

ATTRACTIVITÉ DES TERRITOIRES : MIRAGES, VIRAGES ET ANCRAGES

Actes du séminaire international sur les ressorts de l'attractivité
Organisé par l'ADEUS en coopération avec evoREG

Emmanuel Muller

Fraunhofer Institute for Systems and Innovation Research ISI, Karlsruhe (Germany)

Bureau d'Economie Théorique et Appliquée (BETA), Université de Strasbourg (France)

evoREG Research Note #34



Contents

1	L'attractivité des territoires se complexifie : Quelques nouvelles marges pour les politiques publiques régionales et métropolitaines ?.....	1
2	Premier défi : Mesurer et comprendre.....	1
	Mise en perspective	1
	Interventions	2
	Table ronde et échanges avec la salle	5
3	Second défi : Agir	6
	Mise en perspective	6
	Interventions	7
	Table ronde et échanges avec la salle	9
	En conclusion	12

1 L'attractivité des territoires se complexifie : Quelques nouvelles marges pour les politiques publiques régionales et métropolitaines ?

L'attractivité des territoires est souvent perçue comme sa capacité à capter des ressources extérieures. Face à une compétition généralisée pour attirer de nouvelles activités, des facteurs de production et de la main d'œuvre qualifiée, les territoires sont conduits à une concurrence dans un jeu le plus souvent à somme nulle. Mirages ?

Avec la mondialisation des économies, la mobilité au cœur des valeurs et du fonctionnement de nos sociétés, les interdépendances sont devenues croissantes entre territoires : cette perception de l'attractivité et les dispositifs pour la soutenir apparaissent insuffisants. Virage ?

Comment tenir compte de ce nouveau contexte, de l'argent public rare, dans un paysage institutionnel recomposé autour des métropoles et grandes régions ? Il semble de ce fait utile de mobiliser de nouvelles postures, d'autres concepts. Par exemple, répondre à la mobilité généralisée par une politique de mise en réseau et d'alliances transformant les périmètres traditionnels, ou encore de reconnaître les apports réciproques pour multiplier les opportunités de développement. Penser différemment les ancrages ?

En deux tables rondes, la journée a appelé à questionner les ressorts de l'attractivité et à revisiter sur ces bases l'organisation de l'action publique. Les élus grands témoins ont réagi - en échange avec la salle - à partir de leur propre expérience, sur la base d'exposés courts de chercheurs et de praticiens.

2 Premier défi : Mesurer et comprendre

Les grands témoins

Robert Herrmann - *Président de l'Eurométropole de Strasbourg et Président de l'ADEUS*

Olivier Bianchi - *Président de la communauté d'agglomération clermontoise et Président de l'Agence d'urbanisme et de développement du territoire clermontois "Clermont Métropole"*

Mise en perspective

L'attractivité fait l'objet de nombreux travaux, classements et comparaisons entre territoires et métropoles. Les mesures portent sur des indicateurs qui fournissent des comparaisons intéressantes et qui suscitent controverses et inquiétudes quant aux consé-

quences en termes d'image. De plus en plus, apparaissent des besoins de compléments d'indicateurs concernant les ressorts locaux de formes diverses d'attractivité territoriale, afin d'orienter leurs politiques publiques. Que sait-on de ces déterminants? La première partie du séminaire apporte des éclairages nouveaux.

