

LES ESSENTIELS

50 techniques pour réussir la mise en attractivité de son territoire

Guide pratique de marketing territorial

Vincent Gollain

Directeur du département Économie
de l'Institut Paris Region

CAP'COM LE RÉSEAU DE LA
COMMUNICATION
PUBLIQUE
ET TERRITORIALE

cner
FÉDÉRATION DES AGENCES
D'ATTRACTIVITÉ, DE DÉVELOPPEMENT
ET D'INNOVATION

territorial éditions



50 techniques pour réussir la mise en attractivité de son territoire

Guide pratique de marketing territorial

La mise en attractivité d'un territoire par les méthodes et techniques du marketing territorial s'est répandue à travers le monde. Un nombre croissant de publications offre également de riches sources de réflexions. Et que dire des témoignages inspirants de démarches réussies qui fleurissent dans les colloques, formations ou sur Internet.

Pour autant, lorsque l'on se lance, il n'est pas rare de se sentir seul avec de nombreuses questions souvent sans réponse précise. Comment démarrer ? Cette technique est-elle appropriée à ma situation ? Pourquoi utiliser cet outil ? Est-ce difficile d'utiliser cette solution marketing ?

Spécialiste reconnu, Vincent Gollain propose dans ce nouvel ouvrage 50 techniques clés pour aider toutes celles et ceux intéressés par le marketing territorial. Véritable « livre de recettes » du marketing territorial, ce guide pratique unique en langue française présente de manière simple et didactique les moyens de prendre en main chacune des techniques présentées.

Un chapitre introductif sur les idées clés du marketing territorial permettra au lecteur d'actualiser ses connaissances au moment où cette discipline prend un virage important pour tenir compte des grandes mutations numériques et écologiques, mieux valoriser les ressources locales ou encore faciliter la diffusion sociale et territoriale des retombées positives des actions menées.



Expert reconnu et directeur du département Économie de l'Institut Paris Region, **Vincent Gollain** étudie et accompagne depuis plus de 25 ans les stratégies de développement des territoires. Économiste de terrain, il n'hésite pas à parcourir les territoires et possède de nombreuses missions à son actif. Il publie régulièrement des articles sur la mise en attractivité et convivialité des territoires et anime le site www.marketing-territorial.org.

LES ESSENTIELS

boutique.territorial.fr

ISSN : 2553-5803

ISBN : 978-2-8186-2061-8

© peopleimages.com/adobeStock.com

territorial éditions

50 techniques pour réussir la mise en attractivité de son territoire

Guide pratique de marketing territorial

Vincent Gollain

Directeur du département
Économie de l'Institut Paris Region

territorial éditions

Référence TBK 387A



**Vous souhaitez
nous contacter
à propos de votre ouvrage ?**

C'est simple !

Il vous suffit d'**envoyer un mail à :**
service-client-editions@territorial.fr
en précisant l'objet de votre demande.
Pour connaître l'ensemble de nos publications,
rendez-vous sur notre boutique en ligne
www.boutique.territorial.fr

Avertissement de l'éditeur :

La lecture de cet ouvrage ne peut en aucun cas dispenser le lecteur
de recourir à un professionnel du droit.

Nous sommes vigilants concernant les autorisations
de reproduction et indiquons systématiquement
les sources des schémas, images, tableaux, etc.

Pour toute demande de modification, mise à jour
ou suppression d'un élément au sein de cet ouvrage,
merci de contacter les éditions Territorial.

	Il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement la présente publication sans autorisation du Centre Français d'exploitation du droit de Copie. CFC 20, rue des Grands-Augustins 75006 Paris. Tél. : 01 44 07 47 70
---	---



Sommaire

Préface	p.7
Avant-propos	p.9
Idées clés sur le marketing territorial	p.11

Partie 1

Construire et mobiliser

Technique 1	
Activités « brise-glace », accélérer le processus de cohésion de groupe	p.29
Technique 2	
Gouvernance d'une démarche de marketing territorial : organiser les prises de décision	p.31
Technique 3	
Management collaboratif d'un projet d'attractivité : faciliter la mise en œuvre	p.34
Technique 4	
Mise en place d'une démarche de marketing territorial : enchaîner les cinq séquences	p.36
Technique 5	
Organisation d'une démarche d'attractivité : choisir son mode de fonctionnement	p.38
Technique 6	
Préparation d'un événement de lancement : intensifier l'engagement et la visibilité	p.40
Technique 7	
Règle d'or d'une démarche d'attractivité : suivre les onze clés du succès	p.42
Technique 8	
World Café : activer les clés de l'idéation	p.44

