

CNER

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



Étude
Juin 2025

ÉVOLUTION DES FACTEURS D'ATTRACTIVITÉ

**Le point de vue des
agences d'attractivité**

**LISE BOURDEAU-LEPAGE
CINDY EMOND**



SOMMAIRE

Introduction	5
Méthodologie de l'étude	8
Les entretiens	8
<i>Échantillon des agences enquêtées</i>	8
<i>Les étapes de l'entretien</i>	10
L'atelier au Forum DEV&CO	10
Le questionnaire en ligne	10
I Un métier de l'attractivité en évolution	11
Un métier de plus en plus collaboratif	11
Un métier qui se structure : ciblage, minutie, digitalisation	13
Un métier qui s'appuie sur des marques de territoires	15
Un métier de plus en plus tourné vers l'humain	16
II L'attractivité territoriale, quels changements ?	19
Une concurrence accrue	19
Un rapport au travail en évolution	20
<i>Quelles conséquences pour l'attractivité territoriale ?</i>	20
<i>Une nouvelle génération en recherche de sens et d'équilibre</i>	21
Une transformation des dynamiques entre employeurs et employés	21
Synthèse de l'atelier au Forum DEV&CO	23
III L'attractivité économique	25
Des incertitudes politiques et fiscales	25
Des ressources plus rares, un frein à l'attractivité	25
<i>Le talent : une condition à l'installation</i>	25
<i>Énergie et eau : des ressources à préserver</i>	28
<i>Une raréfaction du foncier</i>	31
Une transition écologique et environnementale en ligne de mire	33
Les facteurs d'attractivité économique	34
IV L'attractivité résidentielle - de talents	36
La qualité de vie et le temps de travail	36
Des freins à l'installation de nouveaux habitants	38
<i>La ruralité</i>	38
<i>Le logement</i>	39
Les facteurs d'attractivité résidentielle	41

V Zoom sur l'attractivité médicale	43
Des médecins aux attentes différentes	43
Les déserts médicaux	44
La recherche de plateaux techniques et de collaborations	46
Le travail du conjoint	47
Les facteurs d'attractivité médicale	47
Conclusions et leviers possibles	49
Capitaliser sur l'humain	49
Un verdissement nécessaire	52
Des leviers territoriaux	52
Un débat : désert médical, obligation ou service volontaire ?	55
L'œil de l'expert !	
Vincent Gollain « repenser l'attractivité territoriale, une nécessité »	57
Annexes	59
Le guide de l'entretien	59
<i>Objectif de l'entretien</i>	59
<i>1^{ère} partie de l'entretien : l'attractivité au sens large et pour l'agence</i>	59
<i>2^{ème} partie de l'entretien : les grands changements de l'attractivité</i>	60
<i>3^{ème} partie de l'entretien : les facteurs d'attractivité</i>	60
Le questionnaire en ligne	61
<i>Objectif</i>	61
<i>Les questions</i>	61
Bibliographie par ordre d'apparition	64

Auteurs

Lise Bourdeau-Lepage, professeur de géographie à l'Université Jean Moulin - Lyon 3, docteur en économie et spécialiste de l'attractivité territoriale ;
Cindy Emond, responsable études, publications et contenus éditoriaux, CNER.

Direction éditoriale

Cindy Emond, responsable études, publications et contenus éditoriaux, CNER.
Mathieu Dejoux - délégué général, CNER.

Réalisation graphique

Yves Tremblay

Introduction



par *Lise Bourdeau-Lepage*
Professeur des universités

Crédit photo : © Guillaume_Voiseau

L'ATTRACTIVITÉ TERRITORIALE est un enjeu stratégique majeur pour les collectivités souhaitant renforcer ou maintenir leur dynamisme économique, social et démographique. Elle correspond, d'une certaine manière, à la **capacité des territoires à attirer et à retenir des entreprises, des talents et des habitants**, influençant ainsi leur compétitivité et leur développement. **Centrée précédemment sur des facteurs dits *hard* ou classiques – niveau et densité d'équipements, infrastructures de transport, immobilier d'entreprise, fiscalité, opportunités d'emploi, etc. – l'attractivité s'est progressivement complexifiée. Même s'ils restent structurants, ces critères ne suffisent plus à assurer la compétitivité d'un territoire.** Les attentes des individus et des entreprises ont évolué sous l'effet de mutations profondes, impliquant une redéfinition des stratégies territoriales et des rapports de force.

En 2015, nous considérons avec Vincent Gollain que l'attractivité territoriale se transformait sous l'influence des changements technologiques, géopolitiques, économiques, sociaux et institutionnels, qui combinés les uns aux autres, recomposaient et globalisaient l'espace économique (Bourdeau-Lepage & Gollain, 2015, introduction). Trois mots résumaient les transformations qui avaient lieu : la mobilité généralisée de la plupart des facteurs de production, des biens, des personnes, des idées, des tendances et des innovations, l'instantanéité de l'information et de la décision permise par la circulation planétaire de l'information *via* Internet et le zapping obligeant les territoires à capter en permanence l'attention des acteurs.

Dix ans plus tard, il est clair que les choses ont évolué. **L'attractivité territoriale revête maintenant un caractère qualitatif** (Bourdeau-Lepage, 2021), fruit de nouvelles préoccupations sociétales. Elle présente de **nouvelles dimensions** liées à la **qualité du cadre de vie et des relations sociales**, aux services publics, aux préoccupations environnementales, à la place de l'individu dans la prise de décision collective et aux transformations du monde du travail. Le modèle d'attractivité productiviste, qui avait jusqu'à très récemment dominé, laisse sa place à un **nouveau modèle, celui d'une attractivité qualitative**. Il est le reflet de profondes mutations sociétales.

Les tendances en germe, avant 2020, comme la recherche d'un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, l'aspiration à une plus grande proximité avec la nature et la montée en puissance des enjeux environnementaux et sociaux au sein de la société française, se sont amplifiées avec la crise sanitaire. À cela s'ajoute l'essor du télétravail pour une partie des travailleurs. Ainsi, les Français privilégient de plus en plus des territoires offrant un cadre de vie équilibré, des services de proximité, des mobilités alternatives... Les jeunes générations, en particulier, affichent des attentes nouvelles *vis-à-vis* des territoires. En quête de sens et de flexibilité, elles valorisent les environnements favorisant l'épanouissement personnel et professionnel, ainsi que les démarches territoriales en faveur du développement durable et de l'innovation sociale. Dans ce mouvement, les grandes métropoles, longtemps considérées comme les pôles d'attractivité par excellence, voient émerger une concurrence accrue de la part des villes moyennes et des territoires périurbains et ruraux, car certains de ces derniers sont capables d'offrir aux individus un cadre de vie apaisé ou/et plus accessible en termes de logement.

Dans ce contexte, **les agences d'attractivité territoriale jouent un rôle clef dans la redéfinition des stratégies locales.** Elles doivent composer avec une double exigence : promouvoir leur territoire auprès d'entreprises et de talents tout en répondant aux attentes grandissantes des habitants en matière de services, d'aménagement et de qualité de vie. Leur action s'inscrit de plus en plus dans une démarche collaborative, impliquant un large éventail d'acteurs locaux - collectivités, entreprises, habitants, associations - et mobilisant des outils variés tels que les marques territoriales, les campagnes de communication ciblées et les dispositifs d'accompagnement à l'installation, ou des concepts comme l'hospitalité.

Toutefois, cette dynamique se heurte à plusieurs défis majeurs. La raréfaction du foncier, les tensions sur le marché du logement, la question de l'accès aux services de santé, la transition écologique et la transformation du marché du travail sont autant de paramètres qui influencent l'attractivité des territoires. Certains territoires doivent composer avec des contraintes économiques et environnementales qui limitent leurs capacités d'accueil et d'adaptation. Ajoutons à cela les effets de la loi NOTRe qui par le transfert des compétences départementales en matière de développement économique aux EPCI, a conduit à une concurrence entre territoires voisins.

Face à ces enjeux, il devient essentiel de mieux **comprendre les évolutions des facteurs d'attractivité et d'identifier les leviers permettant aux territoires de se positionner de manière durable et différenciée.** À cette fin, cette étude combine entretiens avec des professionnels d'agences d'attractivité, analyse des tendances identifiées lors d'un atelier collaboratif au Forum DEV&CO (le congrès annuel du CNER, la fédération des agences

d'attractivité, de développement économique et d'innovation) et enquête en ligne auprès des professionnels de l'attractivité.

Elle vise à mettre en lumière les transformations au sein de la société qui impactent les territoires tout en soulignant les contraintes auxquelles font face les collectivités dans leur politique d'attractivité. Elle tend à révéler les tendances émergentes au niveau des agences d'attractivité mais aussi les leviers d'action concrets et les bonnes pratiques permettant aux territoires de mieux répondre aux défis de l'attractivité dans un monde en pleine mutation. Elle fait valoir que face aux transformations profondes du rapport au travail, aux nouvelles attentes des populations et aux tensions croissantes sur les ressources territoriales, il devient impératif d'adopter une vision renouvelée de l'attractivité, intégrant à la fois les dimensions économiques, sociales et environnementales. Elle conduit à définir l'attractivité territoriale comme la capacité d'un territoire à offrir aux agents économiques les éléments qui les décident à se localiser en son sein plutôt que dans un autre territoire et surtout à y atteindre, tout en respectant l'environnement, un niveau de bien-être ou de profit satisfaisant, les décidant à y rester.



Méthodologie de l'étude

EN FRANCE, 111 agences travaillent dans le domaine de l'attractivité : résidentielle / de talents, touristique, médicale ou économique. Cette étude aborde plus particulièrement l'attractivité résidentielle / de talents tout évoquant l'attractivité médicale et économique.

Les conclusions de cette étude s'appuient sur un travail mobilisant plusieurs méthodes de collecte de données : entretiens de long cours auprès de professionnels d'agences d'attractivité qui sont en lien permanent avec l'écosystème d'attractivité de leur territoire, atelier en face à face avec des professionnels de l'attractivité au cours d'un événement professionnel, enquête en ligne auprès du réseau du CNER et sur LinkedIn. Ainsi, ont été conduits :

- **des entretiens** avec 13 agences d'attractivité, « expertes » de leur domaine, interrogées à distance entre le 14 octobre 2024 et le 17 janvier 2025 ;
- **un atelier** au Forum DEV&CO, le 14 novembre 2024 auquel une cinquantaine de professionnels de l'attractivité ont participé ;
- **un questionnaire** en ligne entre le 14 novembre 2024 et le 17 janvier 2025 auquel 30 professionnels de l'attractivité ont répondu.

Les entretiens

Échantillon des agences enquêtées

Deux critères principaux ont été pris en compte pour élaborer l'échantillon des agences enquêtées :

- **l'échelon** : les agences d'attractivité étant surtout présentes à l'échelon départemental, nous avons choisi six agences de cet échelon sur les treize enquêtées. Ensuite, de manière à disposer de la meilleure représentativité possible, nous avons ajouté cinq agences à l'échelon local (dont trois métropolitaines) et deux agences à l'échelon régional ;
- **les missions** : nous avons d'abord choisi cinq agences travaillant essentiellement sur l'attractivité résidentielle / de talents ou l'attractivité économique (Solutions&Co - Pays de la Loire, Agence d'Attractivité Hello Lille) ou les deux (Agence Économique Régionale de Bourgogne-Franche-Comté, Moselle Attractivité, Agence attractivité de Saintes). Ensuite, pour bien couvrir le champ de l'attractivité médicale compte tenu du fait que peu d'agences du réseau CNER pratiquent l'attractivité médicale, nous avons retenu huit des dix agences qui en font (Cf. Tableau ci-dessous).

Évolution des facteurs d'attractivité

Lors de notre choix, nous avons également fait en sorte d'avoir une représentation spatiale des agences.

Présentation des agences « expertes » ayant été sélectionnées et ayant accepté de participer à l'étude

RÉGION	AGENCE	ÉCHELON	Attractivité résidentielle / talents	Attractivité médicale	Attractivité économique
Auvergne-Rhône-Alpes	Agence d'attractivité de la Drôme	Dept	X	X	
Centre-Val-de-Loire	Be LC	Dept	X	X	
Grand-Est	Moselle Attractivité	Dept	X		X
Normandie	Attitude Manche	Dept	X	X	
Occitanie	Ariège Attractivité	Dept	X	X	X
PACA	Vaucluse Provence Attractivité	Dept	X	X	X
Nouvelle Aquitaine	Agence d'attractivité de Saintes	Local	X		X
Auvergne-Rhône-Alpes	Grenoble Alpes	Local	X	X	X
Bretagne	Quimper Cornouaille Développement	Local	X	X	X
Grand-Est	Inspire Metz	Local	X	X	X
Hauts-de-France	Agence d'attractivité Hello Lille	Local			X
Bourgogne-Franche-Comté	AER BFC	Région	X		X
Pays-de-la-Loire	Solutions&Co	Région			X

11 agences 8 agences 10 agences

Source : CNER

Concernant les personnes interrogées au sein de ces 13 agences, nous avons :

- 9 directeurs/directrices ou animatrice d'agence ;
- 4 référent(e)s, responsables en marketing territorial, attractivité ou communication ;
- 1 référente territoriale.

Les étapes de l'entretien

Les entretiens ont été menés en trois temps successifs :

- 1^e : un temps pour discuter de l'attractivité en général et des missions de l'agence ;
- 2^e : un temps pour saisir les changements perçus en termes d'attractivité ;
- 3^e : un temps pour traiter des facteurs d'attractivité actuels.

Ces entretiens ont été enregistrés et intégralement retranscrits. Ils ont duré entre 30 minutes et 1h15 selon les agences et les personnes interrogées.

Le guide d'entretien est présenté en annexe de l'étude.

L'atelier au Forum DEV&CO

L'atelier au Forum DEV&CO a été organisé le 14 novembre 2024. Il a été suivi par près d'une cinquantaine de personnes. Réparties en deux groupes, les personnes ont réfléchi ensemble aux facteurs d'attractivité les plus importants aujourd'hui à l'aide d'un jeu de 39 cartes élaboré par Lise Bourdeau-Lepage. L'atelier a duré environ 1h30.

Le questionnaire en ligne

Trente spécialistes de l'attractivité ont également été interrogés via un questionnaire en ligne diffusé par le CNER et sur LinkedIn. Parmi les questions posées, il leur a été demandé :

- d'identifier les éléments qui ont changé au cours des dernières années en termes d'attractivité ;
- de sélectionner dix nouveaux facteurs d'attractivité pour l'entreprise, les talents ou les habitants, et les médecins.