Interventions

S'efforcer d'objectiver l'attractivité est l'objectif que se fixe **Jean-Pierre COURSON (INSEE)** au travers de sa présentation intitulée *Attractivité économique des territoires : les approches de l'INSEE*. Il s'agit dans cette approche de distinguer différentes formes d'attractivité et d'attacher à chaque dimension identifiée des indicateurs pertinents. Ainsi, il apparaît au fil de l'analyse qu'il est nécessaire de tenir compte de l'attractivité exogène (ou transfert de moyens de production en provenance de l'extérieur du territoire). Le taux de création d'activités dans la sphère productive par tout centre de décision extérieur en permet la mesure. Cependant d'autres dimensions doivent être prises en compte. Parmi ces autres dimensions, il convient de retenir notamment la mobilité des personnes (en lien avec leur lieu de travail). Ainsi, l'attractivité conçue en termes de mobilité peut correspondre au taux d'arrivée de travailleurs indépendants (porteurs d'un projet d'activité) ou encore au taux d'arrivée sur le territoire d'actifs qualifiés (tels par exemple des cadres du secteur privé). L'attractivité résidentielle – qui correspond à une forme de captation de revenus – mérite également d'être intégrée dans l'analyse. Sa mesure est notamment rendue possible au travers de taux d'arrivée de retraités (selon la catégorie sociale parmi la population résidente) ou encore de taux d'installation de navetteurs par catégorie sociale. Enfin, la part de l'emploi salarié liée aux activités touristiques dans l'emploi total permet d'évaluer la « touristicité » d'un territoire et donc de mesurer une autre dimension de son attractivité.

L'attractivité d'un territoire pour les individus qui y vivent et leurs pratiques, et tout particulièrement leurs pratiques de mobilités entre lieu de travail et domicile, est l'objet de l'analyse proposée par **Stéphanie VINCENT-GESLIN (ENTPE Vaulx-en-Velin)** sous le titre *Les critères d'ancrage résidentiel dans une société de flux*. Le point de départ de la réflexion est que la caricature du pendulaire hors sol est loin de la réalité. Il existe en effet des liens entre mobilité et ancrages : ce sont les deux faces d'un même phénomène. Deux enquêtes convergentes réalisées entre 2007 et 2012 portant sur les grandes mobilités liées au travail en Allemagne, Belgique, Espagne, France et Suisse révèlent clairement qu'il y a différentes manières d'arriver à la mobilité. En conséquence de quoi, les pratiques de grande mobilité varient entre groupes d'individus. In fine, la question fondamentale qui se pose est de parvenir à expliquer les pendularités de longue durée. Ces comportements, devenus importants dans toute l'Europe, n'ont cessé de se développer. Ces mobilités s'expliquent par différents facteurs. Le plus fondamen-

tal de ces facteurs est l'emploi : la crise économique a un effet direct sur les mobilités et les ancrages. En d'autres termes, plus la situation économique se dégrade, plus la déterritorialisation est importante. Le cas le plus emblématique semble être celui de l'Espagne avec le passage d'un modèle de pendularité de longue distance (ou de grande mobilité déterritorialisée). Un deuxième facteur d'importance concerne les liens familiaux. En effet, les couples étant souvent bi-actifs, l'activité d'un conjoint demande très souvent à ce que l'autre opte pour la mobilité. De plus dans un contexte de populations vieillissantes, les individus sont aussi amenés à s'occuper de parents âgés. De même, la garde alternée - devenue la norme en matière de recomposition familiale - constitue un important facteur d'ancrage. Enfin, certaines personnes adoptent des compromis pour parvenir à une situation « soutenable » dans leur vie quotidienne. Ainsi, la pendularité peut permettre aux navetteurs de se reposer sur un réseau de proches pour la gestion de leurs enfants. L'attachement peut également être de nature esthétique (environnement naturel) ou socio-culturel (activités pratiquées à proximité). En conclusion, il résulte de l'analyse que les facteurs d'ancrage sociaux et résidentiels constituent paradoxalement des moteurs de mobilité à l'échelle du quotidien. De surcroît, on peut poser l'hypothèse que les individus et ménages - face aux incertitudes économiques - cherchent à protéger leur lieu de vie et de résidence.

