

COMMISSION
DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE

QUEL MARKETING
TERRITORIAL POUR LES
TERRITOIRES
FRANCILIENS ?



Compte-rendu de la séance du *vendredi 17 mars 2023*

I INTERVENANTES



CHAIRE ATTRACTIVITÉ
ET NOUVEAU MARKETING
TERRITORIAL



Laura CARMOUZE, maîtresse de conférences en science de gestion à l'Université Aix-Marseille et membre de la chaire Attractivité & Nouveau Marketing Territorial ;

Nelly Dufour, directrice générale adjointe de l'agence *Seine et Marne Attractivité*

SEINE & MARNE
ATTRACTIVITÉ



Elisa Pagès, directrice du pôle projets expérimentaux et fonds européens de l'agence *Seine et Marne Attractivité* ;



🕒 Le vendredi 17 mars 2023 de 9h30 à 11h

📍 En visioconférence

Élus référents :

- 👤 • **François Dechy**, maire de Romainville (93)
- **Stephen Hervé**, maire de Bondy (93)
- **Jean-François Vigier**, maire de Bures-sur-Yvette (91)



I ELEMENTS DE CONTEXTE

Les collectivités cherchent de manière croissante à promouvoir leur territoire pour favoriser l'implantation de nouvelles activités. Ce dynamisme économique des territoires est important, notamment pour leurs finances locales, considérant que les impôts locaux payés par les entreprises (cotisation foncière des entreprises – CFE, l'impositions forfaitaire sur les entreprises de réseaux – IFRER, la taxe sur les surfaces commerciales – TASCOM) représentent d'importantes ressources pour financer les services publics. C'est ainsi qu'en 2021, le produit cumulé de ces impôts représentait jusqu'à 30,2 milliards d'euros, dont 19,1 milliards d'euros provenant de la seule Cotisation sur la Valeur Ajoutée des Entreprises (CVAE), supprimée en loi de finances 2023 mais compensée par l'Etat¹.

À cette fin le marketing territorial reste un moyen intéressant pour le développement économique des communes. Celui-ci se matérialise par une stratégie et un programme d'actions visant à promouvoir un territoire. Selon le [manifeste](#) de la chaire « Attractivité et Nouveau marketing territorial » de l'Université d'Aix-Marseille, **le marketing territorial reposerait aujourd'hui sur quatre grands principes :**

- Un principe d'équilibre entre attraction de nouvelles ressources et ancrage avec les spécificités locales ;
- Un principe de sur-mesure, basé sur les spécificités culturelles locales ;
- Une démarche collective et transversale, en lien avec les acteurs moteurs du territoire ;
- Une gouvernance transversale et collaborative, mettant en place une gouvernance en réseau entre les acteurs publics et privés

¹ Données provenant du rapport de la Direction Générale des Collectivités Locales : Les collectivités locales en chiffres – 2021.

Cette notion ne doit pas être confondue avec celle **d'attractivité territoriale**, qui doit être comprise comme le levier global du développement des territoires, avec l'objectif d'attirer ou d'ancrer plus largement des acteurs dans une commune (résidents, touristes, entreprises marchandes, etc.).

Le **marketing territorial** se définit par conséquent **comme une démarche méthodologique et une pratique concrète de l'attractivité territoriale pour le développement économique**. Celui-ci vise à **capter, créer, communiquer et délivrer une ou plusieurs valeurs spécifiques** d'un territoire.

Quelles actions concrètes pour les collectivités locales ?