I - Un métier de l'attractivité en évolution

EN TOUT PREMIER LIEU, l'étude met en lumière un métier de l'attractivité qui se professionnalise et s'adapte aux grands changements sociétaux, des agences qui prennent les codes du privé pour ce qui a trait à la communication et au marketing.

« L'ère du marketing territorial a beaucoup changé, nous allons vers une ère plus qualitative que quantitative, de régénération de l'ère urbaine plutôt que de son expansion, de la spécialisation des territoires plutôt que du généralisme tous azimuts »

Cyril Laily, directeur de l'agence Grenoble Alpes

Les agences d'attractivité interrogées témoignent d'une maîtrise approfondie des besoins et des spécificités de leur territoire, acquise grâce à des études, des collaborations locales, ainsi qu'à la mobilisation de clubs d'entreprises ou d'ambassadeurs. Cette compréhension des attentes des futurs habitants, entreprises ou professionnels de santé est essentielle. Elle permet aux agences d'attractivité d'ajuster leur offre de services et de concevoir des messages pertinents pour leurs campagnes d'attractivité.

Un métier de plus en plus collaboratif

L'attractivité est un domaine de plus en plus complexe. Elle ne peut pas être pensée par une seule structure territoriale. Aujourd'hui, les acteurs de l'attractivité se réunissent, réfléchissent ensemble et se coordonnent. Une campagne peut être imaginée par l'agence, puis réalisée avec l'office de tourisme, la région, ou tout autre acteur du territoire.

« Cette mission ne peut être menée individuellement mais de manière collective »

David Lamare, directeur de l'agence Drôme Attractivité

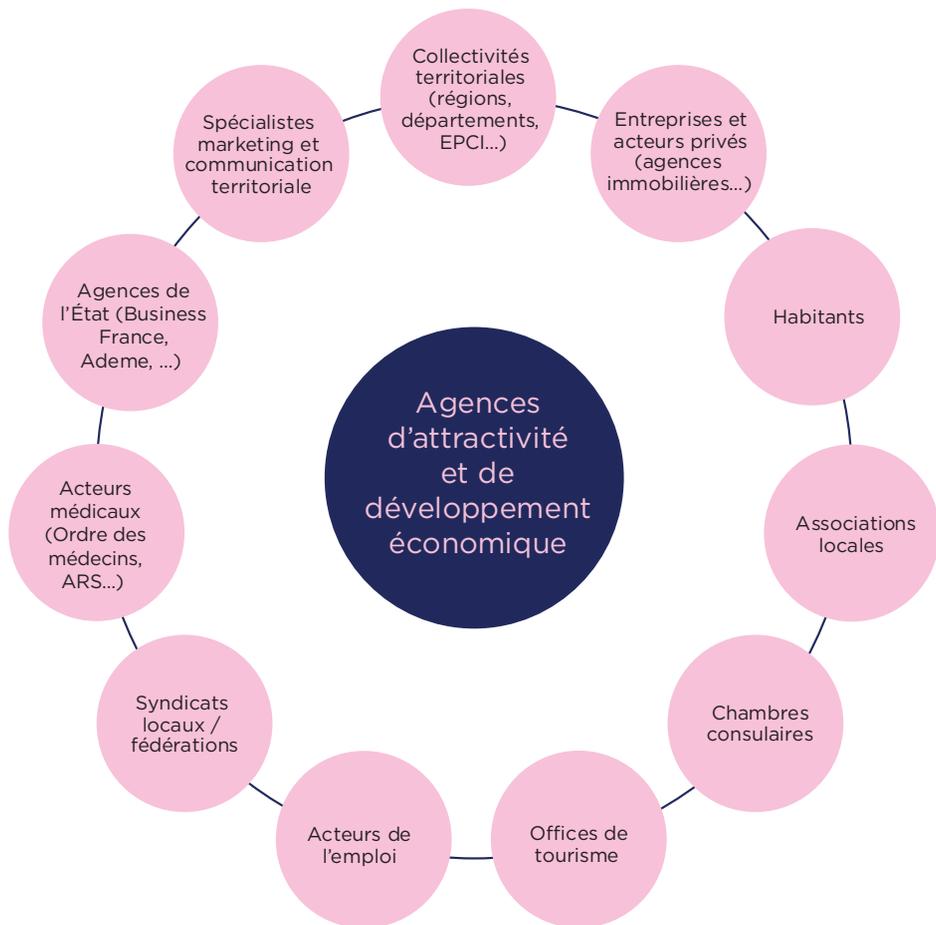
Les agences d'attractivité interrogées travaillent avec des structures publiques ou privées, comme les collectivités territoriales dont elles dépendent (comme le département, la région, l'EPCI), les chambres consulaires locales, l'agence régionale de santé pour celles qui pratiquent l'attractivité médicale, les offices de tourisme, les syndicats locaux, Business France, ... Les acteurs sont nombreux et les possibilités de collaborations variées.

« L'ARS, Agence Régionale de la Santé, aspirait à mettre en place une politique visant à renforcer l'attractivité des professionnels de santé et a ainsi choisi de s'appuyer sur notre expertise. En effet, nos actions, comme par exemple l'accueil

des nouveaux arrivants et l'emploi du conjoint, pouvaient également trouver un écho dans cette démarche »

Cathy Fermanian, directrice de l'agence Vaucluse Provence Attractivité

Les entreprises sont également sollicitées : certaines agences ont des collèges composés d'entreprises et structurent des clubs professionnels qui jouent un rôle au sein du territoire. Sur l'agglomération de Saintes, les entreprises locales ont même édité un livre blanc composé d'une centaine de propositions dont celle de créer une structure unique dédiée à l'accueil de nouveaux professionnels. Cette proposition a été à l'origine de l'agence d'attractivité de Saintes.



Exemples de collaborations possibles

Source : CNER

Les agences travaillent aussi de plus en plus avec les habitants du territoire, qu'elles mobilisent pour en faire des ambassadeurs. Ces habitants

font connaître le territoire, le vendent autour d'eux, répondent aux questions des prospects, et permettent à leurs employeurs de pouvoir parler du territoire lors des opérations de recrutement.

« Aujourd'hui, nous avons des ambassadeurs du territoire qui le font rayonner par leurs activités. »

Maxime Vermeulen, directeur Invest de l'agence Hello Lille.

Ajoutons que certaines agences interrogées pour créer des campagnes et des contenus ciblés collaborent avec des spécialistes comme *Paris je te quitte* ou *Laou* ou même des spécialistes en communication.

Ce travail relationnel joue un rôle crucial pour identifier les besoins, ajuster les stratégies et affiner le ciblage des campagnes d'attractivité. Lorsqu'une campagne ciblée est soigneusement préparée et que tous les acteurs territoriaux y participent activement, son impact et son efficacité sont considérablement amplifiés.

Un métier qui se structure : ciblage, minutie, digitalisation

Lancer une démarche d'attractivité prend du temps, mobilise des ressources, nécessite la mobilisation des acteurs et doit correspondre à un besoin spécifique du territoire.

En amont, les agences mènent donc des études très minutieuses pour connaître les cibles et leurs perceptions du territoire.

« Nous menons tous les 4 ans auprès de 6 000 à 8 000 répondants (habitants, touristes, candidats à l'installation dans l'Ouest, élus, etc.) une étude sur l'image et l'évolution de la perception du territoire. C'est important d'évaluer notre action et son efficience. »

Paul-Vincent Marchand, directeur de l'agence Attitude Manche

Les réseaux d'ambassadeurs ou de nouveaux arrivants constituent également une **ressource précieuse** pour évaluer l'image d'un territoire.

« Nous adaptons notre communication en fonction de la cible : une personne de 50 ans ou de 30 ans ne recevra pas le même message »

Karine Gourault, directrice de l'agence Be LC

Il convient de noter que les **objectifs de l'attractivité** évoluent. Autrefois, centrée principalement sur le tourisme, les actions d'attractivité se sont progressivement orientées vers les entreprises et, plus récemment, vers les personnes actives, pour répondre aux défis de recrutement auxquels les territoires sont confrontés. Les professionnels de l'attractivité, en contact

avec les entreprises, ont pu repérer leurs difficultés de recrutement et élaborer des stratégies pour les aider.

Ainsi, les professionnels des agences d'attractivité s'adaptent à ces enjeux majeurs en déployant des stratégies adaptées, **ajustant le message en fonction du public visé**. Aussi, les cibles sont-elles davantage travaillées comme les jeunes actifs, les familles avec enfants...

« Il y a eu des changements en matière de communication et sur nos cibles, qui étaient initialement bien trop larges et sont maintenant plus resserrées (...). »

Emmanuelle Coacolou, Chargée de communication attractivité économique et territoriale de l'agence Quimper Cornouaille Développement

✓ Zoom Bonne Pratique : une campagne ciblée

L'agence **Attitude Manche** a lancé, en octobre 2024, une nouvelle campagne de communication à destination des **manchois expatriés**. Selon une enquête menée en 2020, **70 % des manchois expatriés exprimaient le souhait de revenir** s'installer dans la Manche. L'agence joue donc maintenant sur l'attachement au territoire pour séduire ces jeunes manchois partis pour leurs études et les sensibiliser aux potentiels de carrières dans la Manche. La campagne prend la forme de vidéos de témoignages de réussites personnelles et professionnelles qui sont diffusées sur les réseaux sociaux.

Source : <https://pro.attitude-manche.fr/communication/communication-expatries/>

Le facteur digital change aussi beaucoup la donne et permet des campagnes moins chères et plus segmentées, en utilisant des canaux digitaux comme les réseaux sociaux. Cependant, **développer une communauté sur les réseaux sociaux**, cela prend du temps, est nouveau et demande un travail conséquent.

Il n'y a pas que les réseaux sociaux pour digitaliser une démarche d'attractivité. Certaines agences déploient **un site dédié à l'attractivité de talents** (emplois locaux, présentation du territoire...). D'autres mènent des campagnes digitales grâce à des partenaires spécialisés (jeux concours, articles, vidéos, podcasts...). Les outils digitaux sont aujourd'hui nombreux et diversifiés.

Le recours au numérique devient incontournable, surtout en période de restrictions budgétaires. Selon El Harissi & Gmira (2020), le numérique invente de nouvelles règles où l'on voit apparaître **une prise de pouvoir du client, qui peut être à la fois ambassadeur, commentateur et critique**. Il convient donc d'avoir du temps et de la ressource à consacrer à ces canaux digitaux qui peuvent servir l'attractivité mais également la desservir.

Aussi, l'intelligence artificielle ajoutera-t-elle davantage de possibilités : analyse de données, optimisation de campagnes, prédiction des besoins futurs du territoire...

Ainsi, les vastes campagnes de communication mettant en avant des paysages génériques, sans ancrage territorial distinct, ont laissé place à des stratégies plus ciblées et segmentées.

Un métier qui s'appuie sur des marques de territoires

Les **marques territoriales sont nombreuses** à être déployées par les acteurs de l'attractivité (collectivités, agences, ...). Elles se définissent comme un outil indispensable pour la visibilité d'un territoire.

Construire une marque de territoire nécessite **un travail minutieux** en amont (diagnostic, études de marché, positionnement, choix stratégique). Nombreux sont les territoires à avoir lancé une marque, tombée dans l'oubli au bout de quelques années.

La marque de territoire sert à identifier les atouts du territoire, à les faire connaître auprès des habitants et des acteurs pour qu'ils se les approprient. La création d'une structure de gouvernance de la marque peut s'avérer nécessaire pour la faire vivre, à l'image de l'agence d'attractivité de Saintes qui porte la marque « Le bonheur, c'est si Saintes ».

« Cela fait six ans que nous déployons la marque Grenoble Alpes, avec un travail de recherche et une enquête auprès de 5 000 répondants permettant de qualifier les cibles. »

Cyril Laily, directeur de l'agence Grenoble Alpes

Zoom Bonne Pratique : une identité travaillée collaborativement

La région La Réunion a lancé **une nouvelle marque territoriale « La Réunion »**, le 2 mai 2024 avec pour objectif de donner davantage de visibilité sur la scène nationale et internationale aux entreprises, talents et expertises de La Réunion. Cette marque est un nouvel outil au service du développement local. La démarche de co-construction **a été engagée dès 2021 avec une trentaine d'acteurs socio-économiques et institutionnels de La Réunion**, dont l'agence Nexa, aujourd'hui devenue La Réunion Développement. Cette marque s'est même dotée d'un site web dédié.

Une série d'entretiens et une étude documentaire ont permis de travailler sur l'identité du territoire et les valeurs de cette marque territoriale.

Source : https://regionreunion.com/IMG/pdf/marque_la_reunion-dossierde-presse-mai2024.pdf

Ainsi, les questions autour de l'identité du territoire sont travaillées afin que la marque incarne réellement le territoire : les valeurs et la vision du territoire ; sa promesse,...

Un métier de plus en plus tourné vers l'humain

L'un des changements les plus récents dans le métier de l'attractivité consiste à **accueillir de façon personnalisée** les nouveaux habitants, entrepreneurs, ou entreprises. Le terme hospitalité désigne cet accompagnement humain et apparaît de plus en plus souvent dans les stratégies d'attractivité.

L'agence **Attitude Manche a trois chargés de missions**, qui accompagnent les candidats dans leurs installations. Et désormais, **huit EPCI manchoises ont des référents** en la matière qui prennent le relais d'Attitude Manche pour gérer l'installation des candidats au niveau local.

Cette démarche territorialisée de l'hospitalité a récemment été déployée à l'échelle d'une région, **la Bourgogne Franche-Comté** (lancement en octobre 2024). La **région a comme mission de se charger d'identifier les candidats à la mobilité**, en comprenant leurs attentes et leurs centres d'intérêt, afin de les orienter vers des collectivités prêtes à les accompagner dans leur installation. Une fois cela fait, **les départements, agglomérations et communautés de communes interviennent grâce à leurs chargés d'accueil dédiés**, pour faire découvrir leurs territoires et leurs opportunités en matière de logement, d'emploi, d'enseignement et de loisirs aux candidats.

En novembre 2024, c'est l'agglomération de Troyes La Champagne qui a inauguré son **nouveau service hospitalité, intitulé « Troyes la Champagne vous accueille »**. L'objectif de la démarche est que les visiteurs, investisseurs ou nouveaux habitants se sentent accueillis avec « chaleur et bienveillance ».

Cet accueil humain se met peu à peu en place dans les territoires pour accompagner les acteurs (entreprises, entrepreneurs, familles, actifs...) dans leurs installations, les aidant à trouver un logement / local, leur présentant le territoire, leur trouvant des écoles...