Partie 2

Établir le diagnostic

Technique 9	
Arène concurrentielle : comprendre les forces d'un marché	p.50
Technique 10	
Benchmarking territorial : apprendre des autres	p.52
Technique 11	
Cartographie des besoins ou d'empathie : mieux comprendre vos publics	p.55

Technique 12	
Cerise Revait® : analyser les critères clés de décision des entreprises	p.58
Technique 13	
Étude de marché, apporter une brique essentielle au diagnostic marketing	p.61
Technique 14	
Grille de lecture IDEES : mettre en attractivité et en convivialité un site clé	p.63
Technique 15	
Offre territoriale, expertiser un métaproduit complexe	p.67
Technique 16	
PAAM : évaluer sa compétitivité touristique	p.69
Technique 17	
Parcours client, découvrir les forces et faiblesses de son offre	p.72
Technique 18	
Persona : se glisser dans la « peau » de ses publics	p.75
Technique 19	
Pestel, étudier le macroenvironnement d'un territoire	p.78
Technique 20	
Portrait chinois, découvrir certains traits de personnalité de son territoire	p.82
Technique 21	
Safari expérientiel / Approche sensible, (re)découvrir son territoire	p.84
Technique 22	
Segmentation des clientèles, comprendre son marché	p.87
Technique 23	
SWOT/FFOM : mieux connaître son territoire	p.89
Technique 24	
Valeur perçue : appréhender les prises de décision des individus	p.91
Technique 25	
Vis ma vie de ..., mimer pour comprendre	p.94

Partie 3

Définir ses choix stratégiques

Technique 26	
Ciblage, prioriser ses publics clés	p.101
Technique 27	
Mind mapping / carte mentale, adopter une vue holistique	p.104
Technique 28	
Personnalité territoriale, bâtir un levier d'identification et de différenciation	p.106
Technique 29	
Portefeuille d'activités ou de projets, définir ses priorités	p.108

Technique 30	
Positionnement marketing, entrer adroitement sur un marché	p.111
Technique 31	
Roue de Margolis, accompagner la création d'un plan d'action	p.114
Technique 32	
Système d'adhésion à la marque territoriale, mobiliser les parties prenantes	p.117

Partie 4

Bâtir et appliquer son plan d'action

Technique 33	
Ambassadeurs territoriaux : impliquer les alliés potentiels de l'attractivité	p.123
Technique 34	
Argumentation marketing : mobiliser les techniques REPERES et APB pour convaincre	p.126
Technique 35	
Brainstorming, générer des idées nouvelles	p.129
Technique 36	
Fiche action : clarifier les tâches à mener pour réussir	p.131
Technique 37	
Marketing Canevas : résumer les éléments clés de sa stratégie pour un segment de marché	p.134
Technique 38	
Matrice de priorisation : guider les choix des marketeurs territoriaux	p.137
Technique 39	
Marketing mix : identifier et combiner les meilleures solutions	p.140
Technique 40	
Plateforme de marque : bâtir un outil indispensable de gestion de son image	p.144
Technique 41	
Pyramide de Maslow : représenter la hiérarchie des besoins des publics	p.148
Technique 42	
Réenchantement d'un lieu clé : suivre six étapes pour réussir	p.151
Technique 43	
SMART, définir précisément les objectifs	p.154
Technique 44	
Storytelling et storydoing, émerveiller ses publics	p.156
Technique 45	
TRACER, construire un plan d'action performant	p.160

Partie 5

Évaluer la stratégie

Technique 46

Évaluation d'une solution marketing, activer une dynamique de perfectionnement . p.167

Technique 47

Évaluation des résultats du plan d'action, mesurer son impact global..... p.169

Technique 48

Évaluation de la démarche, comprendre les forces et faiblesses de sa performance organisationnelle p.171

Technique 49

Forum de l'attractivité, organiser un rendez-vous régulier et fédérateur p.174

Technique 50

Matrice d'Eisenhower, prioriser les améliorations possibles selon le temps à y consacrer p.176

