





# SOMMAIRE

---

## INTRODUCTION | p.7

### 1. Attractivité territoriale : de quoi parle-t-on ? | p.9

- 1.1. *Les 3 approches principales de l'attractivité territoriale* | p.12
- 1.2. *Les déclinaisons de l'attractivité territoriale* | p.16
- 1.3. *L'attractivité territoriale et analyse spatiale* | p.20
- 1.4. *Le territoire comme système et représentation* | p.22
- 1.5. *L'attractivité territoriale et les mutations sociétales* | p.23
- 1.6. *La notion d'attractivité en question, un autre regard...* | p.24
- 1.7. *Glossaire de l'attractivité territoriale* | p.26

### 2. Outils / méthodes thérapeutiques | p.29

- 2.1. *La méthode CEATT (Cube d'Evaluation et d'Analyse de la Transformation Territoriale)* | p.31
- 2.2. *Modèle TRACER* | p.33
- 2.3. *Outil Cerise Revait®* | p.35
- 2.4. *Analyse PESTEL* | p.38



*Afin de comprendre les mécanismes complexes de l'attractivité territoriale régionale et de pouvoir renouer avec elle, l'AUDAB propose de piloter un travail de connaissance, de recherche-développement et d'animation territoriale inscrit sur plusieurs années aux programmes partenariaux. L'objectif étant ici de conduire une analyse originale et de créer des outils à la fois d'aide à la simulation et d'aide à la décision territoriale.*



# INTRODUCTION

Malgré de nombreux atouts reconnus nationalement et internationalement (patrimoine culturel et historique, gastronomie, qualité de vie, emplois, formation et recherche, innovation et technologie, accessibilité et infrastructures, tourisme vert...), la région Bourgogne-Franche-Comté souffre d'un déficit systémique d'attractivité, d'attrait et de notoriété (décroissance et vieillissement démographique, solde migratoire structurellement négatif, baisse du nombre d'actifs voire d'emplois selon les pas de temps observés...).

Afin de comprendre les mécanismes sous-jacents de l'attractivité territoriale, il convient de l'appréhender dans sa totalité et à plusieurs niveaux d'échelles. C'est en effet une notion qui couvre un large spectre de disciplines.

A ce titre, l'attractivité démographique et économique sont autant de termes qui mesurent la performance des politiques publiques d'un territoire en matière d'installation durable des ménages, des entreprises et des capitaux... La logique économique des entreprises et les stratégies résidentielles des ménages sont les éléments déterminants de l'attractivité territoriale. Dans une moindre mesure, l'attractivité touristique peut venir compléter ces deux premiers éléments.

L'attractivité démographique consiste pour un territoire à être dans une dynamique de croissance démographique portée par un solde migratoire positif, de manière stable et continue. Elle se mesure alors par l'analyse des migrations résidentielles. Lorsque le nombre d'arrivées sur un territoire est supérieur au nombre de départs, pendant une période significative, alors le territoire est considéré comme attractif.

L'attractivité économique d'un territoire repose, quant à elle, sur sa capacité à capter et retenir durablement des ressources extérieures : entreprises, bureaux, emplois, capitaux, touristes, retraités ou salariés travaillant ailleurs.

L'ensemble de ces éléments sont ainsi étudiés dans cette analyse afin de comprendre et activer les systèmes territoriaux et les leviers régionaux de l'attractivité régionale.

La Bourgogne-Franche-Comté n'est malheureusement pas dans une dynamique démographique et économique globalement attractive. L'objectif de cette étude concernant l'attractivité régionale est de comprendre l'ensemble du fonctionnement territorial, ce qui fait système, pour identifier les caractères propres à la trame régionale de Bourgogne-Franche-Comté :

- Étudier ce qui construit le système relationnel régional en observant plusieurs domaines issus de la vie concrète des habitants et des entreprises ;
- Analyser la logique d'ensemble des zones d'emploi, de l'externe au local, afin de retisser des toiles régionales par les continuités et les liens observés ;
- Tisser en lien avec le changement de modèle nécessaire (sociétal, économique, environnemental...) la toile économique industrielle régionale.



## 1. Attractivité territoriale : de quoi parle-t-on ?

---

- 1.1. Les 3 approches principales de l'attractivité territoriale | p.12
- 1.2. Les déclinaisons de l'attractivité territoriale | p.16
- 1.3. L'attractivité territoriale et analyse spatiale | p.20
- 1.4. Le territoire comme système et représentation | p.22
- 1.5. L'attractivité territoriale et les mutations sociétales | p.23
- 1.6. La notion d'attractivité en question, un autre regard... | p.24
- 1.7. Glossaire de l'attractivité territoriale | p.26

« Mal nommer les choses c'est ajouter au malheur du monde. »  
Albert CAMUS

## Verbatim

---

« Si elles ont une forte visibilité, les politiques d'attractivité mobilisent cependant des ressources relativement modestes par rapport aux moyens mobilisés pour le soutien au tissu économique existant. Et elles constituent un complément souvent pertinent aux politiques de développement fondées sur le développement exogène. »

Jacques de Chilly (ancien directeur de l'agence d'attractivité de la région lyonnaise et expert senior au CNER)

« Il faut travailler l'ensemble du panel du développement économique et pas seulement la vitrine. »

Sébastien Leduc (responsable compétitivité des entreprises et dynamique des territoires chez ADIRA)

« L'attractivité des territoires telle qu'elle est généralement envisagée apparaît comme un mythe, autrement dit un cadre d'interprétation et d'action très rarement discuté ou justifié par ceux qui l'utilisent. »

Michel Grossetti (directeur de recherche au CNRS et directeur d'études à l'EHESS)

## Définition

---

**Attractivité territoriale** : capacité d'un territoire d'attirer et de retenir les habitants et les facteurs mobiles de production : résultante à la fois de l'attraction (fait d'attirer les acteurs extérieurs du territoire et de conserver ceux résidents), de l'attrait (capacité à se rendre désirable) et du rayonnement (capacité à répandre une image et à se faire connaître). L'attractivité d'un territoire dépend de 4 composantes sous-jacentes et interdépendantes : son poids (en tant qu'inertie) ; son accessibilité interne et externe ; la concurrence directe ou indirecte et sa géo-histoire en tant que ressources localisées du présent et du passé.

L'attractivité territoriale résulte avant tout d'un jeu de forces où faire le poids, être accessible, tenir compte de la concurrence et des caractéristiques géo-historiques semblent à la fois indissociables et essentielles... Au-delà des aspects quantitatifs et mesurables (attraction voire rayonnement), les facteurs plus qualitatifs comme ceux concurrentiels et géo-historiques (site, histoire, climat, politique, patrimoine, mentalité...) entrent également en ligne de compte en tant que forces à la fois inertielles (contraintes concurrentielles, physiques ou socioéconomiques, mentalités, freins politiques...) ou accélératrices (climat, culture, aménités, notoriété...). Pris dans une toile globale, tous ces éléments qui tissent l'attractivité territoriale possèdent, selon les circonstances, leurs avantages et inconvénients. L'attractivité territoriale est ainsi une résultante de plusieurs approches (attraction, attrait et rayonnement) dépendantes elle-même de plusieurs composantes sous-jacentes interdépendantes dont les principales relèvent du poids, de l'accessibilité, de la concurrence plus ou moins proche et de la géo-histoire. Le tout forme et tisse une toile compacte.

Fig.1. Schéma de la toile de l'attractivité territoriale, AUDAB, 2024

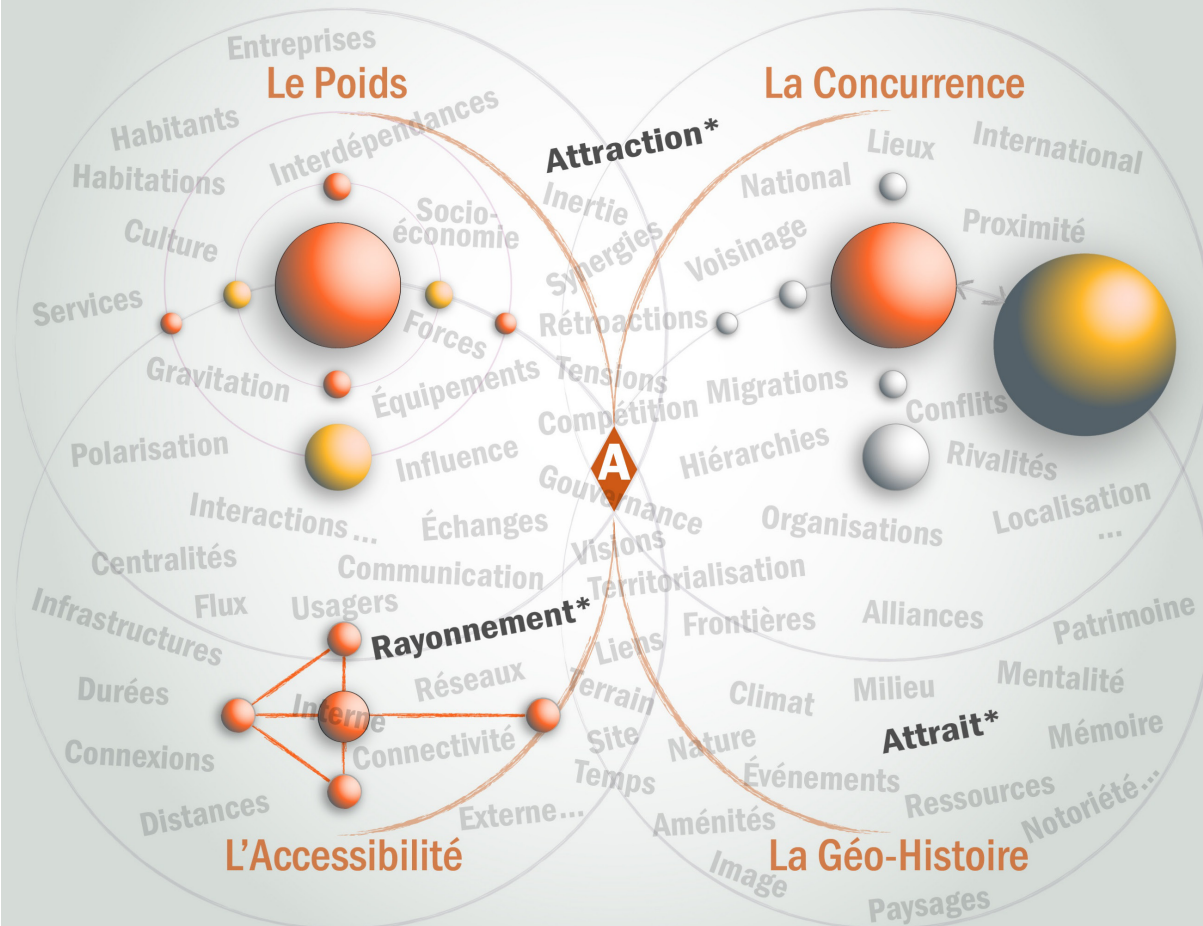
# La toile de l'attractivité territoriale **A**

Par les composantes sous-jacentes et interreliées\*\* :

Poids | Concurrence | Accessibilité | Géo-histoire



Réalisation : AUDAB, 2024



\* : Approches principales : attraction, attrait, rayonnement  
 \*\* : Composantes sous-jacentes : poids, concurrence, accessibilité, géo-histoire

## 1.1. Les 3 approches principales de l'attractivité territoriale

L'attractivité territoriale est donc la résultante à la fois de l'attraction (fait d'attirer les acteurs extérieurs du territoire et de conserver ceux résidents), de l'attrait ou de l'attirance (capacité à se rendre désirable de l'extérieur et à retenir les populations et capitaux déjà présents) et du rayonnement extérieur (capacité à répandre une image et à se faire connaître au-delà des limites territoriales).