Le chargé d'accueil est ainsi **un nouvel acteur** qui émerge. Son rôle est d'une grande importance pour accompagner les futurs candidats à l'installation.

L'idée principale est de faciliter les démarches administratives liées à l'installation pour **rassurer les familles ou les entrepreneurs** sur leur devenir sur le territoire et les aider à concrétiser leur projet.

« C'est important d'accompagner cette mobilité professionnelle, de le faire en lien avec la famille, et l'individu. Cela permet de bien comprendre les enjeux.

Parfois, c'est un détail et le porteur de projet est rassuré sur ce qu'il va vivre, au-delà de la création de son entreprise. »

Maxime Vermeulen, directeur de l'agence Hello Lille

L'esprit collaboratif de l'attractivité est encore une fois à l'honneur car mettre en place ce type de dispositif repose sur des collaborations entre différents acteurs locaux et territoriaux : collectivités, entreprises, associations, habitants. **Ce maillage territorial assure une continuité dans l'accompagnement**, condition indispensable à la réussite. En cela, les agences d'attractivité et de développement économique sont de véritables traits d'union entre le public et le privé. Elles coordonnent tous les acteurs du territoire et centralisent les démarches.

Ainsi, un accueil soigné devient un avantage concurrentiel. **L'émotion positive générée** par une expérience d'hospitalité peut faire la différence. Cet accompagnement humain s'impose aujourd'hui comme un élément primordial à l'attractivité, à la rétention des talents et des investisseurs.

Extrait de l'interview de l'agence Attitude Manche



Paul-Vincent Marchand
Directeur de l'agence



“ Parce qu'en réalité, la mobilité est anxiogène ”

Nous avons créé un dispositif d'hospitalité, nous avons d'ailleurs été l'un des premiers territoires à le mettre en place. **Trois chargées de mission accompagnent les candidats dans leur installation.**

C'est pour répondre aux questions qui se posent au moment de la mobilité comme par exemple : Est-ce que mon conjoint ou ma conjointe va trouver un emploi ? Comment est-ce que je fais pour trouver un logement de transition, entre le moment où je commence le travail et entre le moment où je vends mon appartement à l'endroit X ?

En tout cas, l'idée est d'apporter des éléments rassurants autour de toutes ces questions qui se posent au moment de la mobilité.

C'est **le rôle du service hospitalité.**

Et puis, nous avons été un peu plus loin, puisque **nous avons proposé aux huit intercommunalités qui composent le département de la Manche d'assurer un continuum dans ce service hospitalité.** Et aujourd'hui, nous l'avons territorialisé, c'est-à-dire que, sur chaque EPCI, nous avons un ou des référents dédiés à l'accueil des candidats.

Donc, par exemple, si c'est une entreprise ou pour un travail sur le secteur de Granville, la cellule hospitalité à des contacts à Granville, et il y a une transmission du dossier. Cela nous permet d'être plus précis dans l'accompagnement avec des questions sur le plan du logement, des crèches, des écoles. Il s'agit d'avoir un continuum dans l'accompagnement jusqu'à un niveau très fin. Et c'est plutôt positif puisque nous avons les huit EPCI qui, aujourd'hui, sont complètement partants sur ce dispositif-là.

Parce qu'en réalité, la mobilité est anxiogène. Quitter un environnement social, familial, professionnel, dans lequel on avait ses repères, ou même scolaire : les enfants sont dans tels établissements scolaires, bouger, même ne serait-ce qu'à 200 ou 300 kilomètres, cela vous éloigne de ces différents repères, et c'est obligatoirement une période effrayante.

Est-ce que mon mari va trouver un emploi ? Ou est-ce qu'il va pouvoir continuer à garder le sien en mode télétravail ? Il s'agit de transitions très pratico-pratiques.

Le fait de voir qu'un territoire est mobilisé dans toutes ses composantes privées et publiques, notamment à travers notre réseau d'adhérents, qu'il y a un service hospitalité avec des personnes en chair et en os, et qu'en plus, nous avons des relais sur chaque EPCI, je pense que ça participe à favoriser l'attractivité d'un territoire.

II- L'attractivité territoriale, quels changements ?

EN SECOND LIEU, l'étude met en évidence les changements qui se sont opérés au sein de l'attractivité résidentielle, économique et médicale, tout en soulignant que de nombreux changements sont perceptibles à tous les niveaux et concernent tous les types d'attractivité.

Une concurrence accrue

Deux dynamiques distinctes se sont manifestées, chacune ayant des origines bien spécifiques.

D'une part, le nombre de projets d'implantation d'entreprises a diminué (- 5 % entre 2023 et 2024 selon le dernière baromètre d'Ancoris et de la SCET), tandis que la concurrence entre territoires, bien qu'historiquement présente, s'intensifie de manière significative. Convaincre et accompagner ces projets d'implantation est devenu un défi plus complexe.

D'autre part, la loi NOTRe a transféré la compétence de développement économique aux Régions et aux EPCI, retirant cette responsabilité aux Départements qui, jusqu'alors, pouvaient élaborer une stratégie globale pour leur territoire. Par conséquent, il arrive que les EPCI soient en concurrence les uns les autres pour attirer des activités économiques. Ainsi, la compétition s'est déplacée. Elle peut désormais se situer sur des territoires voisins, à 20 ou 30 kilomètres. Les agences elles-mêmes regardent ce que font les autres territoires et réalisent des *benchmarks* pour se comparer.

« Nous avons une concurrence beaucoup plus forte avec nos territoires voisins. Par exemple, avec Bordeaux, des synergies sont possibles, mais tous les EPCI autour de Saintes vont aussi chercher à travailler avec Bordeaux »

Marie-Laure Artaud, directrice de l'agence d'attractivité de Saintes

Au contraire, d'autres agences peuvent signer des accords de réciprocité avec des villes voisines. C'est le cas d'Ariège Attractivité avec Toulouse Métropole. L'idée est que l'agence Toulouse Team et la métropole de Toulouse puissent réorienter un certain nombre de porteurs de projets qui ne seraient pas en mesure de s'installer sur le territoire de Toulouse, en raison de leur faible capacité financière. La réorientation se fait au profit de territoires périphériques, selon certains critères.

Ainsi, la loi NOTRe a rebattu les cartes de l'attractivité, créant des tensions mais aussi des synergies.

La facilité d'accès à l'information et aux données permet également des comparaisons territoriales plus fines qui peuvent aussi expliquer cette tendance concurrentielle entre territoires proches.

La concurrence porte également sur le cadre de vie offert par les territoires. Beaucoup de campagnes de communication mettent à l'honneur les aménités naturelles et de loisirs, très recherchées par la population depuis la crise sanitaire. Ainsi, **le cadre de vie (loisirs, nature, logements, services...) devient un enjeu de concurrence supplémentaire entre les territoires.**

Un rapport au travail en évolution

Il est vrai que les professionnels interrogés sont tous unanimes : le rapport au travail a évolué et implique de sérieuses conséquences pour les entreprises. Cette tendance était déjà perceptible avant la crise sanitaire, qui a eu un effet accélérateur. En effet, **la mise en place du télétravail a permis à de nombreuses personnes de disposer de leur temps librement et de multiplier leurs loisirs.**

Les confinements ayant imposé une pause à la population, cela a permis aux gens de réfléchir et de se questionner sur **le sens de leur vie** et sur le temps qu'ils accordent à leurs familles, amis, et loisirs.

Selon une étude de la Fondation Jean Jaurès menée en 2022, les salariés français affirmaient en 2008 (62 %) préférer gagner de l'argent au détriment du temps libre. En 2022, 61 % des salariés français affirment le contraire, soit préférer gagner moins d'argent mais avoir plus de temps libre (Baumlin & Bendavid, 2023).

Le type de management pratiqués dans l'entreprise est ainsi un critère de plus en plus considéré par les candidats : pratique du télétravail, orientations, flexibilité...

Quelles conséquences pour l'attractivité territoriale ?

En conséquence, **les actifs français recherchent des villes moins peuplées au sein desquelles il est possible de disposer d'un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.** Selon une étude de l'Insee publiée en juin 2023, les échanges migratoires de 2021 font état d'une attractivité grandissante des **villes de taille moyenne**. Le nombre de personnes ayant rejoint une aire moins peuplée a augmenté de 15 % (Brutel, 2023).

« Il y a tous ces enjeux de conditions de travail, car tout le monde a envie d'avoir une vie au travail épanouie, mais également une vie personnelle la plus équilibrée possible. »

Maxime Vermeulen, directeur de l'agence Hello Lille

Ces territoires à taille humaine peuvent plus facilement répondre à ces souhaits de qualité de vie, tout en proposant une certaine qualité de services (logements, écoles, aménités culturelles, naturelles...) et une distance domicile-travail moindre.

« La COVID a beaucoup modifié nos comportements et aujourd'hui il semble notamment que davantage de personnes apprécient des atouts autres que ceux

liés à la grande ville, qui peuvent être la quiétude, la nature, être en phase avec soi-même, ne pas avoir de bruit, pouvoir laisser les enfants jouer dehors. Cela suppose tout de même qu'un certain nombre de services soient disponibles comme le périscolaire, une offre culturelle... »

Madeleine Sievers, référence territoriale à l'agence Moselle Attractivité

La reconnexion à la nature et aux loisirs est aussi une tendance forte, amplifiée par la crise sanitaire et ces nouvelles aspirations des individus en matière de qualité du cadre et du rythme de vie comme cela a été révélé par les enquêtes sur le bien-être menées par Lise Bourdeau-Lepage depuis 2015 (Bourdeau-Lepage, 2024, 2021). La présence de cols montagnards ou de plages, non loin du lieu d'habitation, est un véritable facteur d'attractivité. Il y a quelques années, cela ne revêtait pas autant d'importance.

Une nouvelle génération en recherche de sens et d'équilibre

En matière de rapport au travail, **le problème est également générationnel**. Selon Elogie Gentina (2023), auteur d'un ouvrage sur la nouvelle génération pour l'IESEG, « Au-delà du recrutement, l'entreprise doit travailler sur l'expérience collaborateur en identifiant tous les moments clefs dans la vie d'un collaborateur ».

Les dernières générations (Y et Z) sont en recherche de sens au travail et d'un d'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. La recherche de sens se traduit surtout par l'impact environnemental et social de l'entreprise pour laquelle ils vont travailler.

Cela nécessite une transformation de la part des entreprises, tant sur le plan social et environnemental que sur le plan managérial, pour pouvoir attirer et fidéliser ces travailleurs.

« L'approche de la nouvelle génération a fortement changé la donne sur le marché du travail et sur l'importance de l'équilibre vie pro – vie perso »

Paul-Vincent Marchand, directeur de l'agence Attitude Manche

Une transformation des dynamiques entre employeurs et employés

La recherche de qualité de vie, les attentes des nouvelles générations, les nouvelles façons de travailler, mais également le vieillissement de la population implique **une modification profonde de la relation entre les employeurs et les employés et de sérieuses difficultés de recrutement pour les entreprises.**

En France, en 2024, une personne sur cinq a au moins 65 ans, soit 21,8 % des habitants contre 16,3 % en 2005 (Thélot, 2025). En parallèle, le nombre de naissances en 2024 est inférieur de 21,5 % à son niveau de 2010. **Ce vieillissement de la population est indéniable et cela aura un impact très important sur le recrutement.** Ces difficultés, ressenties par les agences

d'attractivité depuis plusieurs années, ont incité ces professionnels à développer des stratégies d'attractivité de talents. En effet, les agences, en contact avec les entreprises, se sont adaptées pour répondre à leurs défis actuels. Et la recherche de talents est une condition indispensable à l'installation des entreprises sur un territoire donné.

Ainsi, le rapport de force entre employeurs et employés se tend. Les entreprises doivent aujourd'hui s'adapter et devenir attractives pour pouvoir recruter les talents dont elles ont besoin : proposer une organisation flexible du temps de travail, un package d'avantages, une démarche RSE...

« L'entreprise se transforme, les rapports de force sont inversés, le salarié a le choix, donc l'entreprise doit suivre et se métamorphoser. Et les démarches RSE ont un rôle à jouer dans l'attractivité de l'entreprise. »

*Mikael Bolloré-Penlaes, directeur-adjoint de l'agence Quimper
Cornouaille Développement*

Il convient de nuancer : des difficultés économiques engendrent actuellement des besoins en recrutement moindres. De plus, tous les corps de métiers ne sont pas concernés par ces tensions.

Mais à terme, avec le vieillissement de la population, les problématiques de recrutement devraient tout de même rester prégnantes.

Extrait de l'interview de l'agence économique régionale Bourgogne-Franche-Comté (AER BFC)



Martine ABRAHAMSE PLEUX
Directrice générale
jusqu'au 31/12/2024



Agnès RAMILLON
Directrice générale
à partir du 01/01/2025



Chloé GAUTHIER
Coordinatrice du pôle Communication
et Attractivité



“ Les chiffres de la démographie nous ont poussé à agir ”

En tant qu'agence de développement économique, nous avons aussi besoin de recruter, d'attirer. Et nous avons mis en place une marque employeur avec un package.

Dans le recrutement, il y a le salaire, mais pas seulement : il peut y avoir le télétravail, des prises en charge différentes, de mutuelle, de prévoyance, de chèques déjeuners... **Chaque entreprise doit être attractive et « se vendre »** pour fidéliser ses employés et aller en recruter d'autres.

Les chiffres de la démographie en Bourgogne-France-Comté nous ont poussé à agir ; notre territoire connaît depuis plusieurs années une faible démographie, une tendance qui va s'intensifier : baisse de la population, vieillissement, contexte général qui freine les ménages et qui ont moins d'enfants

Pour compenser cette baisse démographique, la région Bourgogne-Franche-Comté s'est lancée dans une démarche proactive pour **renforcer son attractivité résidentielle** en développant une stratégie qui associe étroitement les territoires, les partenaires institutionnels et les futurs habitants.

Au mois d'octobre 2024, **le premier service régional d'accompagnement à l'installation de nouveaux habitants a été lancé**. Cette démarche consiste à convaincre des actifs résidant à l'extérieur de la région de venir s'installer en Bourgogne-Franche-Comté. Cette initiative repose sur le pari d'un partenariat sans équivalent en France, conclu entre des territoires, souvent des intercommunalités - qui accueillent et facilitent l'implantation de nouveaux foyers - et la collectivité régionale qui organise la promotion, la prospection et l'orientation des candidats à l'installation vers les territoires.