Annexes

Définitions utiles p.181

Index des lieux cités p.185

Liste des tableaux p.188

Liste des graphiques p.189

Liste alphabétique des 50 techniques présentées p.191

Références bibliographiques p.193

Sélection de sites Internet pour aller plus loin p.197

Préface

Nécessaire intégration des objectifs du développement durable, priorité croissante accordée à l'ancrage des entreprises et des individus déjà présents sur le territoire, glissement progressif du quantitatif vers le qualitatif : les nouveaux enjeux environnementaux et sociétaux bouleversent actuellement les codes de l'attractivité territoriale.

Dans ce contexte, les professionnels du secteur ont plus que jamais besoin de ressources pour continuer à monter en compétences dans leur métier tout en s'adaptant à cette nouvelle donne.

Fédération des agences d'attractivité, de développement et d'innovation – dont l'expertise sur ces sujets est reconnue – le CNER accompagne au quotidien ces professionnels par des missions d'information, d'animation, de formation ou encore de conseil.

Cela passe notamment par des événements, comme le Forum DEV&CO qui réunit chaque année l'ensemble des développeurs économiques territoriaux français, quelle que soit leur structure employeur, pour décrypter les enjeux actuels du secteur, découvrir les meilleures pratiques des territoires précurseurs et échanger entre pairs.

Cela passe également par des publications, dont plusieurs sont d'ores et déjà nées d'une collaboration fructueuse et pérenne avec Vincent Gollain, à l'instar de l'ouvrage *Attractivité et compétitivité des territoires : théories et pratiques*, que ce nouveau guide vient utilement compléter.

Très opérationnel en termes de fond comme de forme, il rejoint pleinement l'ambition du CNER d'aider le plus concrètement possible les professionnels de l'attractivité afin qu'ils connaissent le succès dans les hautes missions qui leur sont confiées par leurs élus.

Toujours dans l'action, ces professionnels n'ont que rarement l'occasion de prendre du recul sur leur métier. Ce guide leur facilite la tâche en rassemblant dans un même support de nombreuses informations auxquelles ils n'auraient normalement eu accès qu'en multipliant les lectures et/ou les participations aux événements professionnels.

Au travers de cinquante fiches pratiques – toutes élaborées selon la même logique, permettant une lecture d'autant plus facile et rapide – ce guide recense et décrypte un ensemble d'actions que les professionnels de l'attractivité pourront mobiliser à différentes étapes de leur carrière et dans différents contextes, de l'élaboration d'une stratégie, à son évaluation en passant par sa mise en œuvre concrète.

Entre incontournables du marketing territorial (diagnostic du territoire, benchmarking des territoires comparables et/ou concurrents, méthode Cerise Revait, etc.) et nouvelles méthodes de travail très pragmatiques (séances d'intelligence collective, cartographie mentale, activités « brise-glace », etc.), ce guide constitue une boîte à outils indispensable pour tout professionnel de l'attractivité désireux d'acquérir de nouvelles compétences ou de consolider ses acquis en la matière.

Je félicite Vincent Gollain pour ce précieux travail de pédagogie et souhaite pleine réussite à tous les professionnels qui contribuent chaque jour à renforcer l'attractivité de nos territoires.

Frédéric Cuvillier

Président du CNER

Ancien ministre

Maire de Boulogne-sur-Mer

Président de la communauté d'agglomération du Boulonnais

Avant-propos

L'idée d'écrire un ouvrage, permettant d'offrir un ensemble de techniques utiles et prêtes à l'emploi par les professionnels lançant ou animant des démarches d'attractivité et de marketing territorial, m'est venue au fil de mes interventions menées ces dernières années. En effet, au cours de mes discussions avec les participants à mes sessions de formation, lors de missions que je mène en matière d'attractivité et de marketing territorial, ou encore à travers mes échanges avec les participants du Club Marketing Territorial¹, il m'est apparu évident que le livre édité chez Territorial Éditions, *Réussir sa démarche de marketing territorial. Méthode, techniques et bonnes pratiques*, mérite d'être complété par un guide pratique à forte visée opérationnelle.

