayant une valeur ajoutée et va apporter des nouveaux éclairages.

Dans la même lignée, il existe des catégories distinctes d'études de cas. Le chercheur pourra opter pour l'une d'elle en fonction de la nature de la question de recherche et du périmètre de l'étude. (Yin 2003, 2009). Le tableau ci-dessous présente ces trois catégories.

LA STRATEGIE DE MARQUE DANS LES ORGANISATIONS PUBLIQUES MAROCAINES

Tableau 3: les différentes catégories d'études de cas

Explicatif (<i>explanatory</i>)	Descriptif (<i>descriptive</i>)	Exploratoire (<i>exploratory</i>)
Etude de cas qui adresse une problématique visant l'explication de liens causaux présumés entre phénomènes complexes.	Etude de cas utilisée pour décrire un phénomène et son contexte.	Etude de cas qui explore un phénomène représentant un point d'intérêt pour le chercheur et qui vise la découverte de nouvelles causalités et/ou résultats.

Source: Yin (2003,2009)

Notre approche s'inscrit plutôt dans le deuxième type. Nous souhaitons utiliser l'étude de cas dans une optique descriptive, afin de décrire le phénomène de marque public dans le contexte de l'ONDA. Pour cela, nous avons utilisé deux outils :

- **Des entretiens semi-directifs** centrés autour du thème de la stratégie de marque publique au niveau de l'organisation en question. A cet effet nous avons été mis en relation avec un responsable au niveau Département Business Développement et Marketing, ainsi que le directeur général de l'ONDA au niveau régional d'Agadir.
- **Des rapports écrits** : nous avons analysé des rapports, dont certains à caractère « confidentiels », d'études menées par l'organisation :
 - Communication Financière : Indicateurs d'activité au 30 septembre 2020
 - Rapport de veille et gestion de la marque Onda sur les réseaux sociaux. 2020.
 - Etude de notoriété et d'image de l'Onda, 2015.
 - Enquête satisfaction clients de l'Onda 2015.
 - Dossier de presse : Covid 19 L'ONDA : Plan de Reprise de l'activité des aéroports.

3. ETUDE DE CAS : OFFICE NATIONALE DES AEROPORTS AU MAROC

La construction et la mise en service de l'aéroport Mohamed V de Casablanca en 1980 a signé le passage de la gestion des aéroports et des services de navigation directement par le

LA STRATEGIE DE MARQUE DANS LES ORGANISATIONS PUBLIQUES MAROCAINES

ministère du transport à une gestion autonome. Dans une optique de développement et de modernisation des réseaux de communication, Cela s'est traduit par la création du premier établissement public de gestion aéroportuaire OAC⁴, dont les attributions ont initialement été limitées à Casablanca. Dans une vision stratégique de renforcement des compétences de l'établissement et afin d'optimiser le développement du secteur aéronautique, les attributions de l'OAC se sont vu graduellement étendues, pour couvrir la totalité des aéroports. A cette fin, l'ONDA⁵ fut créé au début de l'année 1990.

C'est un établissement public à caractère industriel et commercial, doté de la personnalité moral et d'une autonomie financière. Il est sous la tutelle du ministère du tourisme, de l'artisanat, du transport aérien et de l'économie social. Il est également soumis au contrôle financier de l'état via le ministère de l'économie et des finances et de la réforme de l'administration.

Les missions de l'ONDA sont regroupées en 4 axes :

- La garantie de la sécurité de la navigation aérienne au niveau des aéroports et de l'espace aérien, sous juridiction nationale.
- L'aménagement, l'exploitation, l'entretien et le développement des aéroports civils de l'Etat. L'embarquement, le débarquement, le transit et l'acheminement à terre des voyageurs, des marchandises et du courrier transportés par air, ainsi que tout service destiné à la satisfaction des besoins des usagers et du public.
- La liaison avec les organismes et les aéroports internationaux afin de répondre aux besoins du trafic aérien.
- La formation d'ingénieurs de l'aéronautique civile, de contrôleurs et d'électroniciens de la sécurité aérienne.