Durant deux ans, depuis l'automne dernier, nous offrons à tous ceux qui aspirent à changer de vie un parcours complet d'accompagnement vers une variété inédite de territoires, du Val de Loire jusqu'au Jura Suisse, des Vosges et des confins de l'Île-de-France jusqu'aux monts du Lyonnais.

Venez vivre en Bourgogne-Franche-Comté, c'est #franchementbien !

<https://www.venez-vivre-en-bourgogne-franche-comte.fr>

Synthèse de l'atelier au Forum DEV&CO

Au cours de l'atelier « Attractivité » au Forum DEV&CO, les participants (professionnels des agences d'attractivité, de développement économique, des collectivités territoriales et structures travaillant avec les territoires) ont été divisés en deux groupes d'environ 24 personnes.

Une fois les deux groupes constitués, il leur a d'abord été demandé de regarder attentivement les 39 cartes disposées sur la table devant eux, cartes correspondant chacune potentiellement à un facteur d'attractivité territoriale (Cf. la liste des facteurs du questionnaire en ligne qui se trouve en annexe).

Ensuite, il leur a été demandé de se mettre d'accord pour sélectionner parmi ces 39 cartes, les cartes qui, selon les membres de leur groupe,

constituent de nouveaux facteurs d'attractivité territoriale aujourd'hui et ceux qui sont des anciens facteurs d'attractivité. Au sein de chaque groupe, des négociations ont donc eu lieu pour arriver à un consensus.

Les deux groupes ont été d'accord pour dire que certains facteurs n'ont pas changé. Il s'agit selon eux de la qualité et la disponibilité du **parc immobilier**, de l'accès au **marché**, du climat des **affaires** et de la croissance du **PIB**.

Comme nouveaux facteurs d'attractivité territoriale, les deux groupes ont retenu :

- La protection et mise en valeur des **éléments naturels** ;
- L'**environnement sain** et **sans nuisances ou pollutions** ;
- La **proximité** du lieu de travail ;
- Le niveau de **sécurité** des biens et des personnes ;
- La **participation au projet de territoire**.

Cependant, certaines différences ont été relevées entre les deux groupes concernant les nouveaux facteurs d'attractivité, **différences liées à la diversité des territoires** sur lesquels les participants travaillent.

Ainsi, un des groupes a mis en avant la protection contre les **risques industriels**, le **climat** mais aussi **la propreté et entretien de l'espace extérieur**, l'accessibilité à des **services de garde d'enfant** et l'accessibilité aux **espaces naturels pour les loisirs** qui sont des facteurs contribuant en grande partie à la **qualité du cadre de vie**.

L'autre groupe a aussi mis en avant ce type de facteurs mais en choisissant la **protection et mise en valeur des éléments naturels**, ou encore l'accessibilité des **services médicaux**.

III- L'attractivité économique

Des incertitudes politiques et fiscales

LES ENTREPRISES sont actuellement impactées par les incertitudes tant politiques que fiscales. Face à l'endettement de l'État, les craintes quant à une taxation plus forte des entreprises sont présentes. Ces dernières n'hésitent pas à revoir leurs ambitions salariales à la baisse, ainsi que leurs investissements. Ces choix sont préjudiciables au développement économique français.

« Avec le contexte 2024 et une conjoncture politique en Europe compliquée, nombre d'entreprises se posent des questions. En termes d'attractivité, ce n'est pas neutre. »

Maxime Vermeulen, directeur de l'agence Hello Lille

La potentielle révision du crédit impôt recherche (CIR), qui a pour but d'encourager les entreprises à engager des activités de recherche et de développement, pourrait également être un frein à l'attractivité économique des territoires français.

Cette instabilité politique et fiscale demeure pesante pour l'économie et l'attractivité. La dernière étude BPIFrance et Rexecode (2024), menée en octobre auprès des dirigeants de petites et moyennes entreprises et très petites entreprises, confirme bien ce point. En effet, 56 % des chefs d'entreprises estiment que l'incertitude en matière de politique économique a un impact fort sur l'activité de leur entreprise. 45 % d'entre eux comptent reporter leurs projets d'investissement et 21 % les annuler.

Des ressources plus rares, un frein à l'attractivité

Le talent : une condition à l'installation

Attirer des talents devient un véritable enjeu pour les entreprises. Cela peut même devenir une condition pour l'installation de l'entreprise sur un territoire. Elles recherchent alors des écoles ou des universités spécialisées dans certains domaines pour pouvoir capter leur futur personnel formé.

« Il faut avoir des écoles, des organismes de formation et un écosystème au service de la recherche et de l'innovation pour proposer aux entrepreneurs et entreprises des compétences ainsi qu'une main-d'œuvre qualifiée. »

Martine Abrahamse-Pleux, ancienne directrice de l'agence AER BFC

Selon une étude de France Travail (2025), les métiers qui ont rencontré des difficultés de recrutement en 2024 sont : les techniciens et agents de maîtrise en maintenance électrique, électronique et automatismes, les carrossiers automobiles, les couvreurs, les aides à domicile, les employés et techniciens commerciaux de la banque, les tuyauteurs, les réglers, ...

Mais il est vrai que les ouvriers et employés n'ont pas forcément les moyens de déménager et de changer de territoires. Les grandes campagnes d'attractivité ciblent davantage les cadres et professions intermédiaires. Ainsi, le développement d'écoles adaptées peut aider à former les habitants à des métiers qui connaîtront des difficultés de recrutement ou d'attraction sur le territoire.

✓ Zoom bonne pratique : un forum sur les métiers de demain

L'agence Cauvaldor Expansion a organisé son premier forum sur les métiers de demain en novembre 2024, à l'occasion de la semaine de l'industrie. Les étudiants et lycéens invités ont été rassemblés pour explorer le futur de l'emploi sur le territoire, en découvrant des entreprises industrielles et institutions locales. Étaient organisés : un rallye des étudiants, un *escape-game*, des ateliers immersifs, des conférences, une table ronde et des expériences en réalité virtuelle.

Source : <https://cauvaldorexansion.fr/actualites/une-premiere-edition-prometteuse-pour-le-forum-des-metiers-de-demain>

Avec les attentes des nouvelles générations et les difficultés de recrutement, les employeurs doivent savoir se vendre et devenir attractifs : un package d'avantages, des critères de responsabilité sociétale des entreprises (RSE), une flexibilité du temps de travail, une connaissance du territoire ...

Le manager d'aujourd'hui doit s'adapter à ce nouveau monde où le rapport de force n'est pas forcément de son côté. Les agences proposent régulièrement de travailler avec leur écosystème d'entreprises sur la marque employeur. La marque employeur désigne l'ensemble des problématiques d'image de marque liées à la gestion des ressources humaines et au recrutement d'une entreprise.

L'agence Attitude Manche a par exemple déployé un label « Entreprises engagées pour la Manche », ce qui permet d'aligner les promesses employeurs avec les promesses territoires.

En parallèle, les entreprises travaillent sur le bien-être des salariés et mettent en place des services pour atteindre cet objectif : cours de sport le midi, services de conciergerie...

Extrait de l'agence Moselle Attractivité



Madeleine Sievers
Référénte territoriale



“ Attirer et fidéliser les talents, l'un des principaux défis pour les entreprises aujourd'hui ! ”

La capacité à attirer et fidéliser les talents est devenue le défi majeur de nombreux secteurs d'activités économiques, dont l'industrie. Ce constat a pris une acuité particulière ces dernières années, notamment depuis la crise sanitaire de 2020 qui a bouleversé les rapports des salariés au travail.

En effet, si l'existence d'un outil industriel performant peut être un facteur de motivation pour des cadres à la recherche d'une opportunité professionnelle, ce paramètre ne suffit plus aujourd'hui. Les entreprises doivent redoubler d'imagination afin de proposer un cadre professionnel flexible, bienveillant et attractif, présentant autant que possible une palette d'avantages distinctifs tout en démontrant qu'elles s'inscrivent dans un territoire attractif en termes de culture, d'enseignement, de loisirs et d'activités pour les enfants.

Dans ce contexte en profonde mutation, le développeur économique doit désormais être capable de proposer un accompagnement personnalisé des entreprises élargi à des registres comme la formation, le recrutement ou encore la promotion des métiers.

C'est la raison pour laquelle Moselle Attractivité a lancé en 2022 une stratégie spécifique d'attraction et de fidélisation des talents, autour du triptyque VIENS-RESTE-REVIENS.

Les premières déclinaisons opérationnelles ont été rapidement engagées afin d'attirer des talents en Moselle, fidéliser les Mosellans et faire revenir les talents passés par le territoire.

Tout récemment, une marque employeur territoriale « Moselle Employeur », élaborée par Moselle Attractivité en étroite collaboration avec la plupart des têtes de réseau économiques mosellanes et un groupe test d'une dizaine d'entreprises, vient d'être lancée pour compléter cette stratégie. Les objectifs de cet agrément sont d'une part de promouvoir les entreprises en valorisant leurs démarches de progrès en termes de marque employeur et de prise en compte des enjeux liés à la RSE, et d'autre part d'accroître leur attractivité tant auprès de leurs salariés que de leurs futurs candidats, en mettant en lumière leurs atouts et, tout particulièrement, leur ancrage territorial.

✓ Zoom bonne pratique : Bien en Alsace, la nouvelle marque employeur de l'ADIRA

Deux années de développement ont été nécessaires pour créer la nouvelle marque employeur territoriale « Bien en Alsace ». Les difficultés de recrutement des entreprises sont dues, selon l'Adira, à un manque d'attractivité à la fois de certains métiers et du territoire en lui-même.

Pour répondre à cette problématique, l'ADIRA a initié la démarche de création d'une marque employeur territoriale, où entreprises, territoires et partenaires d'Alsace s'engagent autour de valeurs partagées et travaillent ensemble à définir et mettre en œuvre des actions pour attirer, fidéliser et faciliter l'épanouissement des talents en Alsace.

La démarche se construit à différentes échelles :

- En Alsace : avec des notions de notoriété, d'attractivité, de visibilité de l'Alsace et de ses entreprises qui recrutent ;
- Au niveau du territoire : pour construire des actions au plus proche des problématiques exprimées par les entreprises sur leur bassin de vie ;
- Au niveau de l'entreprise : pour entendre les préoccupations et au travers du travail mené, faciliter les recrutements.

Une quarantaine d'entreprises sont déjà signataires de la marque « Bien en Alsace », avec la participation de quatre territoires pilotes : **L'Eurométropole de Strasbourg**, **Saint-Louis Agglomération**, la **Communauté de communes Alsace Rhin Brisach**, et le **PETR Alsace du Nord**.

Source : <https://www.adira.com/actualites/ladira-lance-la-marque-employeur-territoriale-bien-en-alsace/>

Énergie et eau : des ressources à préserver

L'accès aux ressources eau et énergie devient également un enjeu important pour que certaines entreprises puissent se développer.

Entre les sécheresses successives, les inondations, la pollution, la gestion de l'eau fait de plus en plus partie de la stratégie environnementale de l'entreprise. L'étude Explore 2070 estime que d'ici à 2050, les précipitations devraient baisser de 16 à 23 % et le débit moyen annuel des cours d'eau devrait diminuer de 10 à 40 % (Ministère EDDE, 2013). Il devient indispensable pour l'entreprise de trouver des solutions pour produire en consommant moins d'eau.

En parallèle, les ressources énergétiques sont également un enjeu puisque l'Etat a imposé dans une loi de la transition énergétique publiée au Journal Officiel le 18 août 2015, la réduction de la consommation énergétique finale de 50 % en 2050 par rapport à la référence 2012 (Etat, 2017). Il est

aussi nécessaire de porter la part des énergies renouvelables à 23 % de la consommation finale brute d'énergie en 2020 et à 32 % de la consommation finale brute d'énergie en 2030.

Pour atteindre ces objectifs, des investissements conséquents sont nécessaires pour les entreprises, qui ont besoin d'être accompagnées afin de prendre les bonnes décisions. Indéniablement, un territoire pouvant proposer de l'électricité renouvelable et des solutions pour les entreprises, aura un avantage supplémentaire.

La tribune de Pierre Ribaute, directeur général Veolia eau France



Crédit photo: © Médiathèque VEOLIA -
Christophe Majani d'Inguibert



“ L'eau, un nouvel actif stratégique pour l'industrie ! ”

À l'heure où les défis liés à l'environnement se multiplient, l'industrie est confrontée à une problématique cruciale et pourtant encore, parfois, insuffisamment prise en compte : l'accès à l'eau. La sécheresse de 2022 - qui a conduit à une forte augmentation des restrictions d'usage - a été, à cet effet, une alerte majeure. Elle a mis en lumière la dépendance de nombreux secteurs industriels à cette ressource. Du textile à l'agroalimentaire, de la production électrique à la chimie, de la métallurgie aux *data centers*, l'eau est un pilier invisible mais indispensable aux productions industrielles, que ce soit pour fabriquer, refroidir, laver, diluer... Face aux pénuries engendrées par le changement climatique, elle tend à devenir un actif stratégique, un élément de compétitivité et, parfois, une source de vulnérabilité.

Les risques liés à l'eau fragilisent les modèles économiques

Dans le monde d'abondance qui a prévalu jusqu'à peu, la question de l'empreinte hydrique des activités industrielles, tout comme celle de leur sensibilité à la question de l'eau, se posaient peu. Le changement climatique, qui induit des sécheresses de plus en plus fréquentes - et donc un risque de concentration des polluants - mais aussi parfois des risques d'inondations liés notamment à une augmentation soudaine des précipitations, oblige les industriels à prendre le sujet à bras le corps. En effet, les coûts liés à l'approvisionnement, au traitement de l'eau et à l'assainissement augmentent, tandis que les réglementations environnementales se durcissent, entre autres dans le domaine des rejets industriels. Les restrictions d'usage se multiplient, menaçant la continuité d'activité sur l'ensemble des maillons des chaînes

industrielles. Dans le cadre du Plan Eau lancé par le gouvernement en 2023, cinquante industriels, parmi les plus gros consommateurs d'eau, sont d'ailleurs aujourd'hui accompagnés dans leur démarche de sobriété hydrique.