L'analyse proposée par **Nadine LEVRATTO (CNRS, Université Paris Ouest Nanterre La Défense)** porte sur *Les déterminants territoriaux de la croissance*. Les territoires apparaissent comme inégaux face à la création d'emplois. L'évolution de la carte des inégalités territoriales révèle un creusement de ces écarts au cours des trente dernières années. Formulé différemment : « La diagonale du vide continue de se vider », et la crise amplifie ce mouvement. Dès lors, il est important de comprendre ce creusement et de s'interroger quant aux formes d'attractivité susceptibles de corriger ces évolutions négatives. Dans l'analyse proposée, le territoire constitue la maille pertinente pour la conduite d'actions publiques. En effet, les politiques top-down pensées du centre et répercutées de façon égalitaire sur le territoire ainsi que les politiques fondées sur des baisses des coûts de production pour attirer des entreprises extérieures au territoire ont fait la preuve de leur inefficacité. L'alternative pour les pouvoirs publics est d'insuffler un développement local qui permette de maintenir les compétences et de conserver et de développer les talents. Lorsque le tissu local est dense, il est d'autant plus aisé de faire fructifier des liens, par exemple entre le monde de l'entreprise et le monde académique. A ce titre, les villes moyennes qui parviennent à s'appuyer sur un tissu de relations denses pour améliorer les performances locales ont leur carte à jouer. Ainsi émerge la notion d'écosystème entrepreneurial innovant, c'est-à-dire l'aptitude d'un territoire à faire le lien entre capacité d'innovation (par exemple au travers d'une nouvelle combinaison d'actifs existants) et capacité entrepreneuriale (par exemple au travers de la créa-

tion de nouvelles entreprises). Au sein d'un territoire, le capital social intervient comme substrat et il s'agit d'être à même de repérer les performances d'un territoire tout en corrigeant son portefeuille d'activités. En d'autres mots, il est nécessaire de construire un roman territorial. Les meilleurs résultats - notamment en termes de maintien et de création d'emplois - découlent de projets collectifs permettant de stabiliser les territoires et non pas d'aides directes ou d'exonérations appliquées aux entreprises. Ainsi émerge un autre mode de régulation des politiques publiques pour lesquelles ce qui importe c'est de créer un cadre puis de faire s'interfacer les caractéristiques du territoire avec les caractéristiques des entreprises. C'est donner aux acteurs présents sur le territoire les moyens de travailler ensemble.

L'attractivité du capital humain est le sujet de la présentation de **Richard SHEARMUR (Université McGill Montréal)** : *Expérience canadienne : d'abord les talents ou d'abord leur stimulation ?* Partant de l'exemple canadienne, un certain nombre d'idées reçues sont critiquées. Il est d'abord rappelé que les métropoles et les régions sont perçues essentiellement comme en compétition pour attirer des « ressources rares », tels les capitaux humains et créatifs. Cette idée – fausse selon R. Shearmur – vient du management. Mais les territoires ne sont pas des entreprises ! Et la métrique proposée en faisant le parallèle entre ville et entreprise est trop simpliste : suite à des changements, certains sortiront perdants, d'autres gagnants au sein d'un même territoire. Le cas canadien montre que pour l'essentiel les villes ne sont pas en concurrence mais se complètent : villes de ressource (Edmonton), villes financières (Toronto), villes qui se cherchent (Montréal depuis que Toronto s'est repositionné en principale place financière du pays). Il s'agit d'un système complexe d'interdépendances. Il n'y a – à l'échelle du Canada – ni autarcie ni écosystème fermé. Dans ce contexte, faut-il essayer d'attirer à tout prix des « créatifs » dont la présence serait promesse de développement économique ? Las, l'analyse montre clairement que les flux des « créatifs » vont dans le même sens que ceux des « non-créatifs ». Tous vont là où sont disponibles des emplois et des opportunités ... et donc, les emplois ne courent pas après les « créatifs » ! En conséquence de quoi, ce n'est pas en attirant ces derniers par diverses recettes et des promesses de qualité de vie que l'on développe l'activité du territoire. Pour l'essentiel, le développement économique d'un territoire est principalement tributaire d'aléas nationaux et internationaux, technologiques voire environnementaux. Toutefois, si développement il y a, celui-ci passe avant tout par les entreprises et les populations locales. Aussi, il n'est pas utile de se focaliser sur les facteurs mobiles qui, une fois attirés de l'extérieur, peuvent se mouvoir à nouveau. A ce titre, les acteurs politiques ont leur rôle à jouer pour structurer les actions locales et le récit de territoire. Il leur faut impérativement avoir une vision et faire preuve de pragmatisme. En effet ce sont les fondamentaux qui sont importants pour le développement économique : entrepreneuriat,

éducations primaire, secondaire et technique, infrastructures et espaces publics, voirie, etc. Et ces fondamentaux sont souvent oubliés...