⁴ Office des Aéroports de Casablanca

⁵ Office national Des Aéroports

LA STRATEGIE DE MARQUE DANS LES ORGANISATIONS PUBLIQUES MAROCAINES

La pandémie du COVID-19 a eu des répercussions négatives sur l'activité aérienne dans le monde et dans notre pays en particulier, principalement à cause des mesures des pouvoirs publics qui ont suspendus l'ensemble des vols internationaux de et vers le Maroc. Cependant, dès le début de la crise, l'ONDA a enclenché un plan de continuité d'activité, s'en est suivie un plan de reprise des aéroports. Ce dernier est basé sur la gestion des risques, en se référant aux recommandations de (OACI), l'organisation de l'aviation civile internationale, et des lignes directrices du conseil international des aéroports (ACI). La priorité étant pour la protection des passagers, du personnel et tout usager de l'aéroport. Ceci s'inscrit dans une perspective de valorisation de la marque.

Selon l'APIE, il est primordial dans le cadre de l'élaboration d'une stratégie de marque, d'établir un diagnostic et ce en se posant des questions clés indispensables pour valider la pertinence des actions entreprises. Ce diagnostic est ce qu'on pourrait également appeler : audit de l'existant. Pour ce faire, il existe certains éléments clés à prendre en considération.

3.1. DIAGNOSTIC DE LA MARQUE ONDA

a. DE QUEL TYPE DE MARQUE S'AGIT-IL ?

Dans le secteur privé, Il existe différents types de marques (produits, gamme, ombrelle, institutionnelle...).il n'en demeure pas moins que dans le public aussi, il existe différentes typologies (institutionnelle, produit ou service, évènement...).

D'après les entretiens que nous avons eu l'occasion de mener, l'ONDA est une marque institutionnelle, elle caractérise l'entité. A cet effet, l'organisation travaille sur l'identité à travers plusieurs éléments.

En effet, elle s'est penchée en 2015 sur un vaste chantier de changement de son identité visuelle et son nom commercial. Elle a lancé une étude autour de sa notoriété et de son image, qui s'est notamment intéressé aux perceptions et attitudes du marché par rapport à la marque. Ceci s'inscrit dans le recadrage de sa stratégie de développement préalablement lancé dans le but de restaurer la confiance avec tous les stakeholders.

LA STRATEGIE DE MARQUE DANS LES ORGANISATIONS PUBLIQUES MAROCAINES

Les résultats de ce bilan ont servis à mesurer la qualité de l'image globale de l'ONDA et détecter les pistes d'amélioration et de son optimisation. Ils ont permis de mettre en avant les critères de performance qui servent aujourd'hui à garantir une meilleure image de marque. Particulièrement grâce à la mise en place d'un baromètre d'image semestriel sur une durée de deux années, afin de suivre et analyser la perception de l'image de marque de l'ONDA. Cela dans le but réduire les écarts entre image voulue et image perçue.

L'organisation s'est également engagée dans une politique de sponsoring et mécénat, accompagnant ainsi des fondations et des événements concentrés principalement sur les domaines du sport et des arts. De plus, elle s'intéresse aux organismes caritatifs dans une optique de véhiculer l'image d'une entreprise publique citoyenne et responsable.

ONDA a défini des valeurs fondamentales qui guident ses comportements et servent de fondements aux décisions qu'elle prend :

- Respect : être courtois, honnête, à l'écoute et respectueux avec autrui.
- Esprit d'Équipe : le travail de groupe est une priorité qui permet de réaliser une réussite collective et transparente, tout en respectant la dignité et la vie personnelle de l'autre.
- Transparence : toute forme d'opacité est à éviter au quotidien.
- Loyauté : être loyale et protéger les intérêts de l'organisation.
- Intégrité : être honnête et juste et traiter ses collaborateurs et partenaires de manière égale.
- Responsabilité : professionnalisme, efficacité, efficience et objectivité.
- Excellence : une quête permanente de performance.