Une nécessité économique et un atout RSE

Face à ces enjeux, de plus en plus d'entreprises se lancent dans des pratiques innovantes et responsables, pour économiser ou réutiliser la ressource - et réduire ainsi leur dépendance -, mais aussi amoindrir leur impact sur la qualité de l'eau. Le recyclage des eaux de process industriels en circuit fermé, l'utilisation des eaux non-conventionnelles (eaux usées traitées, eaux de pluie...) et de technologies de filtration avancée, ou encore la réduction des consommations grâce à l'intelligence artificielle deviennent souvent des solutions incontournables pour la compétitivité. Les plans de sobriété hydrique par type d'activités ou secteurs sont devenus obligatoires dans le cadre du Plan Eau ; ils se déclinent par site de production. Par ailleurs, un nombre croissant d'entreprises prennent en compte de manière approfondie l'impact de leurs activités sur les ressources en eau dans les territoires où elles opèrent. Elles font désormais des choix stratégiques, tels que l'expansion ou l'implantation de nouveaux sites, en tenant compte des conséquences environnementales liées à l'eau. Forte de ses expériences internationales, dans des régions du monde parfois précocement touchées par ce sujet, Veolia accompagne de nombreuses industries en déployant ses solutions au plus près du terrain. La gestion durable de l'eau est devenue une nécessité économique qui constitue aussi un atout dans les politiques de responsabilité environnementale des entreprises, soucieuses de maîtriser leurs impacts sur l'environnement.

La réindustrialisation a soif d'eau

Dans ce contexte, la gestion de l'eau dans les territoires devient un facteur de plus en plus déterminant des stratégies d'implantation des entreprises. L'accès à une eau de qualité, en quantité suffisante, qui nécessite des infrastructures efficaces et bien gérées, est au cœur des stratégies d'écologie industrielle et d'attractivité. Les territoires capables de gérer efficacement les effets tangibles du dérèglement du cycle de l'eau (inondations et sécheresses) et d'augmenter ainsi leur résilience, partent aujourd'hui gagnants dans la course à la réindustrialisation. D'autres leviers sont entre leurs mains, comme la mise en place d'une tarification adaptée pour les entreprises ou d'aides financières pour soutenir les équipements hydro-économes. L'efficacité des services publics d'eau est donc également un élément essentiel pour qu'une part de la ressource revienne au monde industriel. Veolia œuvre pour cela, forte de 4 000 brevets déposés en 10 ans sur les technologies de l'eau et d'une efficacité opérationnelle qui économise plusieurs dizaines de millions de m³ d'eau chaque année. À

chaque territoire d'inventer ses hydro-solutions, en fonction de ses spécificités et de garantir un développement durable au service de tous. Dans un monde où la ressource bleue se raréfie, l'industrie se trouve face à un défi majeur : réinventer sa relation avec l'eau ou risquer de voir sa compétitivité s'assécher.

Une raréfaction du foncier

En termes d'attractivité économique, la loi Climat et Résilience du 28 août 2021 a fait du foncier l'un des plus grands enjeux à venir. L'objectif à atteindre est celui du « zéro artificialisation nette » des sols à l'horizon 2050 (Vie publique, 2023).

Communément appelée la « Loi ZAN », les conséquences sont importantes quant à la gestion du foncier tant pour la construction de logements que pour le développement économique.

Les entreprises recherchent du foncier clef en main permettant de réduire les délais et donc, une installation rapide. Les territoires peuvent anticiper en adaptant les friches et en recensant les fonciers disponibles.

✓ Zoom bonne pratique : OFER BFC, une plateforme régionale pour le foncier

OFER BFC, est une plateforme régionale dédiée à la connaissance et à la gestion du foncier économique en Bourgogne-Franche-Comté.

Elle a été conçue pour répondre aux enjeux régionaux et nationaux. Elle accompagne la prise de décision stratégique des élus et techniciens face aux défis de sobriété foncière, d'aménagement économique et des objectifs réglementaires tels que la loi Climat et Résilience ou le Zéro Artificialisation Nette (ZAN) d'ici 2050. Elle s'intéresse aux sites économiques (ZAE...) et non aux implantations en milieu diffus.

Une base de données géographiques conforme au standard « Sites économiques » du CNIG, assure l'interopérabilité locale, régionale et nationale. Il s'agit d'une plateforme relais pour promouvoir les opportunités foncières régionales auprès des investisseurs, en synergie avec des outils nationaux comme France Foncier Plus de la Banque des Territoires.

Sources : AER BFC et <https://www.bourgognefranche-comte.fr/sites/default/files/2023-12/vf%20CP-OFERBFC-20231207.pdf>

Face à cette contrainte foncière, les territoires et leurs élus sont devenus sélectifs. Les entreprises souhaitant s'installer ou se développer, doivent avoir des projets générateurs d'emplois. La logistique, par exemple, est

très consommatrice de foncier pour peu d'emplois. Cela devient compliqué pour les élus qui n'hésitent plus à refuser ce type d'activité. Même les territoires ruraux, présentant davantage de possibilités, sont plus sélectifs. **La logistique ou les data centers sont des projets qui vont avoir besoin d'être créatifs pour pouvoir s'installer sur un territoire. Construire les entrepôts en hauteur sur plusieurs étages est une solution qui se développe.** Selon une étude de CBRE (2023), cabinet de conseil en immobilier d'entreprise, le parc d'entrepôts à étages en Île-de-France pourrait doubler d'ici à 2026.

« Sur des territoires dont le foncier disponible est très faible, l'enjeu est vraiment de pouvoir faire du qualitatif et de la régénération de la ville sur la ville. »

Cyril Laily, directeur de l'agence Grenoble Alpes

Extrait de l'interview de l'agence Hello Lille



Maxime Vermeulen
Directeur Invest



“ Aujourd’hui, il est nécessaire d’optimiser le foncier ”

La problématique de foncier est un sujet qui touche toutes les métropoles. **Quand le foncier se raréfie, il faut trouver des idées.**

C'est une tendance depuis quelques années, surtout depuis la loi ZAN (zéro artificialisation nette). Nous réfléchissons à **la façon d'accompagner en utilisant moins de foncier.** **C'est pour cela que nous regardons aussi les ratios emplois par mètre carré.**

Nous nous interrogeons quand une entreprise recherche plusieurs hectares pour une dizaine d'emplois en création.

Donc ce ratio est important pour nous. Nous cherchons **à qualifier, être un peu plus sélectif** sur ce que nous souhaitons ou pas sur le territoire.

Il y a des **choix stratégiques qui font que certains types d'activités ne sont plus désirés** et cela permet de pouvoir se concentrer davantage sur les activités prioritaires par rapport à nos filières d'excellence.

La logistique de dernier kilomètre est intéressante, mais la grande logistique n'est plus souhaitée. Les *data centers* aussi, c'est un vrai sujet. Aujourd'hui, la métropole a décidé de ne plus promouvoir l'implantation de *data centers*. Donc c'est un choix plutôt politique. Nous avons déjà un certain nombre de *data centers* sur le territoire.

Mais, **ce type d'activité, concrètement, nous n'irons pas les chercher**, et quand ils viennent tout seuls, entre guillemets, nous minimisons notre rôle d'accompagnement.

Il y a aussi la question de la performance du foncier utilisé, parce qu'il y a 30 ou 40 ans, le foncier n'était pas cher, donc les entreprises prenaient 15 hectares, même si elles n'avaient besoin que de 5 hectares !

Donc aujourd'hui, **il y a beaucoup de fonciers qui sont « sous-utilisés »**.

C'est un vœu pieux, mais **je ne pense pas que ce sera si facile parce que ce sont des propriétaires privés**. Mais il y a quand même certains sites industriels avec du foncier pas ou sous-utilisé et la question est de savoir comment nous pouvons l'acquérir, ou en tout cas l'aménager, pour trouver une nouvelle solution d'implantation.

Une transition écologique et environnementale en ligne de mire

La décarbonation des entreprises est un enjeu à développer. La législation et les contraintes poussent les entreprises à réfléchir. Ainsi, les territoires capables de proposer des zones où les synergies industrielles sont possibles, pourront tirer leur épingle du jeu. Pour exemple, la *Green Valley Ecoparc* de Norske Skog qui prône l'économie circulaire. Le principe est simple une chaudière biomasse couplée à une turbine, fabrique de la vapeur, brûle du bois de démolition et les boues de station d'épuration. La vapeur transformée en électricité, est revendue à EDF. 33 hectares ont été viabilisés pour construire une zone d'activité nouvelle génération réunissant des acteurs d'un même écosystème.

« Sur des zones disponibles, nous devons travailler sur les synergies. Avant même que les entreprises ne s'implantent, il faudrait pouvoir identifier ce que les entreprises existantes peuvent offrir sur le site en termes de mutualisation par exemple, vérifier la complémentarité des entreprises sur une même zone pour créer une vraie écologie industrielle et territoriale. »

Madeleine Sievers, référente territoriale à l'agence Moselle Attractivité

Les agences se dotent de systèmes de *scoring* qui leur permettent de vérifier l'impact d'une entreprise sur le territoire et son écosystème. Par conséquent, les activités sont maintenant sélectionnées pour correspondre à une stratégie préalablement définie en matière d'impact environnemental et social. L'agence ONLYLYON&CO est l'une des agences à s'être dotée d'une telle grille, reposant sur des critères d'impact environnemental, coopératif, productif, sociétal et territorial.

Les facteurs d'attractivité économique

Les entretiens font ressortir **trois facteurs importants pour l'attractivité économique** :

- **l'accès au marché**, la présence d'un marché et l'écosystème présent sur le territoire ;
- **l'accès au foncier**, ou la disponibilité de bâtiments ;
- **la puissance universitaire**, de la recherche, les collaborations sur l'innovation.

D'autres facteurs sont évoqués comme le fait d'avoir un interlocuteur unique pour faciliter les démarches administratives, l'accessibilité du territoire, la disponibilité de la main-d'œuvre, un calendrier maîtrisé, la qualité du cadre de vie pour les salariés.

Si certains facteurs sont immuables comme l'accès au marché, la recherche, ou l'accessibilité du territoire, **on peut relever maintenant la présence de facteurs comme la disponibilité de la main-d'œuvre ou la qualité du cadre de vie des salariés (climat, environnement sain et sans nuisance). Ces deux facteurs pour l'attractivité économique n'étaient peu ou pas évoqués il y a dix ans.**

Autre facteur important : **la présence de clubs d'entreprises**, permettant à un dirigeant d'être en contact avec d'autres, d'échanger des idées et des bonnes pratiques. **Le contact humain avec ses pairs** semble aujourd'hui très important pour fonctionner.

Une trentaine de professionnels ont également été interrogés sur les facteurs d'attractivité économique via un questionnaire en ligne qui comportait 39 facteurs diversifiés. La question était de sélectionner dix nouveaux facteurs pour l'attractivité économique.

Comme mentionné précédemment, certains facteurs se maintiennent. En tête de liste, **l'accessibilité du territoire** s'impose comme le critère le plus déterminant, cité par 24 des 30 personnes interrogées.

Viennent ensuite, par ordre d'importance : l'accès à une main-d'œuvre qualifiée, l'offre immobilière, le climat, la proximité avec le lieu de travail et un environnement sain et sans nuisance.

Ces résultats soulignent une tendance marquée : l'attractivité des territoires repose de plus en plus sur leur capacité à attirer des talents.

Fait notable, seuls 8 des 30 professionnels interrogés estiment que le niveau salarial est un critère clef. Ce constat témoigne d'une évolution des priorités : le facteur financier cède désormais la place à **d'autres leviers d'attractivité économique**, tels que le climat, la qualité du vivier de talents, les aménités naturelles, l'offre foncière et immobilière, ainsi que l'accessibilité générale du territoire.

Évolution des facteurs d'attractivité



Les facteurs d'attractivité économique - résultat du questionnaire en ligne

Source : CNER

Parmi les autres résultats, **l'accessibilité des services médicaux et de garde d'enfants** concentrent chacun 8 occurrences, illustrant ainsi l'inversion du rapport de force employés / employeurs. La présence de tels services en nombre suffisant est aujourd'hui regardée par les entreprises car cela facilitera leurs recrutements.

Enfin, six professionnels ont souligné l'importance pour l'entreprise **de participer au projet territorial et aux décisions**. Le développement de marques employeurs et les considérations environnementales les amènent à s'intéresser au territoire.

IV- L'attractivité résidentielle – de talents

La qualité de vie et le temps de travail

LA CRISE SANITAIRE a rebattu les cartes en termes de qualité de vie. En effet, cette notion évolue et inclut la recherche de loisirs, d'aménités naturelles ou culturelles. Les arguments déployés par les territoires dans leurs campagnes d'attractivité sont essentiellement tournés vers ces éléments.

*« S'installer en Drôme, c'est également la possibilité de bénéficier d'un environnement culturel très riche en **lien** notamment avec un tissu associatif très actif que nous ne manquons pas de valoriser sur nos divers supports »*

David Lamare, directeur de l'agence Drôme Attractivité

La mise en place du télétravail a eu de fortes conséquences sur les attentes des habitants d'un territoire. L'équilibre vie professionnelle et vie personnelle est aujourd'hui un critère fortement recherché. Les familles veulent du temps pour élever leurs enfants, les jeunes souhaitent davantage de temps libre pour leurs loisirs.

Selon un avis du CESE, qui s'appuie sur une enquête distribuée auprès de 10 000 répondants en France, 72 % des personnes interrogées accordent plus d'importance à l'équilibre vie professionnelle – vie personnelle depuis la crise sanitaire (Caillet & Tomé-Gertheinrichs, 2024).

Même si le télétravail tend à refluer, le nombre de reconversion professionnelle demeure élevé, justement pour atteindre cet équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

Quand un touriste visite un territoire, il va ressentir des émotions, et l'idée est de jouer sur les émotions positives et le potentiel attachement au territoire pour transformer le touriste en prospect résidentiel. Le tourisme et l'attractivité résidentielle peuvent se compléter, la frontière s'amincit. Il est vrai que la recherche de loisirs et de nature intéresse autant le touriste que le futur habitant. Par exemple, l'entreprise spécialisée Laou forme les offices de tourisme à la détection de potentiels nouveaux habitants.

« Il y a de plus en plus de porosité entre ce qui relève de l'attractivité touristique et de l'attractivité résidentielle. Aujourd'hui quand nous présentons les 10 plus belles plages ou les 10 meilleurs endroits pour faire du kitesurf dans la Manche, cela parle autant à un touriste qu'à un habitant qui va pouvoir pratiquer après le travail »

Paul-Vincent Marchand, directeur de l'agence Attitude Manche

Extrait de l'interview de l'agence Grenoble Alpes



Cyril Laily
Directeur de l'agence



“ La crise sanitaire a repositionné la qualité de vie au cœur des questions d'attractivité des territoires, en particulier sur le rapport aux autres, au travail et au temps ”

La crise sanitaire a d'abord modifié notre référentiel social et sociétal avant de bouleverser notre équilibre économique.