Cette fonction représente la capacité d'attraction d'un territoire en raison de l'attrait et / ou du rayonnement qu'il dégage. Elle est la

combinaison de ces 3 approches : par l'objet attiré (population ou capital), par le territoire concerné et par son rayonnement externe. La méthode d'analyse requiert des méthodes combinées à la fois quantitatives et qualitatives.

Enfin, un territoire peut rayonner sans forcément attirer ou plaire au-delà de ses frontières...

ATTRACTIVITÉ TERRITORIALE	Rayonnement	Attrait	Attraction
<b>Définition</b>	Renommée d'un territoire qui dépasse ses limites administratives et qui concerne un ou plusieurs thèmes	Ensemble des caractéristiques d'un territoire qui permettent d'attirer ou de fixer les populations et les capitaux	Jeu de forces qui attire les populations et les capitaux vers un territoire
<b>Type d'approche</b>	Approche par thématique (politique, industriel, médical, culturel, sportif, touristique...)	Approche par les caractéristiques attractives d'un territoire (qualité du lieu et cadre de vie)	Approche par l'objet attiré (population ou capital)
<b>Méthode d'analyse</b>	Méthode qualitative et quantitative combinée	Méthode qualitative privilégiée	Méthode quantitative privilégiée

Sources : POPSU, AUDAB, 2024

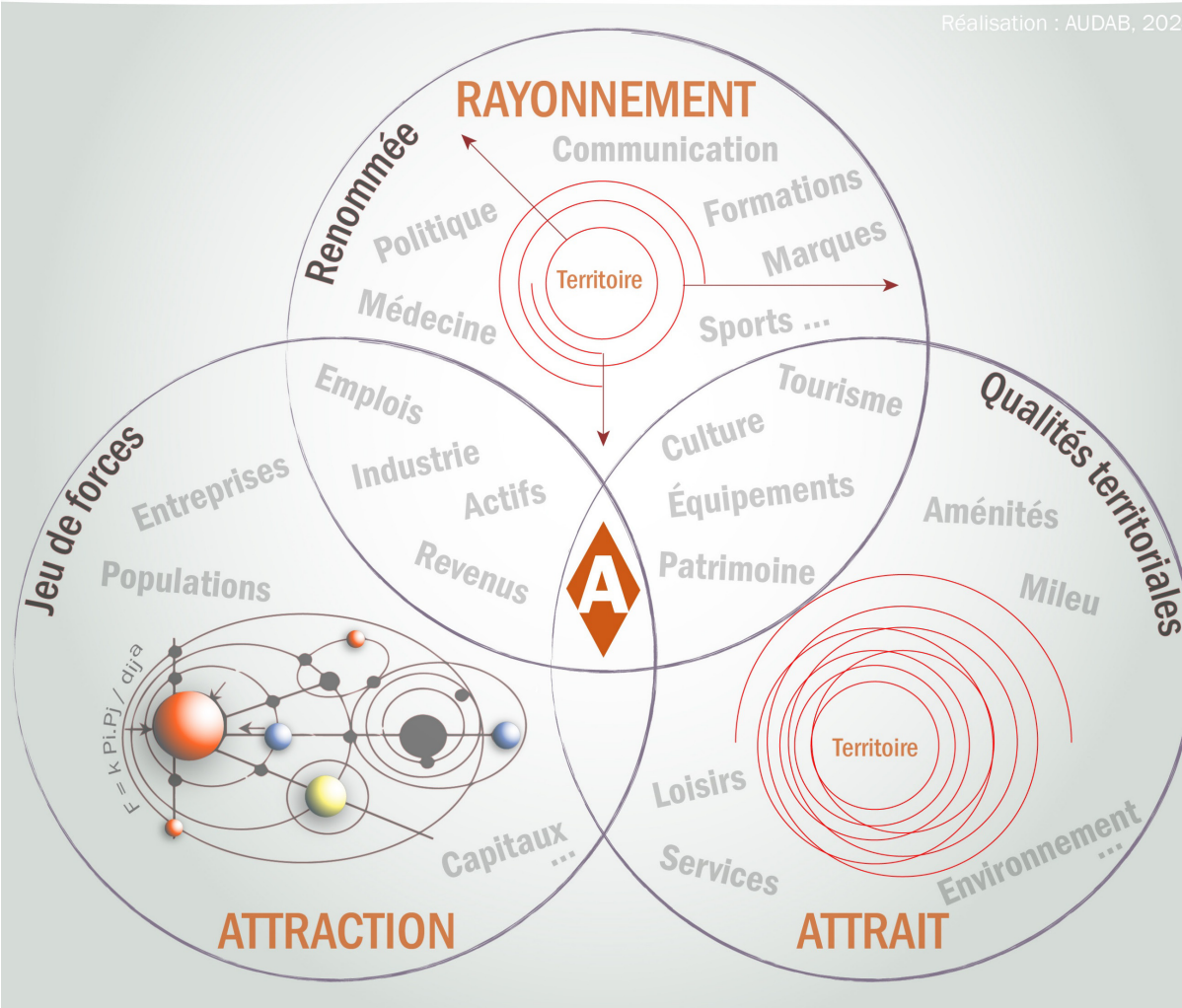
Fig.2. Schéma de la toile de l'attractivité territoriale, AUDAB, 2024

## Les 3 approches principales de l'attractivité territoriale

par Attraction | Attrait | Rayonnement

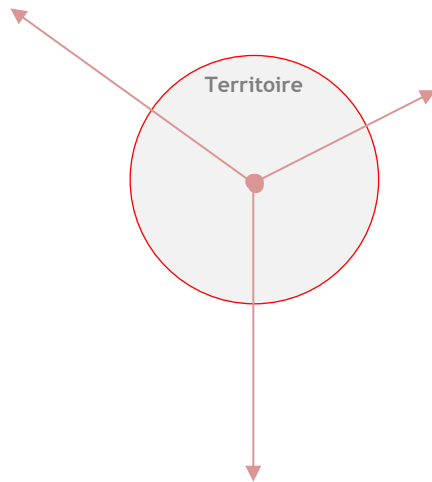


Réalisation : AUDAB, 2024



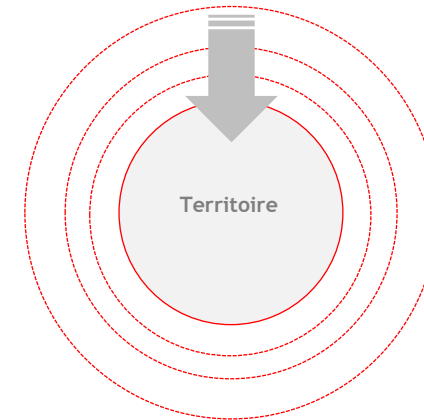
### 1.1.1. Rayonnement territorial

Le **rayonnement d'un territoire** représente l'influence ou la renommée d'un territoire qui dépasse son champ d'attraction gravitaire ou ses limites administratives et qui concerne un ou plusieurs plans sectoriels : politique, industrie, médecine, culture, sport, tourisme... Il se ressent sur le nombre d'évocations qu'on en fait sur Internet, dans la presse, les émissions radiotélévisées voire sur le nombre de produits manufacturés qui peuvent lui être associés.



### 1.1.2. Attrait territorial

Si la notion d'attraction se réfère à l'objet attiré (populations, ressources), et peut donc se quantifier (soldes migratoires, installation des entreprises, mesure des flux), l'**attrait territorial** représente davantage les aspects qualitatifs de l'attractivité territoriale, c'est-à-dire, les qualités d'un lieu, dont l'appréciation peut varier d'un individu à un autre : dimensions sociales (bien-vivre, bien-être, bien-vieillir), environnementales (cadre de vie) et économiques (conditions de vie, bien-travailler...).



### 1.1.3. Attraction territoriale

« *Tout se passe comme si tout lieu dans l'espace géographique exerçait sur les autres une attraction en fonction directe de sa masse et en fonction inverse de la distance qui les sépare de lui* » (R. Brunet, O. Dollfus)

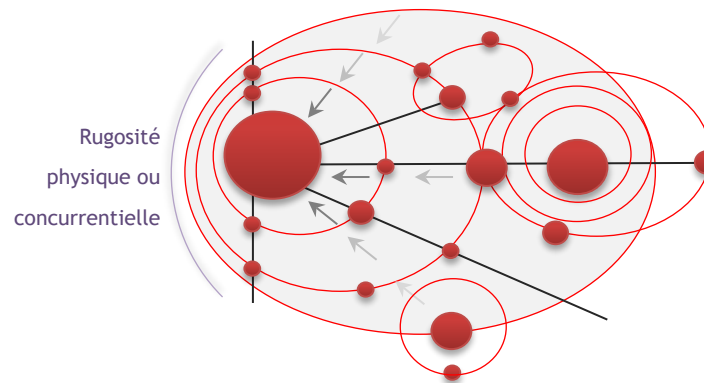
Initialement, l'attractivité est un état issu d'un processus d'**attraction** qui se définit comme une force (**F**) qui polarise ou qui tend à attirer les choses entre-elle : c'est un jeu combiné d'énergies entre masse ou poids des territoires (**P**) et distances interterritoriales (**d**) où le modèle gravitaire (en tant que modèle de Newton) permet de quantifier les aires d'attraction des territoires : théoriquement, deux territoires s'attirent en raison directe de leur poids et en raison inverse de la distance (euclidienne, temps, coût...) qui les sépare.