Il est vrai que lorsqu'on est plongé dans l'animation d'une démarche d'attractivité et de marketing territorial, le besoin d'accéder très rapidement à des outils immédiatement applicables est réel. Or, souvent, le temps manque pour éplucher l'ensemble des ouvrages, sites Internet, articles pouvant répondre précisément aux questions opérationnelles que l'on doit traiter. Ayant effectué toutes ces recherches, je me suis dit qu'il serait utile de les partager à travers un ouvrage 100 % pratique.

En effectuant mes recherches bibliographiques, je me suis rendu compte que mon projet de livre s'inscrit dans un mouvement plus large de publications qui, comme des livres de recettes ou de bricolage, fleurissent chez les éditeurs, car il permet aux professionnels, de plus en plus pressés, voire stressés, d'accomplir le plus facilement possible une mission particulière.

« Le plus dur, c'est de choisir. » Cette expression se retrouve souvent employée dans les démarches d'attractivité et de marketing territorial, par exemple pour le choix des clientèles cibles. J'ai été confronté également à ce dilemme en répertoriant les techniques que j'utilise en France et à l'international. Elles sont très nombreuses mais parfois très spécifiques à un contexte particulier. J'ai donc retenu 50 techniques que je juge incontournables et qui ne manqueront pas de vous aider au quotidien dans vos activités. Vous trouvez qu'une technique indispensable ne figure pas dans cette liste ? N'hésitez pas à m'en faire part pour la prochaine version de cet ouvrage !

Enfin, je remercie l'équipe de Territorial Éditions qui me fait confiance depuis plusieurs années et qui a accepté avec enthousiasme ma proposition pour ce projet.

Tout est dit. Je vous souhaite une excellente utilisation de ce guide pratique !

1. Ce club est coanimé par l'Adetem, le CNER et l'Institut Paris Region : <https://adetem.org/club/club-marketing-territorial/>

Idées clés sur le marketing territorial



« Depuis la naissance de l'homme, les outils ont toujours été le prolongement de son cerveau. De ses mains aussi. »

Nabil Alami, *Les phrases suaves*, Pensées, Collectionneur de mots, Maroc, Casablanca

Les fondements du marketing territorial

Depuis son fort développement en France il y a plus d'une vingtaine d'années, le marketing territorial a mis en place au fil des années un ensemble méthodologique particulièrement efficace pour renforcer l'attractivité d'un territoire ainsi que le sentiment d'appartenance des parties prenantes locales et notamment les habitants. Les différentes éditions de l'ouvrage *Marketing territorial. Méthode, techniques et bonnes pratiques* chez Territorial Éditions, offre une vue d'ensemble sur les apports de cette discipline que je vais actualiser et résumer brièvement dans les pages suivantes.

L'apport principal du marketing territorial tient certainement dans sa capacité à aider les acteurs territoriaux à sortir d'une posture d'esprit centrée sur l'offre et sa valorisation pour prendre également en compte les publics des territoires en « pensant client ». Ceux-ci peuvent être extérieurs au territoire ou déjà présents. Cette prise en compte de la demande et la posture empathique qui en découle, ont permis aux entreprises de révolutionner leurs approches des marchés en étant plus attentives aux attentes et aspirations, mais aussi aux craintes de leurs clients. Il en est de même dans les territoires. Installer une entreprise est un processus complexe qui nécessite une posture d'écoute des développeurs économiques qui vont accompagner le porteur de projet. De même, comment accueillir une famille dans une commune sans prendre en compte ses aspirations mais aussi ses craintes à l'idée de « refaire sa vie » dans un lieu inconnu ? Enfin, combien d'agents d'accueil dans un office de tourisme ont déjà rencontré des visiteurs stressés car connaissant une déconvenue ? Adopter une posture client est nécessaire pour travailler l'attractivité d'un territoire et à toutes les étapes : de l'étude de marché au contact avec les publics, en passant par les options stratégiques qui seront prises en matière de positionnement et d'expérience client.

Issu du monde de l'entreprise, le marketing territorial s'en est détaché progressivement pour s'enrichir d'autres apports académiques (économie régionale et urbaine, géographie, urbanisme et aménagement, sciences politiques, etc.) et d'enjeux spécifiques propres aux territoires : vieillissement, biens communs, approche collective, inclusion sociale et territoriale, ou encore intégration des grands enjeux, à commencer par ceux de la transition écologique et de la transformation numérique.