Si la crise sanitaire a démontré effectivement que la production du matériel médical ou de nos vaccins vacillait au gré de notre trop forte dépendance à la Chine, le Covid a aussi beaucoup agi dans les consciences individuelles et collectives sur les questions de bien-être et de qualité de vie : l'accès à la nature, la redécouverte de son territoire de domiciliation, le rapport au plaisir et au bonheur, le rapport aux autres, au temps, à l'argent, au travail... Bref, elle a été l'occasion d'une refondation pour beaucoup du modèle de vie jusqu'alors issue des Trente Glorieuses associées à une société de consommation.

C'est-à-dire qu'au fond, beaucoup se sont dit « Mais bon, est-ce que la vraie vie, une vie réussie, ce n'est pas une vie où on a du temps libre ? ».

Et voilà, aujourd'hui, certains jeunes considèrent un CDI davantage comme une source d'emprisonnement que de sécurité, *a contrario* du CDD gage de liberté et de souplesse, par exemple. La démonstration du changement et de l'agilité d'un parcours professionnel est alors plus créatrice de valeurs chez ces jeunes, que l'engagement stable dans la durée.

À Grenoble Alpes, nous avons une qualité de vie assez exceptionnelle, avec des paysages uniques, des alpages à une demi-heure du centre-ville de Grenoble, une capacité à aller voir des cascades, des canyons, des cimes, skier, etc., une proximité avec l'activité de pleine nature, qu'elle soit pour son engagement physique de ressourcement ou d'observation de faune-flore sauvage, qui est absolument exceptionnelle.

Ici, s'est exprimée auprès des jeunes cadres intégrant nos grandes entreprises après le Covid une envie d'ailleurs « de proximité » marqueur de ce changement de paradigme de l'attractivité du territoire, rééquilibrant notre travail exogène / endogène.

L'accessibilité aux services du quotidien est un critère fondamental pour les habitants lorsqu'ils choisissent un lieu de vie. Écoles, commerces, soins médicaux... autant de services qui rythment leur quotidien et conditionnent

leur qualité de vie. La rapidité d'accès aux services repose d'abord sur leur localisation. Un territoire attractif est un territoire où les distances entre lieux de vie et services sont réduites, que ce soit en centre-ville, en périphérie ou en milieu rural.

Des freins à l'installation de nouveaux habitants

Parmi les freins à l'installation, le bassin d'emploi reste un critère primordial. Certains territoires dont le bassin reste trop faible, continueront de souffrir d'un manque d'attractivité.

La ruralité

L'attractivité de certains territoires ruraux repose sur plusieurs atouts : qualité de vie, cadre naturel préservé, coût de l'immobilier plus abordable... Pourtant, ces espaces peuvent avoir du mal à attirer de nouveaux habitants, en particulier des actifs et des familles. L'une des principales raisons réside dans la difficulté d'accès aux services essentiels : écoles, commerces, santé, transports. À l'heure où la rapidité et la facilité d'accès sont devenues des exigences fortes, le manque d'infrastructures de proximité constitue un frein à l'installation durable des populations.

« C'est compliqué de maintenir, sur toutes les strates d'une société, un niveau de services équivalent que l'on soit dans un village de 2 000 habitants ou dans une ville de 100 000 habitants. C'est la difficulté des collectivités à pouvoir exister sur tous les sujets : économie, culture, sport, éducation etc. »

Paul-Vincent Marchand, directeur de l'agence Attitude Manche

Dans certains territoires ruraux, l'accès aux services est une véritable problématique. Les fermetures de classes, de commerces et de cabinets médicaux ont souvent éloigné les habitants de ces infrastructures essentielles. Pour scolariser leurs enfants, faire leurs courses ou consulter un médecin, de nombreux ruraux doivent parcourir plusieurs kilomètres. L'amélioration des transports en commun en milieu rural, la mise en place de solutions de covoiturage ou de transport à la demande sont autant d'initiatives qui peuvent réduire l'isolement et faciliter l'accès aux services.

« La mobilité douce est au cœur des préoccupations de nos jours, pouvoir proposer des alternatives à la voiture personnelle devient un vrai défi dans notre société - et encore plus en milieu rural - pour attirer des personnes actives. Cela comprend bien sur les transports en commun mais aussi le déploiement de covoiturage, mise à disposition de vélos électriques/voitures (via location) et toute autre initiative innovante que les territoires et entreprises peuvent mettre en place. »

Madeleine Sievers, référence territoriale à l'agence Moselle Attractivité

Le logement

Quel que soit le territoire concerné, pour attirer de nouveaux habitants, il faut pouvoir les loger.

La construction de logements collectifs accuse une baisse sans précédent, sur la période de novembre 2023 à octobre 2024 (MTECT, 2024), les autorisations de logements collectifs ont baissé de 27 % par rapport aux douze mois précédents la crise sanitaire (mars 2019 à février 2020). Ajoutés à cela des contraintes réglementaires ont alourdi le marché locatif. Ainsi les logements, dont le DPE (diagnostic de performance énergétique) est classé G, ne peuvent plus être loués depuis 2025 et ceux de la classe F à partir de 2028.

« Beaucoup de personnes sont venues s'installer dans nos villes à taille humaine. Cela a créé une certaine tension sur le marché du logement, qui s'explique aussi par d'autres facteurs. Et notamment par les meublés touristiques. »

Maryse Bregeon, cheffe de projet marketing territorial et digital à Quimper Cornouaille Développement

La forte demande en logement ressentie par les professionnels ces dernières années, rencontre des difficultés car l'offre ne correspond pas en nombre et/ou en qualité. La résolution de cette crise restera compliquée tant les facteurs d'aggravation sont nombreux.

Extrait de l'interview de l'agence Drôme Attractivité



David Lamare
Directeur de l'agence



“ Il nous appartient collectivement de trouver des solutions (...) pour faciliter l'accès aux logements pour les salariés (...) ”

Un territoire attractif doit également pouvoir répondre à une **demande croissante de logements** pour les salariés, bien souvent plus forte que l'offre existante.

Cela rend donc nécessaire l'obligation pour les collectivités et autres acteurs œuvrant dans les champs de l'attractivité **d'intégrer cet enjeu dans leur stratégie de développement** sans plus attendre. Les outils tels que les PLU/PLUI et PLH permettent d'**identifier les fonciers disponibles et ainsi programmer les zones à prioriser en ce sens, en cohérence avec les zones de développement économiques et commerciales** afin de répondre aux diverses attentes

en termes de logements, tout en tenant compte des spécificités de chaque cible : étudiant, salarié..

Le territoire de la Drôme, situé en vallée du Rhône aux confins des régions AURA et PACA, à proximité de métropoles (Lyon, Marseille), riche d'une économie diversifiée, suscite un intérêt de la part de futurs investisseurs et résidents. Il nous appartient collectivement, tant en zones urbanisées qu'en milieu rural, **de trouver des solutions afin de garantir la « promesse client », qui consiste à, après avoir convaincu les prospects de s'implanter sur le territoire, à répondre également positivement sur la capacité à héberger et loger les étudiants, salariés ou retraités.**

La Drôme, territoire touristique enregistrant une fréquentation internationale toute l'année via ses atouts (nature/itinérance, patrimoine, gastronomie) doit aussi permettre de faciliter l'accès au logement **dans les zones plus enclavées** dans lesquelles **certaines communes peuvent enregistrer jusqu'à parfois 50 % - voire davantage - de résidences secondaires.** Ces territoires au patrimoine et paysages de grande qualité suscitent l'intérêt des clientèles urbaines françaises et étrangères (Belgique, Suisse, Pays-Bas, Allemagne, Grande-Bretagne) dotées d'un fort pouvoir d'achat, n'hésitant pas à surenchérir s'agissant des offres mis à la vente, parfois au détriment des actifs locaux.

Pour infléchir cette tendance, **certaines collectivités utilisent le levier de la fiscalité locale pour tenter d'infléchir** cette tendance s'agissant des résidences secondaires. Ces démarches mises en œuvre récemment nécessitent un temps de recul pour analyser leurs effets potentiels. **Au-delà de ce type de mesure, les collectivités locales drômoises sont très conscientes de cette nécessaire approche stratégique transversale afin de réussir à attirer de nouveaux résidents.**

Zoom bonne pratique : une entreprise bretonne construit des maisons pour ses salariés

L'entreprise Fenestra dans le Morbihan doit recruter 100 salariés, mais le manque de logement freine l'arrivée de nouvelles recrues. Cette société a pour projet de construire 40 maisons dans un lotissement pour y loger ses salariés. Les salariés seront associés à ce projet en tant que propriétaires, locataires ou investisseurs en entrant au capital de la société civile de placement immobilier (SCPI), et pourront même cumuler plusieurs casquettes, investisseurs et propriétaire habitant par exemple.

Source : https://immobilier.lefigaro.fr/article/ce-chef-d-entreprise-va-construire-40-maisons-pour-attirer-des-salaries_54e55c44-83a2-11ee-9779-b03716c79d1d/

Les facteurs d'attractivité résidentielle

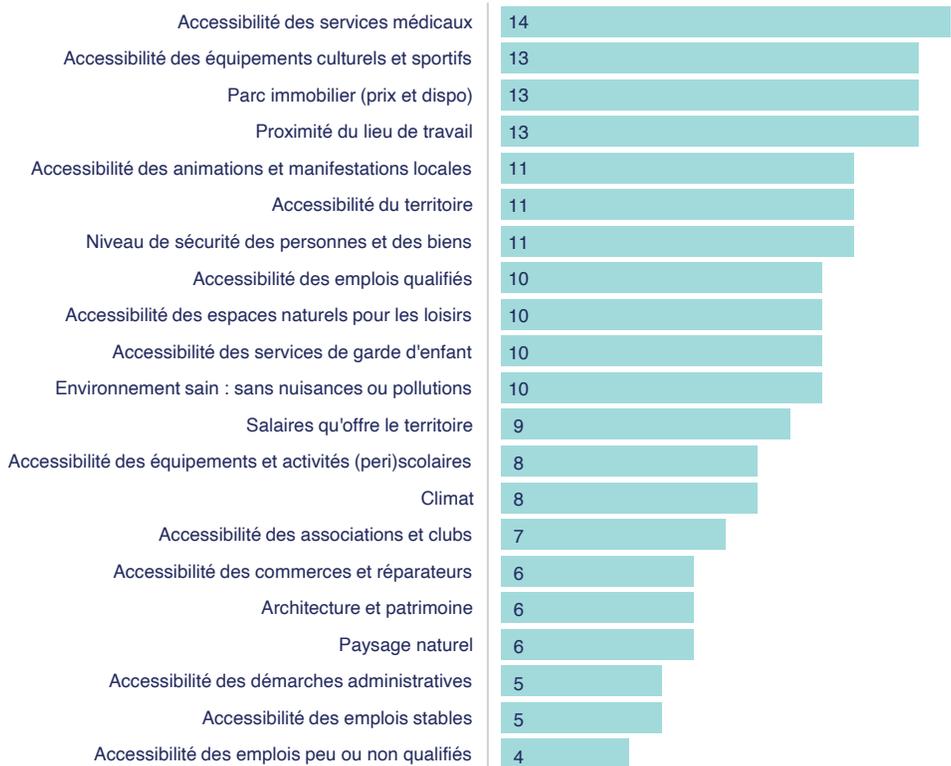
Les entretiens font ressortir quatre facteurs importants pour l'attractivité résidentielle ou de talents :

- **la qualité de vie** : nature, loisirs, culture, ville à la campagne... ;
- **le logement et le coût de l'immobilier** ;
- **l'offre médicale** ;
- **l'enseignement** (écoles, enseignement supérieur).

D'autres facteurs sont évoqués comme le bassin d'emploi, les territoires à taille humaine, l'accessibilité, la mobilité douce, ...

Là encore, certains facteurs sont immuables comme le logement, l'enseignement ou l'accessibilité. Néanmoins, **la recherche de qualité de vie et l'offre médicale** sont désormais des facteurs largement mis en avant par les agences interrogées.

25 professionnels ont également été interrogés sur les facteurs d'attractivité résidentielle via un questionnaire en ligne qui comportait 39 facteurs diversifiés. La question était de sélectionner dix nouveaux facteurs pour l'attractivité résidentielle. Les résultats sont présentés dans le schéma ci-dessous.



Les facteurs d'attractivité résidentielle - résultat du questionnaire en ligne

Source : CNER

Plus de la moitié des professionnels interrogés **considèrent l'accessibilité aux services médicaux comme un facteur clef de l'attractivité résidentielle**, suivie par :

- la disponibilité des équipements culturels et sportifs ;
- la qualité du parc immobilier ;
- la proximité avec le lieu de travail.

Ces résultats corroborent les entretiens menés. Comme pour l'attractivité économique, certains éléments restent fondamentaux et incontournables : l'accessibilité du territoire, la proximité avec l'emploi, ou encore la sécurité des biens et des personnes.

Cela souligne que, bien que certains critères gagnent en importance, les piliers traditionnels (emploi, logement, sécurité, accessibilité) demeurent essentiels.

Enfin, l'aspect financier tend à passer au second plan, certains services, loisirs et aménités culturelles prenant une place croissante dans les attentes des résidents. Ainsi émergent les facteurs *soft* d'attractivité (Bourdeau-Lepage, 2021).



V-Zoom sur l'attractivité médicale

L'OFFRE MÉDICALE est devenue un facteur incontournable de l'attractivité résidentielle. Avec la baisse du nombre de médecins, la lutte contre les déserts médicaux prend une grande importance et les agences d'attractivité s'adaptent à ce nouvel enjeu. Certaines d'entre elles viennent désormais en appui aux collectivités pour déployer des stratégies d'attractivité médicale.

Des médecins aux attentes différentes

« Nous avons trouvé beaucoup d'échos dans les propos que nous tenaient les médecins et les actifs du territoire, nous traitons les sujets de manière commune »

Clément Cayla-Giraudoux, directeur de l'agence Ariège Attractivité

Le premier enseignement à retenir est que certains éléments de l'attractivité résidentielle sont transposables au personnel médical. Par exemple, nous notons également un effet générationnel. Il s'avère que les jeunes médecins n'ont plus les mêmes attentes de leur métier et de leur temps de travail que leurs prédécesseurs.

Selon une étude Les Echos publiée en janvier 2024, en direction des médecins de moins de 40 ans, près de la moitié des jeunes médecins généralistes comme spécialistes souhaiteraient exercer à temps partiel, contre 15 % dans les faits.