Plus la masse considérée ou le poids (**P**) d'un territoire est grand (populations, actifs, entreprises, services, capitaux...) plus ce territoire attire ; plus on s'éloigne moins il influe ( $1/d$ ) ; moins facilement on s'y rend, moins on y va (exposant de « distanciation spatiale » ici **n** le plus souvent mis au carré). Cette première approche quantitative analyse ainsi les flux de personnes ou de capitaux attirés par un territoire au travers notamment des soldes migratoires, flux de migrants pendulaires ou l'investissement dans l'économie productive.

#### Force d'attraction territoriale

$$(F) = \text{Poids } (P) / \text{Distance } ^n (d)$$

#### Aire d'attraction d'un territoire T



## 1.2. Les déclinaisons de l'attractivité territoriale

(Cf. Agences d'urbanisme de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur, synthèse des ateliers de travail sur le thème de l'attractivité territoriale en région PACA, 2019)

L'attractivité territoriale est source de nouvelles richesses, symbole de dynamisme, porteuse d'une bonne image du territoire. Si le niveau d'attractivité est déraisonné et déraisonnable, il provoque des effets pervers. Ainsi, il est souligné qu'une attractivité trop forte peut induire des effets négatifs concernant à la fois les habitants, comme l'augmentation des prix de l'immobilier, la perte de cohésion sociale, les difficultés à se déplacer notamment, mais aussi le territoire du fait d'une urbanisation à outrance, d'une altération des paysages, de l'augmentation de la pollution atmosphérique et *in fine*, de la détérioration du cadre de vie. Un territoire attractif est d'abord considéré comme un territoire où il fait bon vivre et où la qualité prime. Il est également rappelé que les décideurs doivent fixer le juste niveau de développement en fonction de la capacité du territoire à assimiler sa croissance. Dès lors, le niveau d'attractivité souhaité doit veiller à :

- Préserver les équilibres sociodémographiques (entre habitat et économie, urbanisation et espaces naturels...) ;
- Promouvoir une attractivité inclusive afin qu'elle soit pérenne ;
- Créer des cercles vertueux alimentant l'attractivité.

Il s'agit donc de fixer les points d'équilibre entre la croissance et la capacité du territoire à l'assimiler, sans détériorer les facteurs d'attractivité qui la nourrisse. Si le terme d'attractivité porte en lui un sens positif, il convient de lui donner un cadre dans la définition de la stratégie d'attractivité, à partir des questions suivantes : Pour qui être attractif ? Pourquoi et comment ? Et pour combien de temps ?

### L'attractivité au service de la compétitivité des territoires... et vice-versa

La compétitivité d'un territoire renvoie surtout à son efficacité économique et à sa capacité à valoriser ses avantages comparatifs. L'attractivité favorise la compétitivité des territoires et plus un territoire est compétitif, plus il est attractif. Les facteurs de compétitivité les plus cités sont la dynamique de l'emploi et l'innovation. Ils sont considérés comme les principaux vecteurs de création de richesses. Pour certains, évoquer la compétitivité d'un territoire renvoie au marketing territorial. En ce sens, il appartient à chaque territoire de définir stratégiquement son positionnement. D'autres pensent que la compétitivité ne tient pas compte de la qualité de vie, et qu'ainsi, trop de compétitivité peut être à termes néfaste pour la qualité de vie et donc pour l'attractivité du territoire.

#### 1.2.1. L'attractivité doit produire de l'excellence et ne pas altérer l'attrait territorial en tant que qualité de vie

D'une manière générale, il est considéré que la qualité de vie joue positivement sur l'attractivité. En retour, l'attractivité doit produire de l'excellence et davantage de qualité de vie. Or, il est souvent constaté que l'hyper attractivité agit négativement sur la qualité de vie. Une attractivité mal maîtrisée peut provoquer de l'exclusion sociale, de la pollution, la détérioration du cadre de vie... C'est pourquoi, il convient de fixer un seuil à l'attractivité pour ne pas altérer la qualité de vie des habitants.

### 1.2.2. Attractivité économique versus attractivité résidentielle

Le volet résidentiel de l'attractivité est-il aussi déterminant que les volets économiques et de rayonnement ?

L'attractivité ne peut se réduire aux fonctions économiques. Si un territoire n'est pas attractif sur le plan résidentiel, il ne peut pas se développer économiquement. Aussi, il est majoritairement considéré que l'attractivité résidentielle est aussi déterminante que l'attractivité économique. En d'autres termes, les deux types d'attractivités sont indissociables l'une de l'autre. Un territoire qui attire par sa croissance économique doit être en mesure de fournir des logements adaptés à tous les types d'habitants. Il est mentionné que l'attractivité résidentielle a des impacts forts sur la structure démographique, mais aussi sur l'économie. Et de rappeler que les habitants sont aussi des consommateurs, de la main d'œuvre et des usagers.

Par ailleurs, le territoire est un support d'identité et constitue un lieu qui doit garantir la qualité de vie aux habitants. La qualité de l'offre résidentielle est d'ailleurs de plus en plus prise en compte par les entreprises souhaitant s'y implanter. A ce titre, le cadre de vie pèse de plus en plus dans les choix et les stratégies d'implantation.

### 1.2.3. Des politiques d'attractivité résidentielle axées sur des populations ciblées

Les techniques de marketing territorial intègrent souvent la mise en place de stratégies de segmentation des populations à attirer. Les territoires peuvent rechercher à attirer des types de population selon les classes sociales (aisées, défavorisées), les classes d'âge (jeunes, retraités) ou les types de ménages (personnes seules, étudiants, familles avec enfants). Dans un contexte de vieillissement de la

population, les jeunes actifs constituent un type de population que nombre de territoires cherchent à attirer. Au sein de cette catégorie, on note l'intérêt récent porté aux « makers », jeunes actifs attentifs à l'ère du temps, aux nouvelles technologies, à l'innovation. Ils sont censés apporter de la valeur ajoutée au territoire qui les accueille.

Il n'est pas nécessaire d'axer la stratégie résidentielle sur des populations ciblées, afin de ne pas déséquilibrer la structure démographique. Dans la situation de ciblage d'un type de population, c'est justement pour corriger un déséquilibre constaté. Sur ce point, il est mis en avant la préservation des équilibres des populations, mais aussi des activités.

Alors, mixité ou spécialisation ? « Un choix difficile à faire ». Une question d'ordre politique qui peut renvoyer à un arbitrage entre mixité sociale et recherche exclusive d'attraction des catégories les plus aisées ?

#### ***In fine*, les facteurs d'attractivité concernent :**

- Les individus qui viennent s'installer sur un territoire parce qu'il offre une bonne qualité de vie. Pour les actifs, le dynamisme du marché de l'emploi constitue un critère supplémentaire qui prime parfois sur celui de la qualité de vie, plus privilégié par d'autres types de ménages comme les retraités. On parle alors d'attractivité résidentielle d'un territoire.
- Les entreprises et les investisseurs qui veulent s'implanter sur un territoire ou y développer leur activité. Cet aspect recouvre un thème très sensible chez les décideurs locaux : l'attractivité économique.

- Les touristes qui viennent passer un séjour plus ou moins long et ce, pour de multiples raisons : tourisme d'affaires, urbain, culturel, rural, gastronomique, thermal... On parle alors d'attractivité touristique.
- Dans un contexte devenu hyper concurrentiel, les territoires essaient de faire face au défi de l'attractivité en développant des stratégies plus ou moins opportunes, à savoir des démarches stratégiques jugées nécessaires pour le développement et le bon fonctionnement des territoires. En filigrane, il s'agit aussi de bien se positionner dans les palmarès régulièrement effectués par la presse et des organismes spécialisés. Ces classements concernent à la fois l'attractivité résidentielle, (palmarès sur la qualité de vie, les villes où l'on vit le mieux), et l'attractivité économique.
- A cela s'ajoutent les notions de bien-être, de sécurité, d'environnement, de territoire en tant que « terrain de jeu » et de découverte territoriale qui comptent de plus en plus dans les stratégies d'attractivité.

#### 1.2.4. Le rayonnement en lien avec l'attractivité

Le rayonnement d'un territoire détermine son influence au-delà de ses frontières géographiques. Un territoire peut rayonner géographiquement sur les territoires voisins ou sur le plan régional. C'est la fonction voulue par la DATAR dans les années 1960-1970 pour les grandes villes de « province » à travers son concept de « métropoles d'équilibre » et que l'on attribue aujourd'hui aux 22 métropoles (dont Dijon), mais aussi à certaines villes moyennes animant le « rural profond ». Plus généralement, le rayonnement exprime l'idée de puissance et de reconnaissance d'un territoire soucieux de bénéficier d'une bonne notoriété sur le plan national, voire international.

Nombre de territoires nationaux ont défini des stratégies de rayonnement recouvrant de multiples dimensions :

- Connectivité : territoire ouvert vers le monde via des « hubs » aériens internationaux voisins (Bâle, Genève, Lyon voire Orly), ferroviaires (LGV) ou fluviaux (croisières et trafic passagers).
- Rayonnement culturel :
  - Équipements tels que les musées de France, les galeries d'art, les grandes salles de spectacles, les théâtres, ...
  - Événementiel : organisation de festivals, de manifestations exceptionnelles parfois liées à des labels, comme par exemple UNESCO.
- Rayonnement sportif :
  - Équipements support de clubs de l'élite susceptibles de faire parler du territoire au plan national (championnats), voire international (compétitions du type League des champions) : stades de football (stade Abbé-Deschamps d'Auxerre), clubs de rugby (USON Nevers, stade dijonnais...), de handball (Entente sportive Besançon féminin) ...
  - Équipements support pour organiser des manifestations à forte résonance médiatique : palais des sports, piscines olympiques, stades d'athlétisme...
  - Événements s'inscrivant dans le patrimoine urbain, culturel et naturel du territoire : courses de ski de fond, trails, marathons, courses cyclistes, rallyes automobiles...
- Rayonnement économique :
  - Lié à de l'événementiel porté par des équipements exceptionnels tels que les palais des congrès, les parcs d'exposition et foires ;
  - Lié à la puissance du tissu économique local : entreprises ayant leur siège sur le territoire et des établissements secondaires à l'extérieur.