Table ronde et échanges avec la salle

L'un des premiers éléments qui ressort de la table ronde et des échanges concerne l'attractivité comme construction collective. Celle-ci ne dépend pas toujours des territoires car elle conjugue notamment deux phénomènes : d'une part la métropolisation des grands centres qui favorise la polarisation des populations et d'autre part le développement de « déserts d'hinterlands » entre les métropoles. Ainsi, l'apparition de nouveaux services - faisant émerger des lieux de convergence (aéroports, gares, pôles, etc.) - impacte le territoire et entraîne des phénomènes de désertification dans les zones éloignées. Dès lors, l'enjeu de la mutation territoriale en cours implique de travailler trois points liés à l'attractivité :

- traiter un roman local : le récit du territoire qui raconte une histoire de l'environnement pour donner une vision ;
- jouer la distinction plus que la concurrence pour pouvoir mettre en place les éléments d'une réussite ; et
- créer une gouvernance collaborative adaptée à ce nouveau contexte.

De fait, et avec la nouvelle réforme territoriale, l'organisation égalitaire du territoire prend fin. Cela implique de saisir ce qui peut être une chance pour penser les différences à l'échelle d'un grand territoire. Ceci signifie notamment de poser la question de la solidarité avec le monde rural et de l'utilité potentielle du renforcement des métropoles avec leur arrière-pays. Pour les métropoles l'enjeu est de travailler non seulement en collaboration avec l'hinterland mais aussi « avec l'extérieur ». Il n'apparaît pas comme pertinent d'opposer développement endogène et développement exogène. La véritable nécessité est de s'insérer dans un système. Ainsi, l'observation des métropoles montre qu'elles se complètent les unes, les autres. Il s'agit d'un système complexe d'interdépendance plus que de concurrence. Dans un monde d'interdépendances croissantes, le territoire est la maille pertinente de l'action publique.

D'où la question : est-ce l'intelligence politique qui permet l'émergence ou le renforcement d'un écosystème entrepreneurial ? Au cours des débats, l'élus apparaît comme un ingénieur de la méthode et de la négociation. C'est un « hyper-négociateur » dont le besoin se fait de plus en plus sentir dans un futur de changements et de conflits. Il s'agit notamment de rappeler le bien commun et l'intérêt général. Cela signifie devenir plus attentif à l'activité endogène car l'activité exogène est plus rare. Un équilibre est à trouver ... et donc il est nécessaire ne pas délaisser l'endogène sans être pour autant hermétique à l'exogène.

L'attractivité, c'est produire de l'excellence et de la qualité de vie : la complémentarité de ces deux dimensions est soulignée par les grands témoins. La capacité à développer des projets, des réseaux, des systèmes devient primordiale. Il est nécessaire de trouver des solutions autour des organisations et des choix budgétaires. Pour retenir les entreprises, il apparaît comme incontournable de s'appuyer sur des tissus denses. Dans le même temps, la notion d'attractivité attachée à un territoire peut très vite évoluer. Les territoires très marqués par la pollution attireront moins et cette question monte en puissance. Ces aspects sont particulièrement préoccupants dans une zone géographique en cuvette et sans véritablement de vent comme Strasbourg.

Est-il dès lors possible d'imaginer un développement territorial harmonieux ? Les échanges montrent que oui, et ce, en croisant l'exogène et l'endogène. En d'autres termes, il s'agit de rendre possible la venue de ressources extérieures tout en parvenant à ancrer une population à la fois mobile et de profils socio-professionnels hétérogènes. En résumé, sont nécessaires: une taille de territoire pertinente, un récit de territoire cohérent et une gouvernance basée davantage sur la distinction que sur une posture de compétition.