Selon une étude menée par le Conseil de l'Ordre des médecins en avril 2019 sur les déterminants à l'installation 82 % et 87 % des médecins interrogés indiquent que les horaires et le rythme de travail ont un impact sur la décision du lieu et du mode d'installation.

« Les nouvelles générations de médecins cherchent à concilier vie professionnelle et vie personnelle et sont également soucieux de bénéficier de temps libre »

David Lamare, directeur de l'agence Drôme Attractivité

Ainsi, les jeunes médecins n'ont pas les mêmes attentes que leurs aînés, privilégiant la qualité de vie. Selon l'étude du Conseil de l'Ordre des médecins, 48 % des internes et 47 % des remplaçants considèrent les aides financières comme peu ou partiellement déterminantes, ce qui confirme que l'aspect financier n'est pas forcément la priorité.

Extrait de l'interview de l'agence Vaucluse Provence Attractivité



Cathy Fermanian
Directrice de l'agence

VAUCLUSE
PROVENCE
Attractivité

“ Aujourd’hui, les médecins cherchent un équilibre entre vie professionnelle et personnelle. La qualité du cadre de vie est une réponse à leurs besoins et aspirations ”

La crise sanitaire a renforcé une tendance de fond observée depuis plusieurs années, celle de se reconnecter à la nature, de consommer sainement et d'une manière générale, de vivre de façon plus authentique ses relations. Ce nouvel état d'esprit a naturellement fait évoluer les attentes des habitants et des actifs vis-à-vis des territoires. Aujourd'hui, la qualité de vie est un critère d'attractivité plus porteur que jamais. D'autant plus chez les médecins qui recherchent désormais des conditions d'exercice optimales compatibles avec un rythme de travail allégé, différent de celui de leurs aînés.

Derrière le terme de qualité de vie, se nichent des caractéristiques précises et attendues : un territoire à taille humaine vecteur d'échanges vrais, où les rapports à l'autre comptent ; un environnement sain, proche de la nature où l'on peut pratiquer - quelle que soit sa configuration familiale - des loisirs simples, faciles d'accès et dépaysants ; des opportunités de visites enrichissantes et diversifiées, patrimoniales ou culturelles, là encore à proximité et accessibles à tous.

Depuis près d'une année, notre agence coordonne le dispositif Vaucluse Santé Attractivité, impulsé par l'ARS et en lien avec de nombreux partenaires fédérés autour des enjeux de santé. Notre chef de projet joue un rôle majeur en accompagnant les médecins, qu'ils soient internes, en exercice ou même proches de la retraite afin de faciliter et coordonner au mieux leur installation dans nos territoires.

Les déserts médicaux

Toujours selon la même étude du Conseil de l'Ordre des médecins, les deux tiers des internes considèrent la qualité de services publics comme un facteur essentiel à l'installation. Ajouté à la volonté d'équilibre vie professionnelle et vie personnelle, ce facteur nous amène à aborder le sujet des déserts médicaux et de certains territoires ruraux.

« La plupart des médecins qui débutent sont plus réticents à exercer seuls, éloignés de grands pôles de recherche et de santé. Il faut donc leur montrer que sur nos territoires ruraux il existe un maillage dense d'offre de soin et donc de nombreuses interactions entre professionnels de santé »

Paul-Vincent Marchand, directeur de l'agence Attitude Manche

Certains médecins célibataires sont d'autant plus réfractaires à une installation en milieu isolé justement pour pouvoir allier vie professionnelle et interactions sociales.

Il existe donc une véritable fracture territoriale où certains territoires dépourvus en services médicaux de qualité, d'équipements, souffrent actuellement d'un manque d'attractivité réelle auprès des jeunes médecins. Ces déserts médicaux sont très problématiques étant donné que le facteur médical est un facteur important de l'attractivité résidentielle.

Extrait de l'entretien d'Ariège Attractivité



Clément Cayla-Giraudoux
Directeur de l'agence



“ Nous rencontrons une quarantaine d'internes chaque semestre ”

Nous sommes à l'écoute des personnes qui passent par notre territoire, au hasard d'un stage ou d'une formation. Je pense en particulier aux internes en médecine générale, puisque nous avons une intervention spécifique sur la question d'attractivité médicale.

Nous rencontrons une quarantaine d'internes chaque semestre. Et avec une dizaine d'entre eux, on prend un temps plus approfondi au cours duquel nous échangeons sur **leur expérience du territoire, ce qu'ils en perçoivent et surtout ce qu'ils pourraient attendre** en termes de propositions concrètes pour venir s'installer.

Nous avons trouvé des échos dans les propos que nous tenaient les professionnels de santé, des propos que nous tenaient d'autres actifs insérés dans une démarche de mobilité résidentielle. Nous en sommes venus à traiter les deux sujets de manière commune, en tout cas en matière d'accompagnement.

Et puis **il y a l'enjeu de ne pas s'installer dans un désert médical.**

Quand ils arrivent sur un territoire qui, depuis de longues années, est en sous-effectif, les médecins récupèrent une patientèle importante, **une patientèle**

tèle avec des conditions de vie dégradées, qui mettent une pression assez considérable en termes de nombre de rendez-vous ; cette situation peut être compliquée pour un médecin généraliste.

✓ Zoom bonne pratique : le médicobus

Le médicobus fait appel en priorité à des médecins généralistes. Toutefois, il peut aussi proposer des consultations en mobilisant d'autres spécialistes : gynécologues, cardiologues, ophtalmologues... Par des consultations itinérantes, il apporte un complément essentiel là où la mise en place d'une maison de santé n'est pas possible ou toute autre forme d'exercice coordonné, insuffisante.

Ce dispositif cible prioritairement les territoires ruraux, cumulant faible densité médicale et forte proportion de patients en affection longue durée (ALD) ou sans médecin traitant. Le médicobus est mis en place pour 3 ans. Leur évaluation est pilotée par les comités régionaux, notamment sur la réduction de la part des patients sans médecin traitant, si possible sur la baisse du délai de rendez-vous avec un médecin généraliste, voire sur l'organisation pérenne des soins au niveau local.

Source : <https://sante.gouv.fr/grands-dossiers/un-meilleur-acces-aux-soins-pour-tous-sur-le-territoire/article/le-medicobus-une-demarche-d-aller-vers-les-patients-eloignes-des-soins-dans-les>

La recherche de plateaux techniques et de collaborations

Les jeunes médecins, qu'ils soient généralistes ou spécialistes, accordent une grande importance à l'environnement professionnel dans lequel ils exerceront. Plus que jamais, ils recherchent un cadre de travail collaboratif et bien équipé, qui facilite l'exercice de leur métier et limite l'isolement.

Les maisons de santé pluridisciplinaires (MSP) ou les centres de santé peuvent répondre à cette attente.

Les jeunes médecins recherchent des plateaux techniques bien équipés, c'est-à-dire des espaces disposant de matériel médical performant et adapté à leur spécialité.

« Pour les médecins spécialistes, il y a une particularité, c'est la question de l'équipement des plateaux techniques. La qualité, la modernité de l'équipement est assez attractive. »

Clément Cayla-Giraudoux, directeur de l'agence Ariège Attractivité

Le travail du conjoint

Pour attirer un médecin sur un territoire, la question du travail du conjoint se pose forcément. Ainsi, les territoires au sein desquels le bassin d'emploi n'est pas développé, ne peut pas faire l'objet de projets d'installation.

« À Saintes, c'est difficile en raison de la problématique du travail du conjoint. Le territoire a développé des logements pour les internes qui leur permettent de rester 3 jours pour ensuite repartir à Bordeaux. »

Marie-Laure Artaud, directrice de l'agence d'attractivité de Saintes

Attirer le conjoint est là aussi une considération de l'attractivité résidentielle au sens général. Le conjoint doit pouvoir trouver un travail et s'épanouir. En ce sens, certaines agences proposent des offres d'accompagnement personnalisées pour le conjoint des futurs habitants.

Certaines agences comme Vaucluse Provence Attractivité ou Be LC (agence du Loir-et-Cher) proposent des accompagnements à la recherche d'emploi, à la reconversion, à la reprise d'une entreprise... Le service est offert aux conjoints des nouveaux arrivants ou professionnels de santé et inclus dans le pack « Jobpack Loir-et-Cher » de l'agence Be LC par exemple.

Les facteurs d'attractivité médicale

Les entretiens font ressortir trois facteurs importants pour l'attractivité médicale :

- **les collaborations** : travailler entre pairs, en maison de santé, centre médical ... ;
- **le cadre de vie ou la qualité de vie** ;
- **la présence de plateaux techniques.**

D'autres facteurs sont fréquemment cités comme le logement, la présence d'un hôpital ou d'un centre hospitalier universitaire, le travail du conjoint et le temps de travail.

Quatorze professionnels de l'attractivité ont également été interrogés sur les facteurs d'attractivité médicale via un questionnaire en ligne qui comportait 39 facteurs diversifiés. La question était de sélectionner dix nouveaux facteurs pour l'attractivité médicale.

Il ressort que l'accessibilité du territoire arrive en tête de liste, ce qui confirme que les espaces ruraux éloignés des services et commodités de transports rencontreront des difficultés à attirer du personnel médical.

De même, « l'accessibilité des services médicaux » confirme l'importance des plateaux techniques et des hôpitaux.

Évolution des facteurs d'attractivité

A l'instar des autres types d'attractivité, l'aspect financier ne ressort pas en priorité.



Les facteurs d'attractivité médicale - résultat du questionnaire en ligne

Source : CNER



Conclusions et leviers possibles

EN MATIÈRE D'ATTRACTIVITÉ, les changements sont nombreux et variés. Le métier en lui-même évolue en s'orientant de plus en plus vers l'humain : la mise en place de dispositifs d'accueil pour faciliter les installations se généralise.

Néanmoins, tout ne change pas.... Certains facteurs d'attractivité restent importants comme la qualité et la disponibilité du parc immobilier, l'accès au marché, le climat des affaires et la croissance du PIB, l'accessibilité du territoire, ou encore la qualité de l'enseignement.

Cette étude met en avant des facteurs qui prennent davantage d'importance dans les décisions : la qualité de vie, la disponibilité de la main-d'œuvre ou l'offre médicale. La qualité de vie inclut l'équilibre vie professionnelle et vie personnelle et l'accès à certaines aménités (naturelles, loisirs, culture...).

Le facteur financier, que ce soit en attractivité économique, résidentielle ou médicale, demeure un facteur à part entière mais semble devancer par d'autres préoccupations.

Alors, face à ces changements, que faut-il privilégier ?

Capitaliser sur l'humain

La simplification des démarches et l'accompagnement revêtent une importance capitale dans l'attractivité d'un territoire. **Placer l'humain sur le devant de la scène** sous différents angles doit devenir une priorité :

- **les services de l'agence** : l'agence d'attractivité et de développement économique est souvent la première porte d'entrée du territoire pour les acteurs (futurs habitants, entreprises, entrepreneurs...). Les services de l'agence permettent de réduire les délais d'implantation ou d'installation et de rassurer les investisseurs ou les futurs habitants. Il convient donc de capitaliser sur ces points forts et de les mettre en avant ;
- **les clubs d'entreprises et d'ambassadeurs** : ces clubs sont vecteurs de liens sociaux et de partage d'expériences. Pour les entreprises, il est important, face à des défis environnementaux ou écologiques, compliqués à mettre en œuvre, de s'appuyer sur ces clubs pour partager les bonnes pratiques et créer des synergies ;
- **l'attachement au territoire** : capitaliser sur l'humain, c'est aussi travailler sur l'attachement au territoire pour attirer d'anciens résidents ou pour

retenir les habitants actuels ; et cela devient donc une des missions de l'attractivité. L'expérience vécue par les habitants doit avoir une connotation positive.

Extrait de l'interview de l'agence d'attractivité de Saintes



Marie-Laure Artaud
Animatrice de l'agence

Le Bonheur
c'est si
SAINTES

“ **C'est vraiment un atout important, de pouvoir faciliter les démarches d'une entreprise** ”

L'agence travaille en collaboration avec l'Office de Tourisme puisque nous portons ensemble les couleurs de la marque « Le Bonheur, c'est si Saintes ». L'Agence d'attractivité est la porte d'entrée du territoire. Nous travaillons avec l'ensemble des services et des acteurs locaux, dont l'ensemble des services de l'agglomération de Saintes. **Nous avons des relations avec la Chambre des métiers et la CCI.**

Nous **sommes le chef d'orchestre et l'interlocuteur** avec les services économiques de l'agglomération. Ces derniers s'occupent du foncier et des aménagements de zones. Nous nous occupons, avec les chambres consulaires, de l'accompagnement du dirigeant dans l'objectif de l'implanter sur notre territoire.

C'est vraiment un atout important de pouvoir faciliter les démarches d'une entreprise souhaitant s'implanter et c'est d'ailleurs l'évolution de l'agence cette année.

Le site web est actuellement axé « marque de territoire ». En 2025, nous orienterons le site vers les missions de l'agence d'attractivité **en termes d'accueil d'entreprises, d'accompagnement résidentiel des entreprises** ayant émis le souhait de s'implanter.

Nous accompagnerons l'entreprise du démarrage jusqu'à son développement. Au début, l'entreprise pourra s'implanter à la pépinière d'entreprise que nous gérons depuis l'année dernière. Quand l'entreprise se développera, elle pourra s'installer en hôtel d'entreprises, puis pourra construire, acheter ou louer un bâtiment dans une zone d'activité.

L'agence d'attractivité a vocation à faciliter le parcours résidentiel de l'entreprise.

 Extrait de l'interview de l'agence BE LC


Karine Gourault
Directrice de l'agence



“ **Expérimenter un territoire, c’est déjà s’y ancrer !** ”

Devons-nous absolument fidéliser à vie ? Pas nécessairement. Ce qui compte, c’est que chaque personne qui passe par notre territoire contribue à le faire vivre, ne serait-ce que pour trois ou quatre ans. Les départs ne sont pas un problème en soi. Ce qui est crucial, c’est de maintenir un flux constant de nouvelles arrivées, et de continuer à attirer, toujours. Après tout, la société d’aujourd’hui valorise la mobilité et la découverte.

Ce qui fait la différence, c’est l’expérience vécue. Un bon accueil, un accompagnement de qualité, voilà ce qui ancre les gens dans le territoire, même si ce n’est que pour un temps. Et surtout, cela leur donne envie de parler positivement de leur passage ici, de devenir nos meilleurs ambassadeurs.