- Rayonnement scientifique :
  - Potentiel de recherche et d'innovation se traduisant par le nombre de publications scientifiques, les brevets, l'organisation de congrès.
- Rayonnement de santé : à travers les hôpitaux et cliniques proposant des équipements et des spécialistes de haut niveau.

Enfin, le niveau de rayonnement global se mesure à travers le nombre d'évocations que fait la presse, les émissions de radio, les reportages télévisés et le nombre d'occurrence du nom de la ville ou du territoire sur les sites Internet.

### 1.3. L'attractivité territoriale et analyse spatiale : une dimension spatiale trop souvent impensée

*(Inspiré des travaux de J.-J. BAVOUX<sup>1</sup> et adapté librement par l'AUDAB)*

*L'attractivité territoriale et l'analyse spatiale sont étroitement liées. L'analyse spatiale fournit des outils et des méthodes pour évaluer, planifier et améliorer l'attractivité d'un territoire, en tenant compte des divers facteurs qui influencent cette attractivité.*

Pourquoi au sein d'un même pays, d'une même région voire d'un même département, un territoire Bêta compte-t-il par exemple 100.000 habitants et connaît-il une croissance atone alors qu'un autre territoire voisin, appelé Alpha, en compte-t-il 500.000 et se trouve en constante croissance ?

Tout d'abord, les données géographiques peuvent être évoquées pour expliquer cet écart démographique plus ou moins récent voire des dynamiques contrastées. Le territoire Alpha dispose-t-il peut-être d'un terrain ou d'un relief plus plat, d'un site ou d'une situation plus avantageuse, d'un réseau hydrographique plus navigable, d'un sol plus

fertile ou de la présence d'un gisement de matières premières plus riches ?

Mais peut-être la cause est-elle plutôt à chercher du côté des habitants et ce, au cours du temps ? On peut aussi faire intervenir le poids de l'histoire, si le territoire Alpha a eu la chance de profiter des faveurs plus généreuses de tel souverain ou de tel régime politique, de l'intelligence plus subtile de tel personnage politique ou de l'absence de destructions pendant telle guerre, tous ces avantages dont n'a pas bénéficié au territoire Bêta.

On peut aussi invoquer les comportements collectifs et les mentalités : le territoire Bêta n'est-il pas, par exemple, retenu par une mentalité tournée sur elle-même (entre-soi exacerbé) et pusillanime, un fonctionnement social appauvrissant et une image médiatique peu attractive alors que le territoire Alpha est réputé pour son patrimoine, ses paysages, la clémence de son climat, sa qualité de vie, son ouverture sur le monde et le dynamisme de ses entrepreneurs ?

Influences du milieu physique, poids de l'histoire, variété des comportements humains - et d'autres paramètres encore comme les influences économiques et les pressions géopolitiques - sont employés conjointement depuis longtemps, et à juste titre, comme éléments explicatifs de la disposition et de la dynamique des territoires dans l'espace géographique.

Mais d'autres facteurs, liés au fonctionnement de l'espace lui-même, ont été moins pensés, voire trop souvent oubliés. Le territoire Alpha n'a-t-il pas tiré parti à un moment donné de son histoire d'une situation idéale, suffisamment proche de telle ligne active de contacts ou au

<sup>1</sup> Professeur émérite au département de Géographie de l'université de Bourgogne-Franche-Comté et membre du laboratoire CNRS THÉMA (Théoriser et Modéliser pour Aménager).

contraire suffisamment loin de tel front perturbant ? Des calculs ne révéleraient-ils pas que le territoire Bêta dispose d'un niveau d'accessibilité moins élevé que Alpha, d'une localisation moins favorable au sein de tel réseau ou que la trop grande proximité du territoire Alpha a fini par concurrencer voire étouffer son développement ? Le territoire Alpha n'est-il pas le nœud incontournable d'un réseau de communication et urbain pendant que celui de Bêta est trop périphérique par rapport aux centres moteurs d'un territoire plus large ?

La réponse à ces questions, dont chacun perçoit bien l'importance, est fournie par **l'analyse spatiale**. Cette approche quantitative de la géographie (de par ses théories, méthodes et outils) étudie la distribution, l'organisation et les interactions des phénomènes notamment humains dans l'espace. Elle vise à comprendre comment l'espace est influencé et de surcroît influence les activités humaines, et explique également en quoi l'attractivité territoriale est avant tout une conséquence et non une cause du dynamisme des territoires.

L'espace des territoires, de par ses structures et ses dynamiques, est à la fois produit et producteur des sociétés humaines. Il comporte une double articulation, un rôle de support mais aussi de production de l'activité humaine.

L'attractivité territoriale différenciée entre les territoires Bêta et Alpha résulte d'un ensemble complexe de facteurs à la fois historiques, géographiques et socio-économiques mais aussi de l'influence spatiale en tant que processus de différenciation et d'organisation territoriale où les éléments qui constituent les territoires (acteurs, aménagements, objets, fonctions...), se combinent avec des effets puissants de dynamiques (gravitation, polarisation, mondialisation, centralisation, périphérisation, hiérarchies, effet frontière, métropolisation, etc.).

En d'autres termes, les territoires comme Alpha et Bêta ne sont pas des boîtes vides posées sur un échiquier lisse et sans rugosité. Ils sont façonnés par des systèmes complexes où l'histoire, la géographie et la socioéconomie s'entrelacent avec les forces invisibles et structurantes de l'espace. Le territoire Alpha a su prospérer parce qu'il s'est trouvé au bon endroit, au bon moment, mais qu'il a su aussi tirer parti des ressources et des dynamiques de l'espace. Le territoire Bêta a, quant à lui, souffert non seulement de son isolement physique mais aussi du sort de l'histoire et de la pesanteur de sa propre organisation dans son propre espace.

L'attractivité territoriale et plus précisément la dimension d'attraction territoriale répond à des lois spatiales façonnant des ensembles ou sous-systèmes territoriaux s'emboîtant plus ou moins bien selon les échelles observées : locale / régionale / nationale / internationale... Les territoires doivent être également pris en compte comme des systèmes complexes vivants animés et structurés par des composantes à la fois quantitatives (attraction) et qualitatives (attrait et rayonnement).

Le passé et l'identité de la région Bourgogne-Franche-Comté ont forgé à ce jour son attrait mais pas forcément rayonnement et son attractivité.

## 1.4. Le territoire comme système et représentation

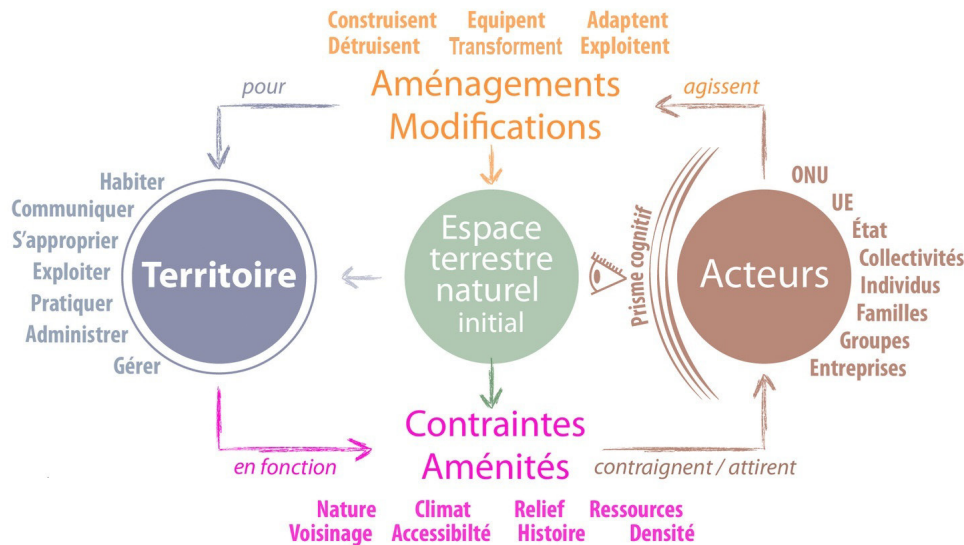


Fig.3. Schéma du territoire comme système, AUDAB, 2024

Pour les élus, techniciens et autres acteurs de l'aménagement, le sens sous-jacent attribué aux territoires fait le plus souvent référence aux collectivités ou établissements de coopération intercommunale (EPCI) allant du niveau communal à celui régional (communes, communautés de communes, syndicats mixtes, départements, régions...). Malgré les compétences respectives attribuées par le législateur et les efforts de rationalisation, « les compétences des collectivités restent empreintes d'un enchevêtrement qui rend parfois peu lisibles leurs interventions respectives et les limites de ces interventions » (Cf. *Droit des collectivités territoriales*, avril 2016).

Quotidiennement, les collectivités, l'État, les individus, les familles, les entreprises, les communautés... vivent, investissent, exploitent, aménagent, équipent, construisent, transforment respectivement et progressivement leur environnement initial. Afin de donner du sens à ces mouvements complexes et à leurs effets parfois inattendus, le territoire est alors appréhendé comme un système où les relations entre les lieux et les acteurs forment un tout organisé d'éléments en relation les uns avec les autres...

Ces systèmes territoriaux ne sont pas des supports neutres accueillant l'activité humaine quotidienne mais ils deviennent de par les projets, actions, et pratiques quotidiennes à la fois produits et producteurs des sociétés qui y sont implantées ou connectées.

Aussi, les évolutions sociétales récentes participent-elles enfin à l'émergence de territoires d'une autre nature. Diffus, immatériels, réticulaires, ces territoires du XXI<sup>ème</sup> siècle s'appellent « réseaux », « toile », « cloud », multi-résidentialisation... À la croisée des intérêts individuels et collectifs, ils n'ont plus besoin de faire corps dans un espace plein et délimité : ils trouvent leur raison d'être dans les projets qu'ils portent. Ils suscitent de nouveaux modes de pensée et d'action pour construire les espaces d'épanouissement individuels et collectifs (gouvernances, coopérations, crowdfunding, plateformes communautaires...). Nul besoin aujourd'hui d'être contigus pour former des territoires agissants, performants et attractifs.