3 Second défi : Agir

Les grands témoins

Philippe Richert - Président du Conseil régional d'Alsace, Ancien Ministre chargé des Collectivités territoriales

Sylvie Rouillon-Valdigué - Vice-Présidente de Toulouse Métropole en charge du développement touristique et Adjointe au Maire de Toulouse en charge du tourisme

Francois Loos – Région Alsace - Vice-Président du Conseil Régional

Mise en perspective

L'attractivité des territoires est une préoccupation majeure des collectivités, en particulier des métropoles et de régions. Les actions menées pour la stimuler sont nombreuses, souvent autour la différenciation, de l'image, des réseaux, mais pas uniquement. Les responsables des politiques de l'aménagement et de l'économie se trouvent face à un défi : quelles sont les adaptations de leurs politiques permettant de gérer de façon proactive les transformations des territoires ? La seconde partie du séminaire avance des éléments de solution.

Interventions

Le renouveau du marketing territorial tel que défini par **Vincent GOLLAIN (IAU - Ile de France)** porte sur la capacité de faire « remonter » dans le système de décision la valeur perçue d'un territoire. Historiquement, la ville de New York a été la première à procéder à ce type d'activités en 1976 (suivie de Glasgow en 1983). Aujourd'hui le marketing territorial peut être compris comme la boîte à outils au service de l'attractivité qui est basée sur des méthodes, techniques, et analyses de pratiques conçues et mises en œuvre à travers le monde. Toutefois, il est primordial non pas de copier mais d'adapter une approche à chaque territoire singulier. Le marketing territorial se distingue du marketing classique ou commercial. Il s'agit en particulier de sortir d'une culture de l'offre pour mieux cerner la demande et agir sur l'attractivité du territoire. En d'autres termes, l'objectif est de produire une offre de services « différenciante » qui permet de positionner le territoire. A titre d'exemple, la démarche OnlyLyon est une marque de réseau d'acteurs ; ce qui signifie une marque de prestations de service, qui tous « vendent » la destination de Lyon. Les destinations préexistent mais ce sont les services qui en permettent la différenciation. Le rôle des élus devient de rassembler les acteurs pour construire ensemble une offre adaptée aux demandes. Les acteurs en charge de l'attractivité font des choix qu'ils déclinent en promesses vis-à-vis des clients. Le slogan adossé à la marque exprime ces promesses. Ce que l'on entend par marketing territorial 2.0 ne sert pas à résoudre directement les problèmes d'attractivité et de compétitivité mais de mieux comprendre les cibles et de permettre une meilleure différenciation. En termes de perspectives, cette évolution et le recours aux *big data* pourraient rapprocher les métiers d'urbanistes et de développeurs.

Mickaël BENAÏM (Manchester University) présente le cas d'une ville au passé industriel et scientifique glorieux mais dont le déclin amorcé dans les années 60 a abouti à une métropole économiquement déprimé et à un contexte social délétère au cours des décennies 80 et 90. Des éléments rassemblés sous le titre de *Manchester : les clés de la mutation économique*, montrent que différents vecteurs de la « renaissance mancunienne » ressortent tout particulièrement. Le point de départ d'une attractivité retrouvée a été de se défaire de l'image d'une ville grise, tout en briques et d'une population caractérisée par l'alcoolisme et le manque de qualification. Malgré certaines formes de difficultés sociales qui persistent encore (notamment en termes de chômage et de santé) la situation semble avoir changée du tout au tout. Désormais Manchester apparaît comme une ville attractive, à forte croissance démographique, gay-friendly, bénéficiant d'une dynamique culturelle et sportive forte et de la présence d'une université renommée. Entre 2009 et 2013 plus de 400 projets d'IDE (investissements directs étrangers) ont été réalisés dans le Grand Manchester et plus de 150 langues y sont parlées. Que s'est-il donc passé ? Cette attractivité retrouvée repose sur plusieurs piliers. Le plus