Les collectivités peuvent mettre en œuvre différentes actions dans le cadre de leur projet de territoire. Ces actions peuvent varier en fonction de leur taille et des spécificités économiques ou géographiques. En effet, une commune faiblement peuplée en milieu rural n'engagera pas la même stratégie qu'une commune très dense de petite couronne parisienne. Une commune disposant d'un fort maillage économique industriel ne diffusera pas les mêmes valeurs qu'une commune disposant d'une économie touristique. Parmi les actions de *marketing territorial* qu'une collectivité peut mettre en œuvre, on peut noter :

- **La constitution de partenariats durables avec les acteurs locaux de son économie** : université, instituts de recherche, clubs sportifs, musées, fédérations d'artisans, chambre de commerces, etc. Ces partenariats permettent de faciliter la co-construction des valeurs et des messages à véhiculer.
- **La création d'une marque de territoire.** Celle-ci s'envisage généralement à l'échelle d'un territoire disposant d'une « culture commune ». Elle permet de quantifier et qualifier l'offre du territoire tout en assurant une communication unifiée. **Toutefois, les enquêtes réalisées par les professionnels du secteur démontrent que seule la moitié de ces marques survivent après deux années.** Très souvent, celles-ci ne sont conçues que comme un nom et un logo. **Il est nécessaire de ce fait de disposer d'un réseau d'acteurs publics et privés actifs pour la faire vivre.**
- **La création d'une agence spécifique à l'attractivité**, pleinement dédiée à la diffusion de cette marque de territoire et à la mise en réseau des acteurs économiques locaux. Selon la fédération des agences d'attractivité, de développement et d'innovation, il en était dénombré 29 en 2020 dans toute la France. Initialement tournée vers la promotion touristique, plusieurs comités départementaux du tourisme ont élargi leurs compétences pour devenir de véritables agences d'attractivité. Faisant suite à la rationalisation des compétences et des moyens avec les lois NOTRe et MAPTAM², des agences d'attractivité ont émergé de la fusion entre offices de tourisme et d'agences de développement économique (comme ce fut le cas pour la Métropole de Toulouse).

² Loi portant sur la nouvelle organisation territoriale de la République (NOTRe) du 7 août 2015 et loi de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles (MAPTAM) du 27 janvier 2014.

Laura Carmouze interviendra au cours de cette séance, en sa qualité de maîtresse de conférences en science de gestion et membre de la chaire Attractivité & Nouveau Marketing Territorial de l'Université Aix Marseille pour présenter le concept de marketing territorial et des exemples de projets menés en France.

Elisa Pagès et Nelly Dufour présenteront les actions menées par l'agence d'attractivité du département de la Seine-et-Marne. Un « [guide pratique pour la marque du territoire](#) » a été réalisé pour accompagner les collectivités et les ambassadeurs du territoire dans leurs actions de promotion du département.

L'agence d'attractivité de la Seine-et-Marne agit également en lien avec son réseau d'ambassadeurs. Ce réseau a pour mission de valoriser le territoire en créant des événements fédérateurs, en partageant les sites institutionnels auprès de nouveaux acteurs et en réalisant des vidéos de promotion du département.

I POINTS PRINCIPAUX DES INTERVENTIONS ET ECHANGES

Intervention de Laura Carmouze, maîtresse de conférences en science de gestion à l'Université Aix-Marseille

Le marketing territorial souffre parfois de confusion au niveau des termes. Il est important de partir de la distinction entre marketing territorial et d'attractivité territoriale.

L'attractivité territoriale renvoie à la capacité des territoires à **attirer** des individus, des entreprises, des investisseurs, etc. Il s'agit plus largement d'attirer des « ressources » afin de développer le tissu économique et social local. Néanmoins tous les territoires n'ont pas l'ambition d'attirer de nouvelles ressources. En effet, l'attractivité territoriale renvoie aussi à la capacité des territoires **d'ancrer** ses ressources, qu'il s'agisse de ses jeunes ou de ses entreprises.

Le marketing territorial, c'est bien la méthode pour atteindre l'un de ces deux objectifs : attirer ou ancrer des ressources dans son territoire.

La marque territoriale est un outil du marketing ayant pour finalité le développement d'une stratégie d'attractivité. Cette marque s'appuie généralement sur une structure de gouvernance *ad hoc* et une approche multisectorielle et multidimensionnelle. La marque doit transcender différentes thématiques : le tourisme, le développement économique ou encore les loisirs. Les démarches de marketing territorial ne fonctionnent que si elles sont portées par un acteur public, en concertation avec les entreprises et les citoyens.