Aussi, ces nouveaux « territoires » réticulaires et déconnectés de leur emprise terrestre, ces nouveaux modes de vivre, de travailler et de multirésider doivent-ils être pris en compte dans les leviers de l'attractivité régionale car ils participent des changements sociétaux en cours et des attentes à venir.

## 1.5. L'attractivité territoriale et les mutations sociétales

Les temps du travail, de la famille voire de la Religion ne synchronisent plus exclusivement la société comme c'était le cas il y a encore 50 ans. Alors que la mobilité (plus quotidienne que résidentielle) s'accroît et se diversifie dans l'espace et dans le temps (passant rapidement et spontanément du quartier, à l'agglomération, à la région, au continent voire au Monde), les motifs de déplacements se transforment (travail et télétravail avec lieux de réunions convergeant vers des aéroports ou gares TGV, études, loisirs, achats, gardes alternées, événements culturels et sportifs) et s'enchaînent au sein de programmes d'activités complexes, moins réguliers, plus occasionnels et multimodaux.

Par exemple, la ville événementielle peut fortement influencer les pratiques de mobilité et les rythmes de vie. Nous ne vivons plus avec les mêmes temporalités et vitesses qu'il y a encore quelques décennies. Le concept de territoire d'un seul tenant et sans enclave semble aujourd'hui inadapté face à une société structurée de plus en plus par réseaux de vie. Les acteurs du territoire vivent dans une société de réseaux dont les déplacements procèdent par « sauts », liaisons avec effet tunnel et dépassent régulièrement les limites territoriales. Même si l'usage d'Internet permet de rester connecté chez soi, la mobilité économisée n'est pas nécessairement réinvestie dans une sociabilité de proximité ou de quartier (M. VANIER, géographe, professeur à l'École d'urbanisme de Paris).

Parallèlement, les territoires en tant que briques de base de l'économie locale deviennent potentiellement porteurs et accélérateurs de croissance. Qu'ils attirent des activités nouvelles (bureaux, usines, commerces...), personnes qualifiées, touristes, retraités, salariés navetteurs ou pendulaires, les territoires peuvent

miser sur une relocalisation en cours de l'économie grâce au phénomène de globalisation et à l'essor considérable des moyens de transport et des flux d'information. Il existe en effet une déconnexion croissante entre lieu de résidence, lieu de travail et lieu de consommation qui peut jouer en faveur de nombreux territoires. Les entreprises iront peut-être demain là où les gens auront envie d'aller (P. VELTZ, ingénieur, sociologue et économiste français, spécialiste de l'organisation des entreprises et des dynamiques territoriales). S'ils veulent gagner en attractivité ou en capter davantage, les territoires devront comprendre et anticiper ces mutations sociétales.

## 1.6. La notion d'attractivité en question, un autre regard...

(Cf. La mythologie CAME - Compétitivité, Attractivité, Métropolisation, Excellence - : comment s'en désintoxiquer par O. BOUBA-OLGA et M. GROSSETTI)

### Résumé de l'article :

La période récente se caractérise par l'émergence d'une mythologie séduisante dans le champ du développement économique : l'approfondissement de la mondialisation plongerait l'ensemble des territoires face à un impératif de compétitivité, seules quelques métropoles pouvant rivaliser pour attirer les talents et les leaders de demain, métropoles qu'il conviendrait donc de soutenir en concentrant les efforts sur l'excellence. Nous la résumons par l'acronyme CAME pour Compétitivité, Attractivité, Métropolisation et Excellence.

Une analyse attentive des différents composants de la CAME montre cependant qu'aussi séduisante – voire addictive – qu'elle soit, elle ne résiste pas à l'épreuve des faits. Malgré cela, portée de manière plus ou moins marquée par certains chercheurs et organismes privés ou publics d'analyse et de conseil, elle sous-tend tout un ensemble de politiques publiques ; elle a même structuré une partie des débats autour des résultats des élections dans différents pays.

Non seulement la CAME ne produit pas les effets attendus, mais elle provoque des effets indésirables. Les ressources publiques étant limitées, les dédier fortement à quelques acteurs (startups, chercheurs jugés « excellents ») ou à quelques lieux (métropoles) conduit à renforcer les inégalités socio-spatiales. Quelques éléments de réflexion sur des alternatives envisageables, qui nous semblent plus saines, seront présentés afin d'aider à s'en désintoxiquer.

### Extrait de l'article concernant le thème de l'attractivité :

Dans la mythologie CAME, l'avantage métropolitain résulterait notamment de la capacité des territoires denses à attirer des personnes talentueuses, créatives, innovantes... qui trouveraient en leur sein l'ensemble des éléments auxquels elles aspirent. Théorisé par l'économiste - urbaniste Richard FLORIDA (2002), l'enchaînement tient en quelques propositions :

- 1) Il existerait dans nos sociétés une « classe créative » (métiers de la haute technologie, du divertissement, du journalisme, de la finance, de l'artisanat d'art...) qui, dans l'économie contemporaine, élaborent de nouvelles idées, technologies et contenus créatifs ;
- 2) Cette « classe créative » est sensible aux aménités, à l'esprit d'ouverture et à la tolérance des habitants, à la mixité sociale, à la diversité culturelle... ensemble d'éléments que Florida qualifie de soft factors ;
- 3) Les villes souhaitant se développer doivent innover, donc attirer ces créatifs à la base de l'innovation, soit proposer l'ensemble des soft factors qu'ils réclament.

Les villes nord-américaines ont été les premières à se saisir des idées de FLORIDA, à commencer par Toronto dont l'université a recruté à prix d'or l'auteur de la théorie des classes créatives. Un autre cas exemplaire est la ville de Milwaukee, citée marquée par son passé industriel. La refonte de l'image de la ville et le lancement d'ambitieux politiques de réaménagement dans les années 2000 y ont été explicitement conçus pour attirer les classes créatives, après consultation de Richard FLORIDA. Les résultats, mesurés à l'échelle de l'agglomération, sont inexistantes - ni plus ni moins de « créatifs » dans la population générale que 15 ans plus tôt -, alors que les investissements ciblés concentrés dans le centre se sont faits au détriment du financement des équipements destinés, dans tous les quartiers, à la population dans son ensemble (ZIMMERMAN, 2008). Malgré cela, les villes européennes, dont de nombreuses « métropoles » françaises, s'engagent dans la même voie.

Malheureusement, les discours sur l'attractivité ne résistent pas plus que ceux sur la métropolisation à l'épreuve des faits. La mobilité géographique durable (changer de résidence) est plus faible qu'on ne l'imagine, elle tend à

décroître<sup>2</sup>, elle obéit à des logiques macro-régionales plus que métropolitaines et, surtout, les déterminants de la mobilité ne sont pas ceux avancés par FLORIDA. S'agissant du degré de mobilité des personnes, pour le cas français, l'exploitation des données du recensement de 2013 montre que 88 % des personnes occupaient le même logement que l'année précédente ; pour ceux qui ont déménagé, 36 % sont restés dans la même commune, 35 % dans le même département et 10 % dans la même région ; seuls 2 % ont donc changé de région, selon des logiques macro-régionales plus que métropolitaines : les espaces littoraux atlantiques et méditerranéens, le centre et la partie sud du pays « attirent », le grand quart Nord-Est « repousse » (BOUBA-OLGA, 2017). A partir d'un autre jeu de données et un autre zonage géographique, RIEUTORT (2017) montre en complément que la croissance démographique des espaces très peu denses et peu denses sur la période 1999-2013 est même supérieure à celle des espaces denses et très denses, ce qui est le produit d'un solde naturel plus faible, largement compensé par un solde migratoire bien supérieur à la moyenne. Cette faible mobilité géographique se retrouve également lorsqu'on étudie le sous-ensemble des créateurs d'entreprise, y compris les startups : l'ensemble des études convergent vers le même résultat, les créateurs d'entreprises créent leur entreprise là où ils habitent (DAHL et SORENSON, 2009 ; REIX, 2008 ; GROSSETTI et al., 2016). La mobilité des établissements productifs est également assez faible, si ce n'est en local, pour passer d'une zone d'activité à une autre, beaucoup moins pour changer de département ou de région (DELISLE et LAINE, 1998). Quant aux investissements directs étrangers, ils se déploient bien au-delà des métropoles, leur géographie obéissant là encore à des logiques macro-régionales, au profit des territoires du Nord et de l'Est (Finance, 2017)<sup>3</sup>.

Quels sont les déterminants de la mobilité des personnes ? Pour répondre à cette question, MARTIN-BRELOT et al. (2010) ont interrogé plus de 2000 personnes dites « créatives » dans 11 villes européennes (Toulouse, Amsterdam, Barcelone, Milan...). Premier résultat : plus de la moitié des

personnes interrogées (53 %) sont nées dans l'agglomération ou ils vivent ou dans ses environs immédiats. Les créatifs ne sont donc pas des individus « hyper-mobiles ». On observe cependant des différences assez fortes selon les agglomérations, les proportions variant entre 31 % pour Dublin et 76 % pour Barcelone. Deuxième résultat, 63 % des « créatifs » vivent dans l'agglomération où ils ont fini leurs études, les taux variant de 47 % pour Toulouse à 91 % pour Poznan. Troisième résultat, lorsqu'on interroge directement les « créatifs » sur les raisons qui les ont fait choisir de vivre dans la ville considérée, 55 % des réponses renvoient à des effets de trajectoire personnelle (« je suis né ici », « j'ai de la famille ici », « j'ai des amis proches ici », « j'ai fini mes études ici »), 36 % des réponses relèvent d'effets hard factors (« j'ai déménagé ici à cause de mon emploi », « j'ai déménagé ici à cause de l'emploi de mon conjoint », « j'ai déménagé ici en raison de bonnes opportunités de travail », ...), seules 9 % des réponses correspondant aux soft factors de FLORIDA. SCOTT (2010) parvient aux mêmes conclusions en exploitant des données sur la mobilité d'ingénieurs américains, sur la période 1994-1999 : les destinations choisies par les ingénieurs s'expliquent massivement par les opportunités locales d'emploi, les aménités ne jouant aucun rôle. STERNBERG (2012) démonte de son côté l'illusion des politiques locales destinées à constituer des industries créatives. En fait, les membres de la « classe créative » sont comme le reste de la population : ils ont une histoire, une famille, des réseaux, et des possibilités d'emploi qui contraignent fortement leurs choix spatiaux. Le plus souvent, ils ne choisissent pas une ville : ils restent ou reviennent dans celle où ils ont déjà vécu, ou acceptent un emploi intéressant dans une ville acceptable.