symbolique est le pilier culturel. Manchester a su mettre en avant des gloires locales qui ont permis de soutenir l'image de la ville. Ceci vaut tout particulièrement pour les équipes de foot (telles Manchester United) ou des groupes punk (tels Madchester). En parallèle des investissements publics conséquents (BBC Manchester) ont également produit un effet d'entraînement. Le pilier politique et institutionnel est caractérisé par le soutien à l'innovation, le déploiement d'infrastructures et d'équipements structurants (tels Metrolink et Manchester Airport). Il faut également souligner le regroupement d'agences locales telles Manchester Grow Company ou encore l'agence d'investissements commerciaux de Manchester (MIDAS). Ceci vaut également pour la mise en place d'un service de statistiques permettant de monitorer les politiques mises en œuvre. Le troisième pilier correspond au poids historique réaffirmé de l'Université de Manchester, du transfert de technologie et d'une culture entrepreneuriale. Au final, on peut résumer cette évolution comme l'application couronnée de succès de politiques de régénération urbaine axée sur la culture et l'innovation.

Le « bien-être dans sa ville » tel qu'il peut être perçu par le citoyen ne découle pas nécessairement d'une prospérité économique. C'est du moins la thèse avancée par **Astrid MEYER (Freiburg Future Lab)** dans le cadre de sa présentation portant sur le cas de Fribourg-en-Brigau qui est intitulée *Mobilisation : le « bottom-top » politique*. Le paradoxe de Fribourg est d'être tout à la fois la deuxième ville la plus pauvre du sud de l'Allemagne et celle dont les loyers sont les plus élevés après Munich et Francfort. Même si le revenu moyen est faible, gérer l'amélioration de la qualité de vie a cependant été rendu possible au travers d'une participation citoyenne. En effet, cette dernière est le facteur qui permet de contrôler ce qui est fait (ce que l'« on » fait) dans la ville et donc la qualité des réalisations. Deux exemples peuvent être avancés : le quartier Vauban et l'éco-quartier de Riesefeld. Le quartier Vauban a été entre autre rendu possible grâce au lobbying de ses habitants désireux d'avoir des rues sans parking. L'espace public est devenu un lieu de communication et non de transition. La grande qualité des relations entre les habitants est soulignée par ces derniers qui évoquent notamment des discussions fréquentes dans la rue rendues possibles grâce au façonnement de l'espace public. Il faut cependant souligner que le concept sous-jacent de mobilité innovante est certes admiré mais peu imité. L'éco-quartier de Riesefeld ne repose pas en revanche sur une participation citoyenne spontanée. L'objectif des pouvoirs publics était de créer des structures sociales dès la construction du quartier. La logique était celle d'une réhabilitation sociale doublée d'une réhabilitation environnementale au travers d'une démarche de *planning for real*. En d'autres mots : anticiper ce qu'un changement apportera en termes de liens pérennes citoyens une fois le processus terminé. Ainsi, permettre aux habitants de choisir non seulement leur logement mais aussi leurs voisins de palier lors de rencontres dédiées a pu déboucher sur des communautés qui vont au-delà du simple

voisinage. Au final, l'analyse révèle trois nécessités incontournables pour rendre possible un gain d'attractivité d'une ville au travers d'une approche *prosumer* (c'est-à-dire celle d'un consommateur co-producteur) : (i) faire primer la radicalité ; (ii) rendre possible la participation citoyenne (même coûteuse) ; et (iii) accepter - de la part des pouvoirs publics - de lâcher du pouvoir.