Définir le marketing territorial

Il existe de très nombreuses définitions du marketing territorial, d'approches très académiques à celles les plus opérationnelles. Pour cet ouvrage, je vous propose de définir le marketing territorial comme *« une boîte à outils qui permet à un groupe d'acteurs locaux d'améliorer ensemble l'attractivité d'un territoire et la fierté d'appartenance de celles et ceux qui y vivent, y travaillent ou le visitent. Pour y parvenir, le marketing territorial valorise les atouts spécifiques et l'identité de ce territoire en tenant compte, grâce à une approche empathique, des attentes et craintes des publics visés, mais aussi de l'état de la concurrence. Il permet de bâtir des plans d'action efficaces et générateurs de retombées positives pour le territoire tout en veillant à anticiper et éviter les risques liés à la mise en attractivité d'un territoire. Toute démarche de marketing territorial cherche enfin à intensifier et mieux répartir socialement et territorialement les retombées positives des actions menées ».*

Dans sa mise en œuvre, et après avoir été obnubilé par l'envie de croissance à tout prix, le marketing territorial cherche désormais à identifier le meilleur équilibre entre l'accueil de nouvelles ressources extérieures (résidents, activités économiques, touristes, investissements, étudiants, événements, etc.) et la préservation de la qualité de vie associée à la protection de ressources locales (écosystèmes naturels, sites touristiques, quartiers de vie, etc.). Pour y parvenir, la capacité à rassembler décideurs, techniciens ou habitants autour d'un projet commun soutenable, est un élément clé de réussite.

Au service du projet de territoire

Le marketing territorial est une démarche holistique et puissante qui, du fait de ses impacts sur l'attractivité du territoire et la qualité de vie, doit être mise au service d'une ambition. Il est donc indispensable de le connecter étroitement au projet de territoire et de ses déclinaisons thématiques comme le tourisme et les loisirs, l'attractivité résidentielle ou la valorisation de biens et services produits localement. Une démarche de marketing territorial peut ainsi être déclinée d'une stratégie de revitalisation d'un centre-ville portée par une commune et un programme « Cœur de ville », du schéma de cohérence territoriale (SCOT) d'une intercommunalité, d'un plan département pour le tourisme ou d'une stratégie régionale de développement économique, SRDEII.

Dès lors qu'il est aligné sur la stratégie territoriale, la mise en œuvre d'une approche de marketing territorial peut faire l'objet d'une démarche collective portée par l'acteur qui a lancé cette démarche et/ou un organisme extérieur, comme une agence d'attractivité. Dans tous les cas, il faudra élaborer avec les parties prenantes territoriales, y compris les représentants des habitants, un plan d'action qui permette de leur apporter des retombées concrètes et positives.

À la poursuite d'une attractivité raisonnée

Il y a quelques années, de très nombreux marketeurs territoriaux, cabinets de conseil ou de communication, étaient focalisés sur le « toujours plus » de touristes, d'entreprises, d'événements, de consommateurs, etc. Les effets conjugués du surtourisme, de la hausse des valeurs foncières et immobilières dans de nombreuses villes et agglomérations, les atteintes aux écosystèmes naturels ont suscité de nombreuses réactions et poussé les professionnels du marketing à faire évoluer leurs points de vue. Le concept de démar-keting s'est ainsi propagé ces dernières années, de même que certains universitaires, comme Olivier Bouba-Olga, ont alerté et dénoncé les dérives de projets territoriaux centrés sur le toujours plus d'attractivité et de compétitivité².

Aujourd'hui, les stratégies de marketing territorial se sont enrichies de ces questionnements légitimes et visent à dynamiser la mise en œuvre des projets de territoire tout en veillant à anticiper les effets pervers pour les freiner, voire les empêcher. Ceci peut être illustré par l'exemple de Savoie Mont Blanc (cf. encadré).

La stratégie marketing et durable de Savoie Mont Blanc

Démarche ouverte et collaborative portée par l'agence Savoie Mont Blanc missionnée par le conseil Savoie Mont Blanc, #DemainSavoieMontBlanc avait pour ambition d'imaginer les évolutions du modèle touristique des territoires de Savoie et Haute-Savoie, dans un contexte où impulser la relance touristique est vital après trois saisons de crise, et où il est nécessaire de poser les fondations de la transition du tourisme. Cette démarche s'est appuyée sur 290 participants (professionnels, experts et ambassadeurs Savoie Mont Blanc), 26 ateliers, 11 territoires sondés et 66 interviews vidéo réalisées.