L'erreur de beaucoup de raisonnements sur l'attractivité est de surestimer la mobilité géographique durable, celle qui amène une famille à s'installer dans une ville pour plusieurs années, ou une entreprise à créer un établissement important dans une agglomération où elle n'était pas présente auparavant. Michel GROSSETTI, 2022

<sup>2</sup> Entre 2000 et 2010, la mobilité résidentielle a baissé de 20% à toutes les échelles de territoires. Ceci n'est pas spécifique à la France : la mobilité a également chuté aux Etats-Unis depuis le milieu des années 2000 (CGET, 2018, p. 28-30).

<sup>3</sup> Les trois villes accueillant la plus forte proportion d'emplois dans des établissements contrôlés depuis l'étranger sont Louvier (25%), suivie de près par Senlis et Gournay-en-Bray.

## 1.7. Glossaire de l'attractivité territoriale

**Accessibilité** : propension d'un territoire à être connecté via les voies de communication aux autres lieux (desserte).

**Attractivité territoriale** : capacité d'un territoire d'attirer et de retenir les habitants et les facteurs mobiles de production : résultante à la fois de l'attraction (fait d'attirer les acteurs extérieurs du territoire et de conserver ceux résidents), de l'attrait (capacité à se rendre désirable) et du rayonnement (capacité à répandre une image et à se faire connaître). L'attractivité d'un territoire dépend de 4 facteurs interdépendants : sa masse et son inertie ; son accessibilité interne et externe ; la concurrence directe ou indirecte et sa géo-histoire en tant que ressources localisées du présent et du passé.

### RAPPEL

**Centre et centralité** : Lieu (en tant que centre) autour duquel s'organisent des phénomènes dans l'espace caractérisé par une concentration d'activités économiques et humaines (fonction de centralité) qui exercent une attractivité sur des espaces périphériques alentours. Si le centre est une position géographique et la centralité une fonction, les deux se superposent souvent mais pas toujours.

**Centrifuge (force)** : mouvement de ce qui s'éloigne du centre, desserrement urbain, périurbanisation, décentralisation, exode démographique...

**Centripète (force)** : mouvement de ce qui se rapproche du centre tel un flux de populations, entreprises, capitaux...

**Connectivité** : notion qui permet d'évaluer la densité des connexions au sein d'un territoire et les possibilités de mise en relation entre différents pôles. Elle est la propriété d'un réseau d'offrir une multiplicité d'itinéraires alternatifs entre territoires.

**Connexité** : capacité d'un territoire d'assurer des liaisons entre les lieux ou pôles, de rendre possible les liens, les échanges et les circulations.

**Contraction espace-temps** : effet apparent de réduction des distances physiques et du rapprochement des territoires liés à l'accroissement des vitesses de circulation qui diminue les temps de parcours.

**Distance** : mesure de la séparation entre deux territoires. Elle peut être évaluée en kilomètres, en coût ou en temps. Elle est considérée comme l'un des facteurs déterminants de diminution des interrelations entre territoires.

**Enclavement** : isolement relatif d'un territoire par rapport à un autre proche, conséquence de sa médiocre accessibilité par manque d'infrastructures et/ou d'offres de transport.

**Flux** : mesure d'interaction spatiale obtenue par l'addition de déplacements de personnes (navetteurs) ou d'entités matérielles (marchandises, capitaux...) et immatérielles (services, informations...) entre deux territoires pour une durée donnée.

**Interaction territoriale** : ensemble des effets produits par l'échange, matériel ou immatériel, entre territoires.

**Interrelation territoriale** : relation réciproque existant entre territoires.

**Modèle gravitaire** : modèle prédictif des flux engendrés entre deux lieux, selon un lien proportionnel au produit de leur masse et inversement proportionnel à la distance qui les sépare.

**Périphérie** : ce qui est extérieur et dominé par le centre.

**Positionnement territorial** : manière dont un territoire se place d'un point de vue géographique et/ou thématique et ce, de manière absolue ou relative.

**Rayonnement territorial** : influence d'un territoire vis-à-vis de l'extérieur indépendamment de ses limites administratives et de son aire d'influence.

**Territoire** : étendue terrestre, à échelle variable, occupée, aménagée, administrée ou gérée par un groupe ou une collectivité. Le territoire constitue un lieu d'identification et d'appropriation auquel chaque habitant a avant tout conscience d'appartenir.

**Système territorial** : ensemble des relations et interactions entre les lieux et les acteurs d'un ou plusieurs territoires qui forme un tout complexe, organisé et hiérarchisé.



## 2. Outils / Méthodes thérapeutiques

---

- 2.1. *La méthode CEATT (Cube d'Evaluation et d'Analyse de la Transformation Territoriale) | p.31*
- 2.2. *Modèle TRACER | p.33*
- 2.3. *Outil Cerise Revait® | p.35*
- 2.4. *Analyse PESTEL | p.38*

## L'apport du marketing à l'attractivité territoriale

Comme pour les entreprises, les territoires se mènent une concurrence accrue pour être les plus attractifs voyant ainsi naître divers classements et palmarès. Le marketing peut alors permettre aux entreprises de se différencier de leurs concurrents et de gagner des parts de marché sur différents segments. Toutes choses égales par ailleurs, les outils classiques du marketing pourraient être transposés aux territoires et permettre à la région Bourgogne-Franche-Comté de renouer avec l'attractivité territoriale notamment. Pour ce faire, l'adaptation des KPI (Key Performance Indicator ou Indicateurs Clés de Performance) à l'attractivité territoriale de la Bourgogne-Franche-Comté est non seulement possible, mais nécessaire pour orienter les politiques publiques et évaluer leur efficacité. Toutefois, leur utilisation doit être contextualisée, complétée par des approches qualitatives et intégrée dans une logique d'observation suivie et continue.

Les KPI sont des outils de mesure largement utilisés dans le marketing commercial et digital. Ils permettent de suivre des performances selon des objectifs précis (notoriété, engagement, conversion, satisfaction). Appliqués à l'attractivité territoriale, ils doivent prendre en compte :

- La diversité des publics cibles : entreprises, investisseurs, talents qualifiés, touristes, résidents ;
- Les effets de long terme : l'attractivité se construit sur plusieurs années, contrairement aux KPI classiques qui mesurent des résultats immédiats ;
- Les interactions complexes entre facteurs d'attractivité : infrastructures, qualité de vie, emploi, dynamisme économique, image de la région ;
- Malgré ces défis, il est possible d'adapter des KPI au contexte territorial en les définissant selon des objectifs stratégiques précis.

Il existe, aujourd'hui, peu d'outils formels de mesure concernant l'attractivité territoriale, pourtant, il semble très important de bénéficier de KPI adaptés afin d'évaluer la transformation territoriale. Comment savoir, sans KPI, ce qui fonctionne et ne fonctionne pas ?

## Comment savoir ce qui attire ou au contraire fait fuir les habitants, entreprises ou touristes ?

Afin d'évaluer et de suivre l'attractivité territoriale, il existe à ce jour trois principaux outils créés et utilisés par Camille Chamard, Lee Schlenker ou Vincent Gollain :

- Le CEATT (Cube d'Evaluation et d'Analyse de la Transformation Territoriale) : Il existe selon Camille Chamard et Lee Schlenker quatre dimensions dans la transformation territoriale : le territoire, les infrastructures, les usagers et ce qui rend le territoire unique en son genre. L'utilisation de cet outil permet de suivre l'impact de la mise en place du marketing territorial ;

- L'utilisation du modèle TRACER de Vincent Gollain (Directeur économie à l'IAU Ile-de-France). Le modèle TRACER améliore la performance opérationnelle du marketing territorial. Ce modèle est nécessaire pour se différencier de la concurrence. Ce modèle consiste à utiliser les différents leviers du marketing territorial afin d'agir de façon positive sur les comportements des acteurs / usagers ciblés. Il est à mettre en lien avec la méthode Cerise Revait® qui doit être mise en place au début de la démarche ;

Enfin, il existe également les nombreux baromètres nationaux (presse locale et nationale) et internationaux (OCDE) dont celui d'Arthur Loyd sur l'attractivité et dynamisme des métropoles françaises...

## 2.1. La méthode CEATT (Cube d'Evaluation et d'Analyse de la Transformation Territoriale)

Camille Chamard et Lee Schlenker proposent notamment une approche avec des KPI dédiés au marketing territorial et indirectement consécutivement à l'attractivité. Des indicateurs sont proposés pour suivre l'impact de la mise en place du marketing territorial. Le **CEATT** (Cube d'Evaluation et d'Analyse de la Transformation Territoriale) s'intéresse ainsi aux quatre dimensions de la transformation territoriale : le territoire, les infrastructures, les usagers et ce qui rend le territoire unique en son genre.

Dans cette approche, la dimension territoriale rassemble les caractéristiques naturelles et ses contours physiques.

Les infrastructures sont tous les équipements physiques (routes, usines, écoles, hôpitaux...) mais également la couverture par la 4G et la 5G. L'enjeu est ici de ne pas oublier que le marketing territorial a pour but de renforcer les liens entre les consommateurs et les producteurs de ressources sur le territoire.

Les usagers ont un rôle primordial dans la promotion du territoire. Le marketing territorial a notamment pour objectif de faire évoluer voire de faire changer la perception à la fois individuelle et collective des individus. Ainsi, le marketing territorial veut favoriser l'appropriation du territoire et cela jusqu'à la fierté d'appartenir à un territoire. Les usagers ont un pouvoir important car ils sont et vont devenir de véritables ambassadeurs du territoire et pourquoi pas des *Greeters* (bénévoles qui accueillent gratuitement des touristes pour une rencontre authentique avec un habitant lors d'une balade).

Le dernier item intitulé le « territoire unique en son genre » est primordial pour la distinction avec d'autres territoires concurrents. Il

visé à mettre en exergue ce qui le rend unique et va amener de la valeur ajoutée au territoire. Il est à rappeler que le marketing territorial a la volonté d'établir une véritable stratégie de développement du territoire sans oublier d'être un territoire unique.