Concilier concurrence et coopération : de nouveaux modes d'organisation au sein des territoires, les clusters est le titre de la présentation d'**Alain TUBIANA (France Cluster)**. Après un rappel de la définition de Michael Porter, l'intervention insiste sur le rôle primordial des clusters comme facilitateurs au sein des territoires. Les clusters sont *in fine* des acteurs de l'attractivité. Les clusters renforcent la lisibilité thématique et la visibilité du territoire notamment au travers : (i) d'un effet de masse ; (ii) d'une communication forte et d'une marque partagée ; et (iii) d'une participation à la dynamique territoriale aux travers d'effets structurants (reposant par exemple sur des équipements, le renforcement de la capacité locale d'innovation, etc.). Les clusters peuvent consister en des concentrations spontanées d'entreprises qui coopèrent et/ou en des modes d'organisation privilégiés du développement économique par les Etats et les Régions. Les politiques de clusters peuvent certes à travers le monde correspondre à des objectifs assez divers, cependant le plus souvent ce sont des politiques au travers desquelles les territoires cherchent un retour sur investissement. Les territoires espèrent des processus de création de valeurs et un accroissement de leur attractivité. Il est intéressant de constater que - quel que soit le type de cluster concerné - on observe des proportions de l'ordre des 60 % de financement public et des 40 % de financement privé. Toutefois ces chiffres ne doivent pas éclipser une réalité fondamentale : « Un cluster, ça ne se crée pas, ça existe déjà. C'est une concentration spontanée d'entreprises qui travaille ensemble pour grandir plus vite ».

Table ronde et échanges avec la salle

L'un des premiers éléments qui ressort de la table ronde et des échanges concerne l'attractivité comme construction collective. Celle-ci qui ne dépend pas toujours des territoires car elle conjugue notamment deux phénomènes, d'une part la métropolisation des grands centres qui favorise la polarisation des populations, d'autre part le développement de désert de hinterlands entre les métropoles. Ainsi, l'apparition de nouveaux services faisant émerger des lieux de convergence (aéroports, gares, pôles, etc.) impacte le territoire en entraîne des phénomènes de désertification dans les zones éloignées. Aussi, l'enjeu de la mutation territoriale en cours implique de travailler trois points liés à l'attractivité :

- traiter un roman local : le récit du territoire qui raconte une histoire de l'environnement pour donner une vision ;

-
- jouer la distinction plus que la concurrence pour pouvoir mettre en place les éléments d'une réussite ; et
 - créer une gouvernance collaborative adaptée ce contexte nouveau.

Dès lors, et avec la nouvelle réforme territoriale, l'organisation égalitaire du territoire prend fin. Cela implique de saisir la chance et de penser les différences à l'échelle d'un grand territoire. Ceci signifie notamment de poser la question de la solidarité avec le monde rural et de l'utilité potentielle du renforcement des métropoles pour les arrière-pays. Pour les métropoles l'enjeu est de travailler non seulement en collaboration avec l'hinterland mais aussi « avec l'extérieur ». Il n'apparaît pas comme pertinent d'opposer développement endogène et développement exogène. La véritable nécessité est de s'insérer dans un système. De fait, l'observation des métropoles montre qu'elles se complètent les unes les autres. Il s'agit d'un système complexe d'interdépendance plus que de concurrence. Dans un monde d'interdépendances croissantes, le territoire est la maille pertinente de l'action publique.

D'où la question : est-ce l'intelligence politique qui permet l'émergence ou le renforcement un écosystème entrepreneurial ? L'élu apparaît au cours des débats comme un ingénieur de la méthode et de la négociation. C'est d'un « hyper-négociateur » de ce type dont le besoin se fait de plus en plus sentir dans un futur de changements et de conflits. Il s'agit notamment de rappeler le bien commun et l'intérêt général. Il en résulte l'intérêt de devenir plus attentif à l'activité endogène car l'activité exogène est plus rare. Un équilibre est à trouver ... et donc ne pas délaisser l'endogène sans être pour autant hermétique à l'exogène.

L'attractivité, c'est produire de l'excellence et de la qualité de vie : la complémentarité de ces deux dimensions est soulignée par les grands témoins. La capacité de développer des projets, des réseaux, des systèmes devient de plus en plus importante. Il faut arriver à trouver des solutions autour des organisations et des choix budgétaires. Pour retenir les entreprises, il est certes nécessaire de s'appuyer sur des tissus denses. Dans le même temps, la notion d'attractivité attachée à un territoire peut très vite évoluer. Les territoires très marqués par la pollution attireront moins et cette question monte en puissance. Ces aspects sont particulièrement préoccupants dans une zone géographique en cuvette qui ne bénéficie pas véritablement de vent comme Strasbourg.