Au-delà de la restitution de l'ensemble des enseignements partagés et développés dans le cadre d'un livre blanc, la démarche capitalise sur l'intelligence collective pour élaborer une stratégie partagée et des actions concrètes, dont pourra s'emparer l'ensemble des parties prenantes du territoire, au premier rang desquelles l'agence Savoie Mont Blanc qui a déjà fait évoluer plusieurs de ses pratiques.

La coconstruction se poursuivra au sein du Collectif Montagne Savoie Mont Blanc, lancé officiellement le 21 juin 2022.

Source : D'après Savoie Mont Blanc, <https://pro.savoie-mont-blanc.com/Presentation/Actus/Demain-Savoie-Mont-Blanc2> (août 2022).

2. Voir notamment sa réflexion avec Michell Grossetti qui est référencée en bibliographie.

Les apports attendus d'une stratégie de marketing territorial

Les retombées attendues d'une stratégie d'attractivité et de marketing territorial sont nombreuses. On peut en dénombrer dix principales :

- créer ou accompagner l'affirmation d'une **identité territoriale** spécifique et attractive à travers une politique de marque offensive et inclusive (Bretagne, Brive-la-Gaillarde, Finistère, Seine-Saint-Denis, Val-Thorens) ;
- agir sur les **performances d'attractivité** d'un territoire, dans des domaines précis, en jouant sur les flux entrants et sortants de ressources (habitants, investissements, etc.) et en modifiant parfois les équilibres entre ces flux. Ainsi, il s'agira parfois de lutter contre la fragilisation de certaines parties du territoire (Ardenne, Grand Est, Lozère, métropole lilloise), alors que dans d'autres départements, il s'agira de mieux lisser les fréquentations sur l'année et entre les espaces géographiques (Aveyron, Île-de-France, La Manche, Savoie Mont Blanc) ;
- faciliter le **maintien et le développement d'activités économiques locales** grâce aux flux entrants, comme des subventions publiques. À Joinville (Haute-Marne), par exemple, la rénovation du centre historique donne ainsi l'opportunité de valoriser les compétences d'entreprises locales spécialisées dans les métiers d'art ;

Affiche valorisant les métiers d'art (Joinville, Haute-Marne, 2022)



Crédit photo : Vincent Gollain, 2022

- accompagner le **développement d'entreprises existantes**, par exemple grâce à la mise en valeur de produits et savoir-faire locaux grâce à des politiques « made in » (Alsace, Corrèze, Creuse, Jura, Seine-et-Marne) ;
- augmenter le **pouvoir d'achat** des habitants et autres résidents en intensifiant et en améliorant la circulation des retombées générées par l'attractivité territoriale (Ariège, Hauts-de-France) ;

- participer à **l'amélioration de l'expérience vécue** des habitants et visiteurs dans les espaces publics créés ou rénovés en mobilisant l'expertise acquise dans l'écoute des publics pour conseiller les stratégies d'urbanisme et d'aménagement (Amiens, Évy-Courcouronnes, La Loire, La Roche-Guyon, Stockholm) ;
- utiliser la dynamique de la création d'emplois générée par l'attractivité pour améliorer **l'inclusion sociale** de personnes fragilisées grâce à une meilleure insertion professionnelle (Atlanta, Gironde, La Vienne, Montréal, Polynésie française) ;
- faciliter la diffusion spatiale de l'attractivité, c'est-à-dire **l'inclusion territoriale**, pour faire bénéficier le plus possible de territoires des retombées de l'attractivité, et en particulier ceux qui semblent les moins bien dotés (Auvergne-Rhône-Alpes, Grenoble, Paris ville augmentée, Seine-Maritime, label Village étape³) ;
- contribuer à la **protection des ressources naturelles et des biens communs territoriaux** par l'utilisation des techniques de démarketing pour passer du « encore plus » à « toujours mieux » (Amsterdam, Bouches-du-Rhône/Provence Tourisme), voire faciliter la transition des modèles de développement territoriaux comme pour Savoie Mont Blanc et l'Occitanie ;
- constituer une **communauté active de personnalités** engagées dans l'attractivité du territoire, qu'il s'agisse de partenaires socio-économiques ou d'habitants (Albi, Berlin, Nord Franche-Comté, Strasbourg) et **intensifier la fierté de tous** en faveur du territoire.

