



**HAL**  
open science

# Faire venir et faire rester : des objectifs d'attractivité partagés par les acteurs publics et privés des territoires Quels principes pour guider ces démarches communes de marketing territorial ?

Christophe Alaux, Laura Carmouze

## ► To cite this version:

Christophe Alaux, Laura Carmouze. Faire venir et faire rester : des objectifs d'attractivité partagés par les acteurs publics et privés des territoires Quels principes pour guider ces démarches communes de marketing territorial?. Acteurs Publics, 2023, <https://acteurspublics.fr/articles/laura-carmouze-et-christophe-alaux-le-marketing-territorial-est-un-marketing-sur-mesure>. hal-04310827

**HAL Id: hal-04310827**

**<https://hal.science/hal-04310827>**

Submitted on 1 Feb 2024

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**Faire venir et faire rester : des objectifs d'attractivité partagés par les acteurs publics et privés des territoires. Quels principes pour guider ces démarches communes de marketing territorial ?**

L'attractivité est un mot à la mode, qui séduit tant les politiques que les managers et les chercheurs, comme le montre son usage dans les classements et les palmarès nationaux et internationaux des villes depuis une décennie. Dans le contexte de crise protéiforme, d'urbanisation croissante, et de bouleversement de l'architecture territoriale de la France, à quoi renvoie aujourd'hui l'attractivité territoriale ? Quels principes guident ces démarches portées par les collectivités territoriales et leurs collectifs ?

L'attractivité territoriale s'envisage comme un levier au service du développement et de la qualité de vie actuelle et future des territoires. Elle consiste d'une part à attirer des ressources temporaires ou durables (résidents, entreprises, touristes, événements) en vue de favoriser un développement exogène du territoire. D'autre part, l'attractivité renvoie à la rétention et mise en synergie de ces ressources, encourageant un développement endogène du territoire. Le marketing territorial se comprend quant à lui comme une démarche méthodologique, qui permet de capter, de créer, de communiquer et de délivrer de la valeur correspondant aux besoins de chacune des parties prenantes actuelles et futures du territoire comme les habitants, les organisations marchandes et non marchandes. L'objectif étant d'assurer une attractivité équilibrée. Cette démarche est trop souvent confondue avec les démarches de promotion et de communication publique, voire réduite à des démarches de marketing commercial et de marques.

Afin de clarifier ce que sont l'attractivité territoriale et le marketing territorial, d'identifier les grands principes qui guident ces démarches, et de cerner les champs d'actions des managers et des élus, la [Chaire Attractivité et Nouveau Marketing Territorial](#) a coconstruit un [Manifeste de l'attractivité territoriale et du marketing territorial](#) avec ses 33 territoires fondateurs et partenaires, répartis dans toute la France. Quatre grands principes guident les démarches d'attractivité territoriale, qui s'appuient sur un marketing territorial : équilibré, culturel et sur-mesure, collectif et transversal, adossé à une gouvernance politique et managériale.

***Un marketing territorial équilibré***

L'attraction de nombreuses ressources tels que des touristes, des résidents, des événements, des investisseurs, peut être à l'origine de déséquilibres pour la qualité de vie des habitants. Souvent associée à l'hospitalité des territoires, la qualité de vie est un facteur déterminant dans la volonté de s'ancrer sur un territoire. Dès lors, les territoires doivent maintenir en permanence ce souci d'équilibre entre attraction et ancrage, en s'assurant d'une création de valeurs partagées, et de l'acceptabilité des démarches mises en œuvre.

Les mesures prises pour faire face au surtourisme illustrent notamment ce besoin d'équilibre que recherche les territoires à travers leur démarche d'attractivité. De nombreux territoires ont été victime de leur succès et, l'afflux croissant de touristes a participé à dégrader la qualité de vie des résidents, qui ont exprimé - et continuent d'exprimer - leur ras le bol. C'est le phénomène de surtourisme auquel font face par exemple Barcelone, Amsterdam, Venise ou encore la Nouvelle Zélande. Pour y faire face, Venise a mis en place une taxe tourisme, et la Nouvelle Zélande a diffusé [une vidéo qui parodie les touristes](#), influencés par les réseaux sociaux comme Instagram.