Une marque n'est pas synonyme d'un logo ou d'un slogan. Il s'agit d'une réflexion globale sur ce qu'est le territoire et ses valeurs. On distingue deux types de marque territoriale :

- Les marques de « territoire global », qui visent à l'attractivité globale des départements, métropoles ou bassins de vie ;
- Les marques de destination, qui concernent plutôt l'attractivité touristique, via des campagnes de communication ou publicitaire.

Considérant qu'une marque de territoire sur deux disparaît au bout de deux ans, il est important de rappeler que la marque de territoire n'est qu'un outil. Il n'est pas une fin en soi.

En termes de bonnes pratiques, la démarche de la Tasmanie a particulièrement bien réussi : sa stratégie s'appuie sur une mise en récit du territoire. La mise en récit souhaite favoriser l'appartenance des habitants au territoire et susciter chez des « talents externes » l'envie de s'y installer. Cette stratégie est semblable à une marque employeur : il s'agit d'attirer de nouveaux talents et de diffuser des informations pratiques pour les nouveaux résidents (offre d'emploi, services publics, témoignages, etc.).

Il est important que les informations et les valeurs diffusées soient conformes au terrain. En effet, les habitants sont très sensibles aux messages véhiculés. Il est important de les associer à cette démarche. **Il n'y a que les acteurs locaux qui vont permettre de dire ce qu'est réellement le territoire.** Il s'agit donc pour le marketing territorial de comprendre l'existant et d'adapter autour de cela une offre de service.

La chaire « Attractivité et Nouveau Marketing Territorial » réalise également des enquêtes depuis 2020 pour comprendre quels sont les territoires où les français déclarent vouloir vivre. Il ressort de ces enquêtes que la Bretagne est le territoire le plus souvent cité, devant Paris et les villes du littoral français : Nice, Bordeaux et Montpellier. Les types de territoire³ où les français déclarent vouloir le plus vivre sont :

- Les « villes moyennes » à hauteur de 34% ;
- Les « petites villes » à hauteur de 30% ;
- Les « villages » à hauteur de 24% ;
- Les « grandes villes » à hauteur de 12% (22% auparavant, en 2020)

³ Pour en savoir plus : [Quel est le territoire de vie idéal des Français ? Quelques réponses aux questions que tout le monde se pose \(theconversation.com\)](https://theconversation.com/quel-est-le-territoire-de-vie-ideal-des-francais-quelques-reponses-aux-questions-que-tout-le-monde-se-pose)

Intervention de Nelly Dufour et Elisa Pagès pour l'agence Seine & Marne Attractivité

Pourquoi lancer une démarche d'attractivité et une marque sur notre territoire seine-et-marnais ?

Il s'agissait pour le Département de formuler collectivement une ambition, des valeurs, un positionnement un type de relation avec son public, et des engagements. En effet, une démarche collaborative rend crédible, audible et possible une stratégie pour attirer et maintenir des entreprises, des talents, des visiteurs, des capitaux, des résidents et des jeunes. Cette démarche collaborative a nécessité 8 mois d'ateliers, d'enquêtes et de travail entre les partenaires :



Plusieurs enjeux ont été identifiés avec les acteurs du territoire :