Est-il dès lors possible d'imaginer un développement territorial harmonieux ? Les échanges montrent que oui, et ce en croisant l'exogène et l'endogène. En d'autres termes, il s'agit de rendre possible la venue de ressources extérieures tout en parvenant à ancrer une population à la fois mobile et de profils socio-professionnels hétérogènes. En résumé, sont nécessaires: une taille de territoire pertinente, un récit de territoire co-

hérent et une gouvernance basée davantage sur la distinction que sur une posture de compétition. De ce point de vue, la marque So Toulouse a valeur d'exemple : peu reconnue dans le territoire, elle servait surtout à inciter des acteurs extérieurs au territoire à investir localement. Cependant, cette marque était insuffisamment reconnue au sein du territoire lui-même et il s'est avéré nécessaire d'amorcer un virage pour parvenir à davantage de contenu. Il en va d'une certaine façon de même pour la marque Alsace. En effet, vue de loin, l'Alsace est une terre idyllique. Elle est cependant trop peu connue pour les qualités qui sont réellement les siennes. Il s'agit alors de porter notamment l'image d'une Alsace européenne et de s'appuyer sur la marque forte « Strasbourg Eurooptimiste ». Là encore, il importe de travailler sur un récit de territoire qui corresponde à la volonté et aux besoins des acteurs du territoire.

Un autre aspect abordé au cours des échanges porte sur le rapport à l'attractivité au travers d'autres visions du territoire et notamment des clusters. Un cluster qui réussit peut être vu comme un travail collectif permettant de générer une vision du futur. Ainsi, ce qui différencie Toulouse de l'Alsace, c'est le caractère structurant des activités liées à l'aéronautique. En Alsace, de nombreuses activités économiques de haut niveau sont présentes sans que pour autant une activité majeure puisse être identifiée clairement et qu'une grande entreprise puisse tirer le développement du territoire. D'une façon générale, l'une des difficultés majeures des clusters est de parvenir à démarrer. Le contexte français est de ce point de vue marqué par le colbertisme. De fortes impulsions et incitations (notamment financières) viennent « du haut » mais beaucoup d'entreprises n'y voient que des effets d'aubaine leur permettant d'accéder à un financement. Il importe de comprendre que les clusters sont avant tout des écosystèmes entrepreneuriaux et territoriaux.

Enfin, les échanges ont pointé un besoin de cohérence en termes de gouvernance des territoires. Simplifier peut y contribuer : les acteurs eux-mêmes ne savent parfois pas ce que font les uns et les autres !

En conclusion ...

David DOLOREUX (Université d'Ottawa) souligne qu'il est nécessaire de créer des conditions d'image pour favoriser le développement économique. De fait, plusieurs aspects fondamentaux ont été abordés au cours du séminaire. Tout d'abord, la question du fondement intellectuel de la mesure de l'attractivité qui évite rhétorique et usage abusif des termes. Ensuite, la question des échelles pertinentes d'intervention de l'attractivité en fonction des territoires. Enfin, l'attractivité et l'ADN des territoires. Quel est le code génétique propre au territoire qui doit nourrir son attractivité ?

Pour **Emmanuel MULLER (Fraunhofer ISI, Karlsruhe et Université de Strasbourg)** un mot est revenu de façon récurrente tout au long de la journée et se révélait transversal aux présentations et aux débats : le mot de lien. En effet, il a été question du lien entre l'endogène et l'exogène car seule l'attractivité endogène rend possible l'attractivité exogène. Il a été question également des liens entre données objectives et éléments de perception subjective. C'est ce lien qui est apparu comme rendant possible la narration territoriale. Les liens entre territoires et le monde de l'université et de la recherche a été évoqués à de nombreuses reprises. L'importance du lien inclusif ou lien social a été soulignée à plusieurs reprises. Et enfin, il a été question de lien entre l'intérieur d'un territoire et le « monde extérieur » pour démontrer que l'attractivité ne doit pas être traitée comme un jeu à somme nulle. Ainsi, il ressort de cette journée que dès lors que l'on parle d'attractivité des territoires, c'est la question du lien qui apparaît au cœur de tout.