### ***Un marketing territorial culturel et sur-mesure***

Derrière sa rigueur méthodologique et ses contraintes identitaires, le marketing territorial est un marketing sur-mesure. Il s'ancre dans des contextes et des identités territoriales spécifiques à chaque territoire, sur lesquels les managers et les élus n'ont que peu de marges de manœuvre à court-terme pour faire évoluer l'offre territoriale en phase avec les attentes des publics-cibles. Faute de pouvoir modifier l'apparence physique d'un territoire ou les savoir-faire qui y sont présents, il convient alors de faire converger les acteurs du territoire vers une vision commune. Le marketing territorial s'envisage comme une méthode et l'attractivité comme une culture qui doivent tous deux irriguer les pratiques managériales des acteurs du territoire pour le territoire.

La démarche portée par la Tasmanie illustre la recherche d'un marketing territorial culturel et sur-mesure. La Tasmanie souffre historiquement de son image d'État pauvre dans l'ombre de l'Australie. À l'aide d'une étude approfondie sur l'identité des résidents basée sur plus de 400 interviews, la démarche mise en place par la Tasmanie, appelée « Brand Tasmania » a transformé le courage et la solidarité de ses habitants en une force identitaire : « tasmanian ». Ambassadeurs d'une marque qui s'appuie sur la singularité du territoire, les habitants peuvent s'approprier la démarche de marketing territorial et raconter leur propre histoire de la Tasmanie via une [plateforme appelée « Tasmanian »](#).

### ***Un marketing territorial collectif et transversal***

Le marketing territorial est un projet collectif dont la principale fonction est de mobiliser les acteurs vivant sur le territoire et à qui profitera cette création de valeur liée à l'attractivité. Ce projet regroupe une pluralité d'acteurs du territoire, dont les habitants, qui doivent être associés constamment tout au long de la démarche : lors du diagnostic, lors de l'expression de la vision, lors de la mise en œuvre du plan marketing et lors de son évaluation. Les autres acteurs du tissu économique et social territorial qui fonctionnent parfois en silos doivent aussi être associés dès le départ car ils contribuent à créer de la valeur pour le territoire. Ce sont par exemple les entreprises, les organisations de l'économie sociale et solidaire, les universités, les associations, et les acteurs du tourisme d'affaire.

Pour illustrer ce marketing territorial collectif et transversal, prenons l'exemple de l'Oslo Brand Alliance. Oslo et sa région n'avaient pas d'image sur le plan international, les collectivités locales et l'Agence régionale de développement économique ont donc mis en place une stratégie de marketing territorial afin de renforcer l'attractivité globale du territoire, la coopération internationale et la fierté des habitants. La particularité de cette démarche initiée en janvier 2016 est de fonctionner en mode projet, en favorisant la collaboration entre trois structures déjà existantes au sein d'Oslo Brand Alliance. Oslo Region Alliance est une association collaborative et politique qui regroupe quatre-vingts collectivités des environs d'Oslo, c'est la force motrice de cette gouvernance. Visit Oslo est l'organisme chargé de l'attractivité touristique de la métropole. Oslo Business Region renvoie à l'agence de développement économique de la région.

Ces trois structures ont la charge de définir et de mettre en œuvre la stratégie partagée. En 2017, les collectivités finançaient un budget à hauteur de 860 000 euros. Cette démarche d'attractivité revendique l'absence de marque territoriale. Des valeurs communes (pionnier, enrichissant, naturel) sont véhiculées grâce au storytelling mais il n'existe pas de bannière commune à l'ensemble des entités qui constituent ce groupe projet.

### ***Un marketing territorial adossé à une gouvernance politique et managériale***

Enfin, pour définir et mettre en œuvre un marketing territorial équilibré, culturel & sur-mesure, collectif et transversal, la démarche est nécessairement adossée à une gouvernance politique et managériale. L'accent est mis sur la double dimension politique et managériale de la démarche. Les élus ont le pouvoir d'impulsion et d'incarnation de ces démarches. Ils doivent cependant veiller à ne pas en faire des démarches trop politisées pour éviter qu'elles ne disparaissent avec eux. Ce sont bien les [couples élus-managers](#) qui favorisent l'émergence de ces pratiques innovantes et leur permanence sur un plus long-terme au service de l'intérêt général des territoires.

Le territoire est le dénominateur commun sur lequel se rejoignent les objectifs des acteurs publics et privés. Intégrer les 4 grands principes des démarches d'attractivité territoriale adossés à une réflexion sur les valeurs hybrides du marketing public (privées, collectives et universelles) permettra de développer des projets communs performants tels que les marques employeurs territoriales.

*Un article de Christophe ALAUX, directeur de la Chaire Attractivité et Nouveau Marketing Territorial (A&NMT) et de l'Institut de Management Public et Gouvernance Territoriale (IMPGT), et de Laura CARMOUZE, directrice adjointe de la Chaire Attractivité et Nouveau Marketing Territorial (A&NMT).*