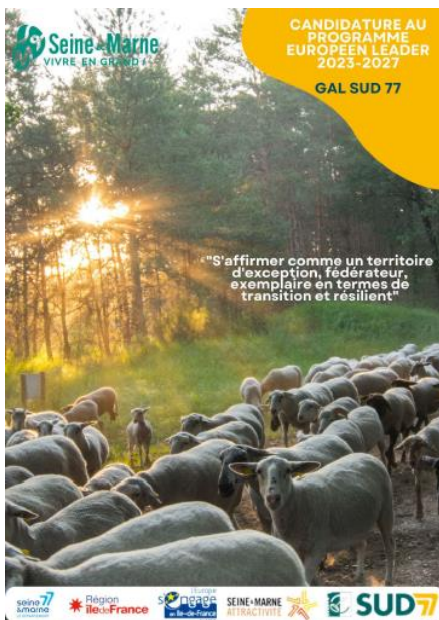
1. Nécessité de changer la vision du territoire, celui-ci étant d'abord analysé comme un « territoire de contrastes », avec pour finalité de plutôt montrer un « territoire créateur de liens »
2. Nécessité de changer le message d'un territoire « fonctionnel » a un territoire « nouveau, séduisant et accueillant »
3. Le besoin de valoriser dans la communication le « vrai visage des Seine-et-Marnais »
4. La volonté d'expliquer et de convaincre à travers les messages que le territoire est « bienveillant », que ce soit son environnement ou ses citoyens

Une plateforme stratégique a été réalisée pour aboutir à la marque du territoire. Cette plateforme stratégique avait pour objectif de condenser les messages, de les hiérarchiser pour aboutir à du contenu « essentiel et intangible ». Cette plateforme stratégique fonctionne comme une pyramide : à son sommet le positionnement stratégique ; au niveau intermédiaire l'ambition et les valeurs retravaillés avec les parties prenantes ; à sa fondation

les points forts de la culture du département de Seine-et-Marne : le « caractère des habitants », les points forts patrimoniaux et historiques, la valorisation de la biodiversité et des espaces naturels locaux.

La marque « Seine & Marne : Vivre en Grand » est présente sur trois réseaux sociaux : Facebook, Youtube et Twitter. Elle dispose d'un site dédié : www.seineetmarnevivreengrand.fr sur lequel on peut retrouver son guide de marque. La ligne éditoriale du site et les messages sur les réseaux sociaux suivent le contenu du [guide de marque](#) . Ce guide précise les couleurs, l'univers photographique, le ton, le langage employé ou encore les « thématiques de prise de parole » pour les ambassadeurs.

Deux exemples concrets d'appropriation de la marque territoriale avec deux candidatures d'intercommunalités au programme européen LEADER, aux couleurs de la marque. En effet, les deux candidatures ont été portées par un consortium d'établissements publics de coopération intercommunale (EPCI).



Dans les deux cas, la stratégie visuelle de la marque a été déclinée par les acteurs sur des photographies mettant en valeur des « natures vivantes » et des couleurs « modernes » : un « camaïeu de vert réhaussé par un jaune dynamique, solaire »⁴. Pour le message, les porteurs de projet se sont inspirés des nuages de mots de la marque.

Ces nuages de mots gravitent autour de trois thématiques : (1) le respect, (2) l'authenticité et la simplicité, (3) la famille, la tradition, l'inter génération.

⁴ Voir le guide de marque P.50 : [Guide_de_-marque.pdf \(seineetmarnevivreengrand.fr\)](#)

Nos valeurs et les mots pour les dire

RESPECT. C'est notre capacité à prendre soin de la nature, de l'environnement, du temps, des saisons, de la mémoire, de notre histoire, des sites et patrimoines, du travail bien fait, de notre façon d'accueillir et de s'ouvrir à l'autre, des relations entre les hommes et femmes de notre territoire.

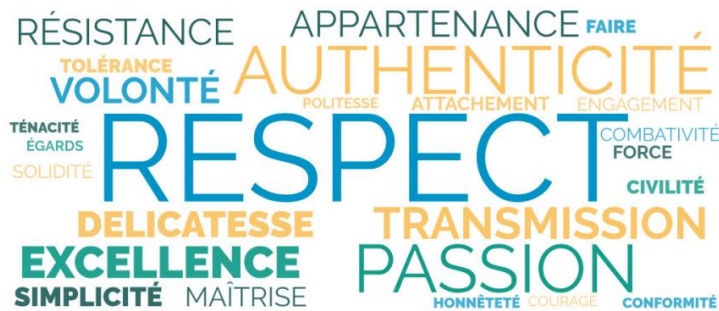


Figure 1 : nuage de mots autour de la valeur de respect, selon le Guide de marque de Seine & Marne Attractivité.