L'empathie, une marque de fabrique

Avant tout, il est important de garder en tête que le marketing territorial est un « état d'esprit » qui consiste en permanence à « penser client » dans le but de mieux comprendre les publics d'un territoire. Ceci permet d'améliorer les réponses apportées à leurs attentes et aspirations, mais aussi de répondre à leurs craintes. Cette approche d'écoute, basée sur une posture empathique, est au cœur de plusieurs outils qui seront présentés ultérieurement dans cet ouvrage. En poussant les collectivités territoriales à mieux écouter leurs publics cibles, c'est-à-dire la demande existante et potentielle, le marketing territorial a permis de sortir des habitudes solidement ancrées et qui consistaient à promouvoir un territoire en valorisant, de manière homogène, tous ses atouts et pour toutes ses cibles. Combien d'événements ont été organisés sans ciblage préalable et donc avec des résultats concrets souvent très inférieurs aux espérances, à l'exception de la satisfaction de certains ego ? Le marketing territorial vise à professionnaliser les comportements pour améliorer les démarches d'attractivité.

3. Voir : <https://www.marketing-territorial.org/2022/10/le-label-village-etape-un-levier-de-developpement-territorial-plein-d-avenir.html>.

Pour atteindre les objectifs fixés à la stratégie d'attractivité, le marketing territorial repose sur une méthode qui consiste notamment à cibler des publics spécifiques parmi de nombreuses options possibles⁴. L'agence d'attractivité Attitude Manche illustre cette approche lorsqu'elle a privilégié les quatre cibles suivantes pour sa stratégie d'attractivité lancée en 2017 :

- influenceurs (entreprises, habitants, personnalités, médias) ;
- nouveaux talents (salariés, porteurs de projet) ;
- touristes (marché français, Grande-Bretagne, Allemagne, Benelux) ;
- professionnels de santé (médecins généralistes, médecins spécialistes, dentistes).

La confiance, un facteur clé de réussite

Les démarches de marketing territorial sont fondées sur des dynamiques d'intelligence collective associant les acteurs de la chaîne de l'attractivité territoriale et des modes de fonctionnement reposant sur des décisions prises de façon partagée. Pour réussir à fonctionner, elles doivent reposer sur une valeur essentielle, la confiance. Comme l'affirme d'ailleurs le co-prix Nobel d'économie Kenneth Arrow, la confiance est le « lubrifiant » à la base du fonctionnement du système social et de son efficience.

Or, trop souvent, les gouvernances mises en place pour les projets d'attractivité et de marketing territorial se révèlent inadaptées pour mobiliser sur la durée les parties prenantes. Les raisons sont nombreuses : absence de portage politique ou, à l'inverse, démarche « top-down » verrouillée par des élus ou des techniciens, méthodes de travail inexistantes ou opaques, prise en compte insuffisante des avis et recommandations des participants, inexistence d'approches d'intelligence collective dans les prises de décision collectives, culture du silo, amateurisme, manque de partage d'informations, etc.

Pour lever ces nombreuses difficultés possibles, les démarches les plus efficaces en matière de marketing territorial ont mis en place des modes d'organisation qui équilibrent la dimension politique avec la dimension managériale. Comme l'affirme la chaire attractivité et nouveau marketing territorial, « *ce sont bien les couples élus/managers qui favorisent l'émergence de pratiques performantes* ». Au-delà de cet équilibre entre le politique et le managérial, ce sont également les techniques employées qui révèlent aux participants la réalité de la dimension collective et participative de la démarche engagée.

Pour parvenir à créer des consensus forts autour de valeurs et objectifs partagés, les marketeurs territoriaux vont utiliser de nombreuses techniques d'intelligence collective qui, issues du « design thinking » et du « management de projet », facilitent le travail collectif et la confiance entre les membres. Plusieurs techniques clés sont présentées dans la suite de cet ouvrage.

4. Voir la présentation des dix-sept grands marchés cibles dans la fiche pratique n° 22.