Pour Camille Chamard et Jean-Claude Liquet, un très bon indicateur de performance pour l'attractivité est l'image de marque du territoire. Depuis la fin des années 1980, le marketing évalue ce que représente une marque *via* les symboles représentés, qui ne sont pas liés au produit lui-même. Ainsi, plusieurs composantes sont à prendre en considération pour mesurer l'attractivité de la marque territoriale.

Composantes pour mesurer l'attractivité de la marque territoriale :

- Composante affective (ce que ressent l'individu par rapport à un territoire) ;
- Composante cognitive (ce que connaît l'individu du territoire) ;
- Composante évaluative (comment est apprécié le territoire par les résidents ou non) ;
- Composante comportementale (quelle utilisation est faite du territoire : travail, résidence, visite, investissements...).

Trois composantes de l'attitude définies par Hovland et Rosenberg ont été synthétisées par Benoît Bathelot dans la figure suivante :

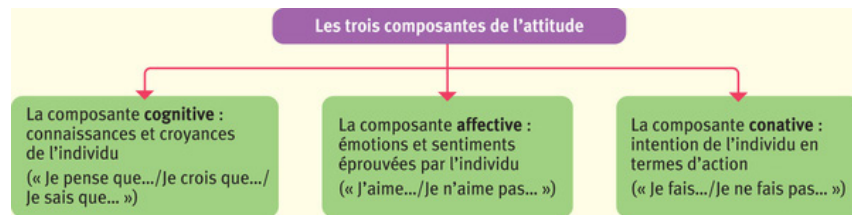


Fig.4. Les trois composantes de l'attitude (Bathelot, 2016)

La composante cognitive rassemble l'ensemble des connaissances que les individus amassent sur la marque ou le produit. On distingue deux catégories de croyances. D'une part, les croyances informatives concernent les caractéristiques de la marque ou du produit ; d'autre part, les croyances évaluatives mesurent le bénéfice perçu par le produit ou la marque. Un indicateur de la connaissance de la marque territoriale et donc de la composante cognitive est le taux de notoriété spontanée lors de la réalisation d'enquêtes qualitatives.

La composante affective repose sur l'opinion d'un individu par rapport à la marque territoriale, elle est soit positive ou négative. Elle est représentée par un sentiment, une émotion, on aime ou n'aime pas. Cela fonctionne comme un baromètre par rapport à l'attractivité du territoire. Sans indiquer les raisons, les personnes interrogées arbitrent sur le territoire qui leur paraît le meilleur, le plus attractif et vers quel territoire ils iraient si jamais ils devaient y emménager.

La composante conative est, quant à elle, la propension à agir de la part de l'individu en fonction de l'avis qu'il a envers une marque. Cette action peut être l'appropriation ou le rejet du territoire, de ce qu'il véhicule comme image. C'est la composante la plus compliquée à cerner mais ô combien importante pour l'attractivité du territoire.

## 2.2. Modèle TRACER

De plus, la performance opérationnelle du marketing territorial peut être améliorée par l'utilisation du modèle TRACER (Gollain, 2017). Ce modèle aide à se distinguer du concurrent. Il consiste à utiliser les différents leviers du marketing territorial afin d'agir de manière positive sur les comportements des acteurs/publics ciblés. La méthode TRACER a pour but d'aller plus vite et donc de gagner du temps pour aller plus loin dans l'analyse d'obtention des résultats. TRACER se décline au travers de six composantes.

**T** comme « Tous réunis ». On réfléchit comment travailler tous ensemble (en interne et avec les partenaires) pour être efficace dans la relation de la clientèle ciblée.

**R** comme Réputation. Il s'agit d'améliorer ou d'apporter des correctifs de l'image déçagée, et de travailler sur la réputation à long terme du territoire.

**A** comme Affinités. Comment « se faire aimer » par le public ciblé ? Il est nécessaire de proposer des avantages certains en fonction des besoins explicites et implicites des publics visés.

**C** comme Convertir. C'est le passage du prospect en client grâce à des propositions qui vont attirer le client. Cela peut être la mise en place de clusters, d'incubateurs à start-up, la création de stands sur des salons...

**E** comme Engagement. La mobilisation des acteurs locaux, des ambassadeurs, des *Greeters* pour renforcer la réputation du territoire,

ses atouts, ses succès, ses projets vont avoir pour but le partage d'expériences uniques donc différenciantes par rapport aux autres territoires et qui sont des expériences réussies sur ce territoire.

**R** comme Rétention. Cette étape est de faire revenir et/ou réinvestir sur le territoire les publics visés. Comment les faire rester plutôt que de les voir déménager, comment faire revenir les touristes...

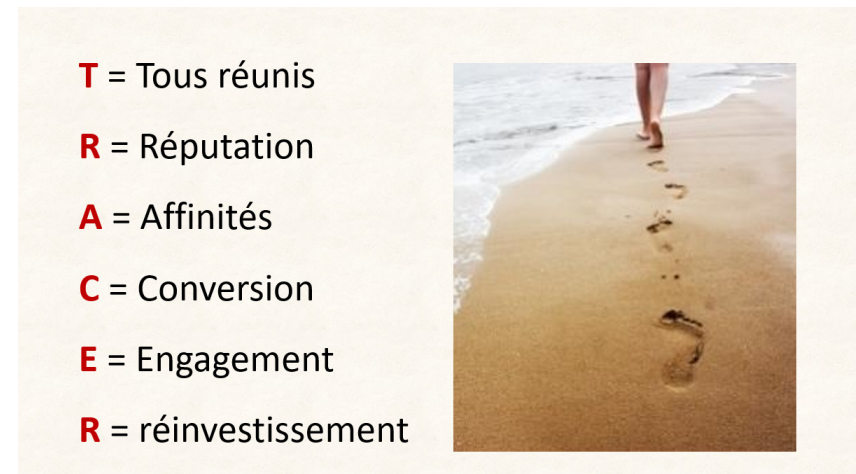


Fig. 5. Modèle Tracer (Vincent Gollain, 2017)

La méthode TRACER peut également être croisée avec l'approche du marketing « mix territorial » dans le but d'identifier avec précisions les actions les plus pertinentes à mettre en place au travers des 6 composantes.

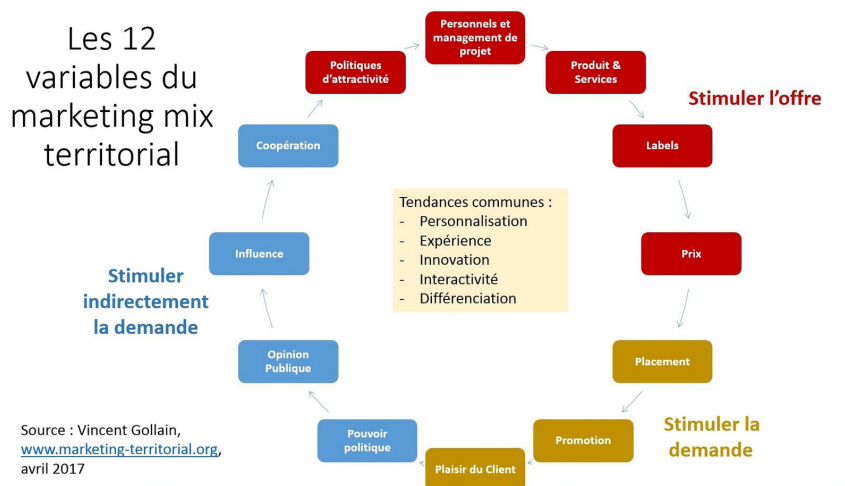


Fig. 6. Les variables du marketing territorial (Vincent Gollain, 2017)

Le croisement du marketing mix et du modèle TRACER permet d'identifier les actions les plus pertinentes à mettre en place (Gollain, 2017). Un exemple d'utilisation est présenté dans le tableau ci-contre.

	Objectifs retenus (Exemples)	Exemples d'actions possibles
Tous ensemble	Mettre en place une organisation efficace pour la gestion collective des prospects	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conception d'un bouquet de services entre les partenaires de la démarche marketing.</li> <li>Mise en place d'un Intranet pour les acteurs de la démarche marketing.</li> </ul>
Réputation	Corriger l'image économique du territoire	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifier les avantages économiques des territoires sur ses concurrents.</li> <li>Créer un kit de communication</li> <li>Lancer un reportage photographique sur l'économie locale.</li> </ul>
Affinités	Renforcer l'attractivité touristique du territoire auprès des DINKs ( <i>double income no kids</i> ) i.e. couples sans enfants	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réalisation d'une campagne ciblée sur les réseaux sociaux.</li> <li>Organisation d'un <i>Eductour</i> auprès de bloggeurs influents sur les DINKS.</li> </ul>
Conversion	Intensifier le taux de transformation des prospects en implantations	<ul style="list-style-type: none"> <li>Créer un incubateur destiné à accueillir des porteurs de projets sur le territoire.</li> <li>Augmenter les moyens de prospection de l'agence de développement.</li> </ul>
Engagement	Intensifier la visibilité du territoire sur Facebook par une augmentation sensible des photos partagées par les visiteurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>Créer des totems</li> <li>Intensifier les animations</li> <li>Eclairage nocturne des lieux clés.</li> <li>Ecrans interactifs</li> </ul>
Réinvestissement	Augmenter le taux de fidélisation des exposants dans les foires et salons organisés sur le territoire	<ul style="list-style-type: none"> <li>Constituer une équipe chargée d'accompagner les organisateurs d'événements professionnels sur le territoire.</li> <li>Mettre en place des bouquets de services professionnels et touristiques pour les visiteurs d'affaires.</li> </ul>

Tableau d'utilisation de l'outil TRACER (Vincent Gollain, 2017)

### 2.3. Outil Cerise Revait®

Développé par Vincent Gollain, cet outil repose sur 19 composantes dont 13 considérées comme principales et 6 complémentaires. Les 13 composantes principales sont :

**C** pour Capital Humain : mesurer les effectifs de la population active, main d'œuvre disponible, qualification de la main d'œuvre, coûts salariaux, connaissances incorporées, maîtrise de langues étrangères, réputation de la main d'œuvre, nombre annuel de diplômés dans une filière spécifique.

**E** pour Entreprises et personnalités du territoire : identifier les entreprises situées sur le territoire ayant de la notoriété qui peut être vue à travers les marques de leurs produits ou services mais aussi les personnalités locales, et encore mieux si elles sont issues du territoire, et, qui possèdent une renommée nationale ou internationale. On pense également aux personnalités historiques ou de personnages imaginaires.