Enfin l'ONDA a élevé dans le rang des priorités l'intégration du volet environnemental dans toutes ses activités, afin de clamer l'intérêt qu'elle porte au respect de l'environnement. En effet, son positionnement en tant que principal acteur dans le secteur de l'aviation au Maroc, lui exige une conduite exemplaire en la matière. Cela l'amène à intégrer de manière globale, l'efficacité énergétique au processus de son activité, à commencer par la conception jusqu'à

LA STRATEGIE DE MARQUE DANS LES ORGANISATIONS PUBLIQUES MAROCAINES

l'exploitation, d'où la mise en exécution d'un système de management environnemental (SME), dans le but de réduire et maîtriser l'impact de son activité sur l'environnement.

b. QUELS SONT LES OBJECTIFS STRATEGIQUES ASSIGNES A LA MARQUE

La marque représente pour l'organisation un levier qui permet d'agir auprès des publics de façon cohérente, elle doit également être au service de la stratégie de l'entité. Dans le cadre du diagnostic, il est important de les définir de façon claire.

Grace à nos entretiens avec les responsables au niveau de l'ONDA, nous avons relevé plusieurs objectifs assignés à la marque :

- ***Etre plus attractifs et se différencier*** : comme dans le secteur privé, un grand nombre d'entités publiques sont confrontées à une concurrence accrue. L'ONDA n'échappe pas à la règle, en effet les aéroports sont en réelle compétition pour chevaucher les premières places du classement international élaboré par le conseil international des aéroports (ACI⁶). Pour émerger dans ce monde de compétitions, il faut mettre en avant ses atouts afin de pouvoir se différencier. L'objectif est de valoriser sa marque pour être plus attractif.
- ***Améliorer la qualité*** : il ne s'agit pas uniquement pour les organisations publiques de définir une identité, mais de mener une réflexion sur leurs valeurs et leurs promesses, ce qui constitue un apport structurant qui permettra d'améliorer la qualité de leurs services. Pour l'APIE, le simple fait pour une entité de s'interroger sur ce qui construit son identité, sur l'image qu'elle souhaite véhiculer et de chercher à savoir comment elle est perçue, est en soit une démarche de qualité.

ONDA s'engage dans une démarche orienté vers la satisfaction de ces clients, allant des entreprises jusqu'aux passagers. Dans ce sens elle mène fréquemment des enquêtes de satisfaction auprès de ces différents clients. Ajouté à cela, les aéroports

⁶ Le Conseil International des Aéroports (ACI) est une organisation internationale qui regroupe plus de 1.800 aéroports internationaux dans plus de 177 pays, incluant 74% des aéroports du top 100 mondial en termes de trafic.

LA STRATEGIE DE MARQUE DANS LES ORGANISATIONS PUBLIQUES MAROCAINES

sont certifiés ISO 9001 et des missions d'audit sont régulièrement réalisées dans le but de renouveler la certification.

De plus, dans une démarche volontaire d'amélioration de qualité, depuis 2012, les aéroports marocains sont inscrits dans le programme ASQ (Airport Service Quality Survey) qui est un des rares programmes au niveau mondial, connu et reconnu, pour réaliser des enquêtes auprès des passagers le jour de leur voyage. Les résultats de ce programme alimentent les études internationales menées par ACI pour établir le classement mondiale des aéroports, basé sur la mesure de la qualité des services et la performance.

c. LE PUBLIC CIBLE DE LA MARQUE

La marque publique représente une interface entre l'entité et les divers publics, s'engageant ainsi envers eux en créant une relation de confiance. Pour mener à bien une stratégie de marque, il est primordial d'analyser les publics cibles et leurs besoins.

Pour le cas de l'ONDA, ces cibles peuvent être divisées en trois catégories :

- Les passagers (normaux, convives de marque et aviation d'affaire).
- Les compagnies aériennes.
- Les concessionnaires (boutiques restaurants...).

d. L'ENVIRONNEMENT DE MARQUE

Certaines marques évoluent dans des situations de monopole, d'autres sont dans des contextes plutôt concurrentiels. Dans le cas de l'ONDA, il existe une concurrence à l'échelle internationale. En effet, cette compétition entre les aéroports est particulièrement marquée par la croissance exponentielle du transport aérien low-cost, de la convergence des modèles économiques des compagnies aériennes et la croissance des compagnies aériennes du Moyen Orient. Tous les aéroports du monde sont désormais mises en concurrence entre eux par les compagnies aériennes, mais également par les passagers, d'où l'intérêt pour la satisfaction.