Questions des participants

Quelle est la bonne échelle pour réaliser un marketing territorial ? Est-ce qu'elle vaut le coup à l'échelle communale ?

L'échelle de la commune n'est pas toujours la plus pertinente. L'échelle départementale ou intercommunale peut être intéressante. Les métropoles tendent aussi à développer leur propre image de marque.

Ceci étant, il est important pour ces collectivités d'associer les maires aux démarches supra-communales. Ils disposent de connaissances précises de leur territoire. Par ailleurs, il est important que des objectifs précis soient définis avant d'enclencher une démarche de marketing territorial. Il faut donc se demander si l'objectif est : (1) d'attirer ou (2) d'ancrer de nouvelles « ressources ». Il faut se demander quels sont les « ressources » recherchées en priorité : s'agit-il de nouveaux touristes, de jeunes à garder sur le territoire ou d'attirer de nouveaux investisseurs économiques ?

Comment faire vivre une marque de territoire ?

Il est possible d'associer des ambassadeurs à cette marque. C'est pourquoi l'agence « Seine & Marne attractivité » fonctionne avec 2 500 ambassadeurs et 130 partenaires. Ces ambassadeurs peuvent être des habitants ou des entrepreneurs ou encore des sportifs du territoire.

L'important dans ce type de démarche, c'est d'animer régulièrement les ambassadeurs, d'être à l'écoute de leur demande, d'organiser régulièrement des temps conviviaux avec eux. Il est également important de les mettre en valeur.

I LISTE DES PARTICIPANTS

Nom de la commune / Nom de l'entreprise AMIF Partenaire	NOM	PRENOM	Fonction
Verrières-le-Buisson	DOSSMANN	GERARD	Élu(e) - Maire adjoint en charge de l'Economie et des Finances
Champigny-sur-Marne	PESSOA	TONY	Élu(e) - Conseiller municipal
Montgeron	CARILLON	SYLVIE	Élu(e) - Maire
Rosny sous-bois	CAREL	PIERRE-OLIVIER	Adjoint au Maire
Montgeron	CARILLON	SYLVIE	Élu(e) - Maire
Alfortville	MAYER	MATTHIEU	Directeur de cabinet
Mareuil les Meaux	VATELER	SANDRINE	Déléguée municipale
Mennecy	ANNABI	DORA	Adjointe au maire
91160 - BALLAINVILLIERS	FARGEOT	MARIE-CLAUDE	Adjointe à la vie économique
Buc	MAZERY	PIERRETTE	Conseillère municipale
Levallois	LEVY	MICHAEL	Directeur de Pôles Relations Entreprises, Commerces et Carrières
Buc	MESSINA	CELESTE	Maire Adjointe
Boulogne Billancourt	VETILLART	SANDY	Maire adjoint
Carrières-sous-Poissy	AMRI	MOHAMMED	Adjoint au commerces, artisanat, professions libérales et indépendantes
Mairie de Guyancourt	ADELAIDE	ROGER	Adjoint au Maire
Villejuif	REKRIS	NADIA	ELUE DELEGUEE VIE ETUDIANTE
Ballainvilliers	FARGEOT	MARIE-CLAUDE	ADJOINTE VIE ECONOMIQUE
Buc	MAZERY	PIERRETTE	Conseillère municipale
Gagny	KITTAVINY	THIERRY	Adjoint
Carrières sous poissy	AMRI	MOHAMMED	Adjoint au commerce
Buc	MESSINA	CELESTE	Adjointe
Fosses 95470	ETHODET	BLAISE	Maire adjoint
Yerres 91330	REFALO	VICTOIRE	Conseillère municipale