**R** pour Réseaux immatériels et points nodaux : ces réseaux accélèrent les mises en relation et contribuent ainsi à l'aboutissement des projets. Ces réseaux utilisent des lieux incontournables (loges dans les stades d'équipes locales, clusters, maisons d'association, lieux de coworking, incubateurs, Living Lab, show-room territorial, maisons des pôles de compétitivité, ...) importants à connaître. Les lieux au croisement de plusieurs réseaux sont qualifiés de « points nodaux ».

**I** pour Infrastructures / Immobilier / Grands Equipements : ensemble des infrastructures nécessaires pour le développement des activités tournées autour de l'économie (systèmes de transport et de santé, les ports et aéroports, logements, offre hôtelière, centres culturels, ...) en s'intéressant surtout à leurs attributs clés (type, qualité, coût pour le client, ...). Il faut connaître le niveau de service des entreprises. Est

présente dans cette composante Cerise Revait® l'offre du parc immobilier et foncier destinée à l'économie comme les zones d'activités, les parcs d'affaires, les bureaux, les campus, les entrepôts logistiques mais aussi les sites soucieux de la préservation de l'environnement comme les éco-pôles, les éco-parcs, les immeubles certifiés HQE, les bâtiments à énergie positive...

**S** pour Services : on ne dénombre pas moins de 4 grandes familles de services proposées aux entreprises par les territoires :

- Les services privés aux entreprises : ce sont des services pointus comme ceux spécialisés en propriété industrielle ou capital risque. Ce sont également tous ceux qui tournent autour des services techniques, de l'hôtellerie, des conseils, de la sécurité, du nettoyage... donc des services opérationnels pour souligner l'attractivité du territoire.
- Les services rendus par les gestionnaires des aéroports, des ports, des centres des congrès, des établissements culturels... Donc des services rendus par de grandes infrastructures.
- Les services rendus à la population et aux salariés : ce sont les entreprises, les administrations, les associations, les crèches, la conciergerie, les écoles internationales, les parcs d'activité, les zones logistiques, les parcs de bureaux par exemple dans le but de favoriser l'attractivité du territoire.
- Et enfin, les services rendus par les boosters du développement des entreprises que l'on retrouve souvent sous forme de package. On va y retrouver les services à l'implantation pour faciliter les démarches et donc les mises en relation, tout ce qui concerne les aides financières. Les services experts seront intégrés dans le package

également mais aussi des services spécifiques (événements professionnels, circuits de visites de sites, clubs pro personnalisés, missions économiques, ...) pour augmenter l'attractivité du territoire.

**E** pour Événements professionnels : la présence d'événements professionnels dans un territoire comme un salon, un congrès ou une foire sont primordiaux. La nature de l'offre de services proposée aux visiteurs et exposants (accès aux sites, signalisation et information, accueil, package proposés, produits complémentaires, ...), la qualité des prestations ou encore les capacités des prestataires spécialisés sont un vrai plus.

**R** pour Recherche et Développement / Innovation / Equipements. On va retrouver ici le nombre d'entreprises, les effectifs et le niveau de qualification des effectifs de R&D, le niveau de dépenses de R&D mais aussi les start-ups, le nombre d'équipements scientifiques et technologiques, les data Centers, les lieux d'expérimentation. Les lieux et les services facilitant les relations et/ou les collaborations entre entreprises et les acteurs de la R&D sont recherchés par les entreprises. On peut aussi citer, par exemple, les plateformes technologiques, les lieux d'hébergement d'entreprises (accélérateurs, incubateurs, clusters, pépinières...), les parcs technologiques et scientifiques, ainsi que les *livings labs* et les lieux de *co-working* qui favorisent grandement l'attractivité du territoire.

**E** pour Entreprises secondaires / tissu économique / filières & secteurs. Ici, ce sont essentiellement des analyses statistiques destinées à définir les principales clés sur le profil du territoire. Un zoom sur le nombre et l'identification du nombre d'entreprises à fort potentiel de développement et le nombre de créations d'entreprises ainsi que des start-ups devra être réalisé. Bien entendu, il ne faudra pas, pour

mesurer l'attractivité du territoire, oublier les caractéristiques des PME-PMI et d'ETI du territoire.

**V** pour Valeurs et identité du territoire. L'identification des éléments différenciant de l'identité du territoire est très importante. De plus, il faudra prendre en compte l'envie des acteurs locaux pour le développement durable, point de plus en plus important pour l'attractivité du territoire.

**A** pour Actions collectives structurantes. La méthode Cerise Revait® identifiera et mettra en valeur les points positifs futurs qui seront utiles aux activités économiques ou à leurs salariés comme la création de nouveaux grands équipements, des nouvelles infrastructures, ou encore des nouvelles politiques économiques. Il sera nécessaire d'étudier les PLU, SCOT, SRADDET et autres schémas sectoriels de planification des grands équipements à venir. Les actions qui doivent être prises en compte sont celles qui auront lieu dans les 2 voire 3 ans ou à très long terme.

**I** pour Image et marque territoriale. Certainement le plus compliqué mais tellement nécessaire. L'évaluation de l'image de marque perçue du territoire afin de se rendre compte comment elle contribue à son attractivité et se différencie face aux autres territoires concurrents. En reprenant les travaux de Simon Anholt (cf. *Competitive Identity*), on peut souligner 6 éléments primordiaux à l'image internationale des territoires comme l'engouement touristique du territoire, la (re)connaissance des marques produites localement, la gouvernance, les lignes principales de la stratégie locale/nationale d'attractivité, le rayonnement culturel et enfin, les hommes et femmes qui ont acquis une forte notoriété.

**T** pour TIC® Ressources patrimoniales et physiques / Villes clés. Il s'agit ici du catalogue de l'ensemble des infrastructures de télécommunications du territoire et surtout les types (par exemple :

fibres, 4G voire 5G aujourd'hui...) et niveaux de services qui sont proposés aux entreprises et à leurs salariés par les opérateurs publics et privés.

Les 6 composantes complémentaires sont :

**A** pour Attracteurs territoriaux / Totems / Icônes territoriales. L'identification des attracteurs territoriaux clés du territoire et qui peuvent servir d'emblème. Ex : La Tour Eiffel = Paris ou la citadelle de Besançon.

**I** pour Insécurité. En fonction des territoires, il est vraiment essentiel de s'intéresser à cet enjeu dans le cadre de l'analyse Cerise Revait® aussi bien pour répondre à des attentes explicites qu'inexprimées.

**M** pour Marché Local. Sont pris en compte les éléments comme la production régulière de richesse, mais aussi des revenus, de l'emploi et de la productivité. Ces indicateurs assurent aux entreprises de toucher des populations disposant de revenus importants et ayant des comportements d'achats en corrélation avec leurs attentes.

**A** pour Atmosphère / Ambiance. C'est l'environnement, l'atmosphère créée pour les entreprises, salariés, visiteurs, touristes.

**G** pour Gouvernance / organisation des Acteurs. La gouvernance du territoire est là pour organiser « leur relation client » et créer un sentiment de confiance. Cela est primordial pour les interlocuteurs.

**E** pour Environnement. C'est l'évaluation du territoire sur le développement durable. Cette analyse est d'autant plus importante que les attentes des habitants et salariés sont de plus en plus fortes dans ce domaine.

Pour faire vivre les indicateurs KPI, il est nécessaire qu'un maximum d'acteurs territoriaux (collectivités, État, CCI, AER, agences d'urbanisme...) se les approprient pour les rendre dynamique tout au long de la démarche de marketing territorial et d'attractivité

Enfin, et selon Vincent Gollain, le territoire ne doit pas attirer plus mais attirer mieux. Ainsi, le territoire peut favoriser et influencer sur son attractivité à travers ces qualités.

## 2.4. Analyse PESTEL

L'analyse PESTEL est un outil stratégique permettant d'évaluer l'impact des facteurs externes sur un territoire, une entreprise ou un projet. Elle repose sur six dimensions principales :

- **Politique** : influence des décisions gouvernementales et des politiques publiques.
- **Economique** : tendances économiques influençant la compétitivité et l'attractivité.
- **Social** : évolutions démographiques, sociétales et culturelles impactant les acteurs locaux.
- **Technologique** : innovations et progrès techniques modifiant l'environnement territorial.
- **Ecologique** : contraintes et opportunités liées à l'environnement et au développement durable.
- **Légal** : réglementations, normes et législations influençant les décisions locales.

Cet outil permet aux collectivités territoriales d'anticiper les évolutions du territoire en identifiant les opportunités et les menaces, d'adapter les politiques publiques en fonction des tendances externes, et de mieux positionner le territoire pour attirer investisseurs, entreprises et habitants. Il constitue un levier essentiel pour orienter les stratégies de développement économique et d'aménagement, tout en contribuant à une gestion plus efficace des risques et à une amélioration de la résilience territoriale face aux crises.

Dans le domaine du développement économique et de l'attractivité, l'analyse PESTEL permet d'identifier les secteurs porteurs et les leviers d'investissement, de définir une stratégie de marketing territorial adaptée aux forces du territoire et d'ajuster la fiscalité pour attirer de nouvelles entreprises. En matière de planification et d'aménagement

du territoire, elle facilite l'intégration des enjeux écologiques et réglementaires dans les projets d'infrastructure, encourage une mobilité durable et soutient le développement de projets urbains innovants.

L'intérêt de l'analyse PESTEL pour une région repose sur son approche systémique, qui croise les dimensions économiques, sociales et environnementales afin d'offrir une vision globale du territoire. Elle constitue un outil d'aide à la décision pour les élus et les décideurs publics en facilitant la conception des politiques publiques. De plus, elle peut être associée à une matrice SWOT (forces, faiblesses, opportunités, menaces) pour affiner les stratégies opérationnelles.

En appliquant cette méthode, une région comme la Bourgogne-Franche-Comté peut ainsi mieux anticiper les mutations économiques, sociétales et écologiques, et renforcer son attractivité ainsi que sa résilience.

Ces différentes méthodes sont appliquées et proposées à l'échelle de la Bourgogne-Franche-Comté dans le volet 3/3 « Vers une thérapie territoriale régionale ».





Hotel Jouffroy  
1 rue du Grand Charmont  
25 000 Besançon

.....  
03 81 21 33 00  
[contact@audab.org](mailto:contact@audab.org)

[www.audab.org](http://www.audab.org)