LA STRATEGIE DE MARQUE DANS LES ORGANISATIONS PUBLIQUES MAROCAINES

e. L'ENTITE A-T-ELLE LES MOYENS HUMAINS ET FINANCIERS POUR MENER A BIEN UNE STRATEGIE DE MARQUE ?

Adopter une stratégie de marque peut se révéler très coûteux, et nécessite des investissements financiers et humains considérables. Selon l'APIE, une marque ne commence véritablement à exister et son utilité à se dévoiler, que lorsqu'elle commence à être connue de son public cible. Chose qui nécessite des actions de communication assez coûteuses.

Pour ce faire, L'ONDA dispose d'un département de communication et relation publique ainsi que d'un pôle marketing et commercial, qui veillent conjointement à développer la marque. Parmi les actions entreprises pour la faire connaître :

- **Site internet www.onda.ma** : qui donne des informations pertinentes sur les services disponibles au niveau des aéroports (boutiques, restaurants et horaires de vol...), mais représente également une interface clé pour diffuser les valeurs, et faire connaître la marque auprès de ses différentes cibles.
- **Application mobile « Maroc Aéroports »** : Disponible et téléchargeable sur les Smartphones sous Android et IOS, « Maroc Aéroports » a été conçue comme un « assistant personnel » qui accompagne le voyageur tout au long de son parcours en lui permettant de profiter de fonctionnalités utiles, pratiques et innovantes. C'est un excellent moyen pour simplifier le parcours client et améliorer sa satisfaction, ce qui donne une image positive de la marque.
- **Les réseaux sociaux** : ONDA, qui se proclame entreprise de service à travers son plan stratégique, érige la satisfaction des passagers au rang de priorité, elle souhaite ainsi être à leur écoute et établir une véritable proximité. De ce fait, elle dispose de pages sur plusieurs réseaux sociaux (facebook, Twitter et LinkedIn) modérées et animées par des prestataires de services professionnels. Ces derniers ont également pour mission d'évaluer la présence digitale, d'élargir la communauté de Fans, mener des campagnes de communication...

LA STRATEGIE DE MARQUE DANS LES ORGANISATIONS PUBLIQUES MAROCAINES

CONCLUSION

Réfléchir à son identité de marque et aux valeurs qu'elle véhicule permet aux organisations publiques d'instaurer un nouveau type de relation avec ses usagers, basée principalement sur la confiance.

En développant une stratégie de marque, elle s'engage dans une démarche de qualité du service rendu en mettant la satisfaction sur un piédestal. C'est devenu un outil de management particulièrement précieux en ces temps caractérisés par le changement et un avenir qui demeure incertain et abstrait.

Cette étude nous a permis de démontrer l'importance de la stratégie de marque, et d'étudier la manière avec laquelle elle est adoptée dans les organisations publiques à travers le cas de l'ONDA.

LA STRATEGIE DE MARQUE DANS LES ORGANISATIONS PUBLIQUES MAROCAINES

BIBLIOGRAPHIE

AMAR, A. et BERTHIER, L. (2007), « Le nouveau management public : avantages et limites », *Revue Gestion et management publics*, vol. 5, pp. 1-14

Avenier, M. J. (1989). Méthodes de terrain et recherche en management stratégique. *Economies et Sociétés*, 14, 199-218.

Dahlqvist, U. et Melin, F. (2010) *Brands in public service*, Varumarken i offentlig tjänst, Malmo, Liber.

Delgado-Ballester, E. et Munuera-Aleman, J.L. (2005) "Does brand trust matter to brand equity ?", *Journal of Product & Brand Management*, 14 (3), 187-196.

Le Gall-Ely, M. (2003) *LE marketing Public. E-theque*.

Levy, M. et Jouyet, J. P. (2006) *L'économie de l'immatériel : la croissance de demain*, La Documentation française.

Rochette, C. (2015). La marque publique entre nouvelles pratiques et valeurs publiques. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 2(2), 341-359.

Urde, M. (1994) "Brand orientation, a strategy for survival", *Journal of consumer marketing*, 11 (3), 18-32.

Urde, M. (1999) "Brand orientation: a mindset for building brands into strategic resources", *Journal of marketing management*, 15, 117-133.

Urde, M. (2003) "Core value-based corporate brand building", *European Journal of marketing*, 37, 1037-1040.

Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods*. Sage publications.