Chaque territoire a ses spécificités. Ici, en Loir-et-Cher, les emplois de cadres supérieurs, par exemple, ne sont pas nombreux. Les ingénieurs qui s’y installent viennent souvent jeunes. Nous ne savons pas s’ils resteront longtemps, et ce n’est pas un souci. Notre rôle est de leur offrir une expérience qui laisse une empreinte. **Cette expérience, c’est un début d’ancrage.**

En 2025, nous allons intensifier nos efforts sur le facteur émotionnel. Nous voulons interpeller les habitants : **faites venir vos proches en Loir-et-Cher !** Peut-être ont-ils des compétences recherchées ici : professionnels de santé, spécialistes de l’industrie, ou encore talents en hôtellerie et restauration. Pourquoi ne pas leur proposer de s’installer là où ils seront bien accueillis, là où la qualité de vie est exceptionnelle ?

Les études montrent d’ailleurs une corrélation forte entre attachement au territoire et installation durable. Un étudiant qui a fait son internat ici, un jeune actif qui a découvert notre région lors de sa première expérience professionnelle, sera naturellement plus enclin à s’y installer à long terme. C’est cette logique d’enracinement par l’expérience que nous travaillons.

Nous avons tous un rôle à jouer pour construire cet avenir dynamique, attractif et #fiersduloiretcher.

Un verdissement nécessaire

Les territoires et les acteurs doivent désormais composer avec des enjeux environnementaux ou écologiques, mais aussi avec la volonté des habitants à se reconnecter à la nature :

- **la sobriété foncière** : le retour en arrière n'est plus possible. Il devient impératif de travailler sur des solutions à long terme. Parmi les idées recensées dans les territoires : construire des entrepôts en hauteur, réduire le nombre de parkings sur un foncier économique en fortifiant l'offre de transports en commun, travailler sur les fonciers inutilisés... ;
- **la transition écologique** : il devient nécessaire de travailler sur les transitions avec les entreprises. Pour cela, les agences s'adaptent. Par exemple, l'agence Lorr'Up (Nancy) a recruté des ingénieurs spécialisés dans l'énergie, la gestion de l'eau ou le changement climatique ;
- **un verdissement de la ville et du territoire** nécessaire : l'étude montre que les habitants recherchent des aménités naturelles et une reconnexion à la nature. Travailler à verdir le territoire et les villes est alors une condition indispensable à une bonne attractivité territoriale ;
- **la mobilité douce** : travailler sur les mobilités douces (covoiturage, transports en commun, pistes pour les vélos...) peut aussi être une solution pour certains territoires ruraux.

Des leviers territoriaux

- **la crise du logement** : cette crise complexe et multifactorielle a un impact très lourd sur l'attractivité d'un territoire. Pour attirer, il faut pouvoir loger ! Impliquer les entreprises dans la réflexion est une idée à développer. Certaines entreprises mettent en place des aides au logement, un accompagnement, d'autres investissent dans un certain nombre de logements... Les territoires et les agences ont tout intérêt à entretenir des relations avec les entreprises pour faire émerger des idées innovantes et répondre aux besoins ;
- **la raréfaction des talents** : la population vieillit et les étudiants choisissent souvent des écoles en dehors de leur territoire d'origine. Et les travaux soulignent une corrélation forte entre le lieu d'étude et le lieu d'installation futur. Les agences et les territoires doivent étudier les besoins en métiers spécifiques sur leur périmètre géographique et implanter des écoles qui répondent à ces besoins ;
- **la fiscalité** : une collectivité territoriale peut aussi tenter une différenciation en proposant une fiscalité plus faible que sur d'autres territoires. « Les collectivités locales ont toujours la possibilité d'activer le levier fiscal par les taux qu'elles votent, et sur certains dispositifs

d'exonération facultatifs adressés à certaines catégories d'entreprises. » (Chtioui, 2022) ;

- **la marque employeur territoriale** : nombreuses sont les agences qui se sont organisées pour proposer des ateliers en la matière. Développer la marque employeur d'un territoire est un excellent moyen d'attirer mais également de retenir les salariés d'une entreprise.

Zoom bonne pratique : Veolia impulse avec des partenaires l'école de la transformation écologique « Terra Academia »

Terra Academia a ouvert son premier campus à Arras, dans le Pas-de-Calais. L'inauguration a eu lieu le 18 mars 2024 en présence d'élus locaux, de partenaires académiques, d'associations et d'entreprises associées. L'établissement est présidé par Jean-Michel Blanquer, ancien ministre de l'Éducation nationale. Deux autres campus ont été lancés depuis, à Deauville et à Paris.

L'ambition de Terra Academia est de former plus de 60 000 personnes et de mobiliser 100 000 jeunes dans des parcours de découverte des métiers d'ici à 2030.

Terra Academia a pour mission d'accélérer la formation aux compétences et aux métiers de la transformation écologique pour répondre aux besoins d'aujourd'hui et de demain à travers un projet profondément ancré dans les territoires. Sa méthode consiste à fédérer les acteurs - économiques, académiques, publics et associatifs - pour étudier les besoins en compétences, et créer, développer, rendre attractives les formations locales, en s'appuyant sur un diagnostic territorial.

Les premières formations ont été lancées et sont en cours de déploiement : un parcours d'initiation aux métiers de la transformation écologique pour les jeunes éloignés de l'emploi, une formation-action pour les équipes de gouvernance des intercommunalités, et une formation à la maintenance industrielle pour des professionnels déjà en activité, cocrée avec Veolia. D'une durée de neuf mois, cette formation continue alterne des périodes en entreprise et en centre de formation (AFPA). Elle permet d'acquérir les compétences techniques nécessaires au métier, et de mettre en œuvre les actions concrètes pour améliorer la performance environnementale dans sa pratique professionnelle. D'autres formations, pour les jeunes, les professionnels en activité et les décideurs, seront lancées courant 2025.

Source : <https://www.veolia.com/fr/nos-medias/actualites/terra-academia-premiere-ecole-accelerateur-transformation-ecologique>

Extrait de l'interview de l'agence Quimper Cornouaille Développement



Maryse Brégeon
*Cheffe de projet attractivité économique
et territoriale*



Emmanuelle Coacolou
*Chargée de mission communication
attractivité économique et territoriale*



Mikael Bolloré
*Directeur adjoint de Quimper Cornouaille
Développement*



“ **Aujourd’hui, il ne suffit pas de proposer un poste pour réussir son recrutement !** ”

La question du recrutement est aujourd’hui un des champs les plus structurants au niveau des actions que nous menons, en lien avec nos partenaires, notamment les collectivités cornouillaises, les employeurs privés et publics et les partenaires de l’emploi.

Et un champ que nous avons plus de mal à appréhender de façon globale, c’est le champ de l’hospitalité (accueil des nouveaux actifs). Donc, nous travaillons davantage par petites touches avec des entreprises et des collectivités.

Nous mettons en place **des outils pour les recruteurs**, des *packs* recruteur, des *pass* bienvenue, des sessions de sensibilisation et de montée en compétences autour de la marque employeur territoriale, c’est-à-dire comment utiliser les atouts du territoire de Quimper Cornouaille pour attirer et fidéliser les talents. L’idée, **c’est vraiment d’outiller les recruteurs pour les sensibiliser au fait que ce sont eux qui sont acteurs de l’attractivité territoriale.**

C’est l’un des changements pour les entreprises, dans le recrutement et la fidélisation, **c’est le développement de la marque employeur.** L’entreprise se transforme parce que, pour certains postes, **les rapports de force sont inversés** au profit du salarié qui a le choix, donc l’entreprise doit suivre et se métamorphoser, elle est en transition.

Aujourd’hui, il ne suffit pas de proposer un poste pour réussir son recrutement. Les employeurs doivent se professionnaliser et développer leur marque employeur, intégrer tout ce qui est RSE... mais finalement **ils oublient souvent un élément : le territoire sur lequel ils se trouvent.**

Ils ne le mettent pas assez en avant, alors qu’un salarié, quand il vient, il veut trouver des conditions de travail adaptées (salaire, conditions de travail, charte de télétravail...), mais aussi des informations sur le territoire concerné (cadre et qualité de vie, logement, culture, écoles, mobilités, témoignages

inspirants et sécurisants...). La valeur ajoutée que nous pouvons avoir en tant qu'agence, c'est de mettre en avant ces éléments et **d'inciter les employeurs à intégrer ces éléments-là dans leurs processus de recrutement et de fidélisation en s'appuyant sur le pack recruteur de Quimper Cornouaille.**

Un débat : désert médical, obligation ou service volontaire ?

Aujourd'hui, un débat émerge pour résoudre le problème du désert médical.

Un rapport sénatorial datant de mars 2022 met en avant des recommandations dont la mise en place d'une régulation de l'installation des médecins dans les zones les mieux dotées (Sénat, 2022). Le but est de favoriser les zones les moins dotées : « La définition des modalités pratiques d'une telle obligation, notamment son zonage, pourrait dans un premier temps être confiée à la profession elle-même. ».

Ce rapport a donné lieu à une proposition de loi, déposée en février 2025 (Assemblée nationale, 2025). Cette loi propose de flécher l'installation des médecins vers les zones où l'offre de soins est insuffisante. Elle permettrait la création d'une autorisation d'installation des médecins, délivrée par l'ARS. En zone sous dotée, l'autorisation serait délivrée de droit pour toute nouvelle installation. Dans tous les autres cas, l'autorisation serait délivrée uniquement si l'installation fait suite à la cessation d'activité d'un praticien de la même spécialité sur ce territoire. L'autorisation d'installation interviendrait après consultation, par l'ARS, de l'Ordre départemental des médecins.

En réponse, plusieurs structures ont proposé de mettre en place un « assistant territorial » (Conseil de l'Ordre des médecins, 2025). La Conférence des Doyens de médecine (CDD), le Conseil National de l'Ordre des Médecins (CNOM), l'InterSyndicale nationale des Internes (ISNI) et l'Association Nationale des Etudiants en médecine de France (ANEMF) ont travaillé ensemble pour proposer la mise en place de ce potentiel statut qui serait le pendant du statut d'assistant des hôpitaux.

Pour les médecins souhaitant avoir un exercice libéral (environ 60 % des médecins formés), l'assistantat territorial donnerait accès à des droits comparables à ceux des assistants hospitaliers dès la fin de la première année effectuée. Pour ceux qui souhaiteraient prolonger sur une deuxième année, il obtiendrait le droit au titre d'« ancien assistant », une prime d'exercice territorial et la possibilité de continuer à bénéficier de l'accès au contrat de début d'exercice pendant cette deuxième année.

Pour les médecins souhaitant avoir un exercice hospitalier, la réalisation de cet assistantat en milieu hospitalier sous dense (CHG) leur donnerait la possibilité d'entrer dans la carrière de praticien hospitalier (PH), avec un échelon supérieur à ceux ne l'ayant pas fait.

Ce dispositif se ferait sur la base du volontariat et serait construit dans le cadre d'un contrat « gagnant – gagnant » avec les jeunes médecins concernés et des mesures d'accompagnement à négocier avec les collectivités territoriales : facilités de transport, soutien aux jeunes parents (garde des enfants, scolarisation), accompagnement du médecin et de sa famille (accès aux infrastructures de loisirs, culturelles et sportives, facilité de logement, mise à disposition de l'outil de travail, aide à l'installation, guichet unique départemental d'accompagnement à l'installation ...).

Que ce soit une obligation ou un statut incitatif, pour résoudre le problème du désert médical, l'intervention du gouvernement sera nécessaire.

L'ŒIL DE L'EXPERT !

Vincent Gollain « repenser l'attractivité territoriale, une nécessité »



Par Vincent Gollain,
Economiste-consultant

« L'étude du CNER réalisée par Cindy Emond avec l'aide de Lise Bourdeau-Lepage, professeur de géographie à l'Université Jean Moulin - Lyon 3, est pour moi non seulement une mine d'informations sur les nouveaux critères de décision des entreprises et leurs salariés, mais aussi la parfaite illustration des transformations en cours en matière d'attractivité territoriale. J'en soulignerai cinq.

Nous sommes entrés **dans un nouveau monde, plus qualitatif et émotionnel**. L'approche uniquement quantitative centrée sur le « toujours plus » d'entreprises, de nouveaux habitants, de talents ou d'investissements cède sa place à une approche de l'attractivité nettement plus intégrée dans les enjeux du territoire. Lorsque les prix fonciers et immobiliers flambent, faut-il toujours appuyer sur l'accélérateur de l'attractivité extérieure ? Certainement pas.

Dans un tel contexte, la priorité se porte sur des actions très ciblées : ancrage d'entreprises fragilisées par la pression foncière, ciblage de sociétés et de talents permettant de renforcer des écosystèmes territoriaux, appui aux démarches de réindustrialisation, etc. Faire de l'attractivité aujourd'hui en France ne relève donc plus d'une approche uniforme, applicable partout comme un « dogme unique » du développement économique. **Il va s'agir désormais de faire du ciblé, du sur-mesure et d'intégrer plus fortement les dimensions qualitatives, voire émotionnelles**, de toute prise de décision.

Le second enseignement tient **dans la place croissante des critères individuels**, notamment autour de la qualité de vie, tant pour l'accueil de talents que d'entreprises. Pour de nombreux secteurs d'activité, ce ne sont plus les salariés qui suivent les entreprises, mais **les entreprises qui suivent les critères de localisation des salariés**. Aujourd'hui, convaincre une entreprise de s'installer dans un territoire, et plus particulièrement dans un endroit précis, présuppose d'avoir évalué en amont son attractivité auprès des salariés et de leurs représentants.

Le troisième enseignement de cette enquête découle du précédent. En s'appliquant de manière croissante dans l'attractivité résidentielle et de talents, **les actions des agences et des services de développement économique doivent être conçues de manière holistique**. Il est nécessaire de se rappo-

cher plus encore des collègues et partenaires en charge des transports, de l'habitat, de l'urbanisme, etc. C'est en mobilisant leurs compétences qu'il sera possible de s'attaquer aux enjeux de mobilité, de construction de nouveaux logements, de densification de ZAE ou de création de nouveaux services en ligne basés par exemple sur des datas spécifiques.

Le quatrième enseignement que je tiens à souligner est celui **d'un nouveau rapport au temps**. Si les actions en faveur de l'attractivité (prospection, actions de communication, lobbying auprès de prescripteurs, etc.) sont souvent immédiates, leurs effets s'échelonnent du court au long termes. Il est donc important de mieux anticiper, dès l'amont, les retombées positives comme les effets pervers des actions menées. L'installation de cette entreprise ciblée n'est-elle pas de nature à bousculer trop fortement celles déjà en place ? Comment mieux tirer profit de l'implantation d'une entreprise sur le tissu de sous-traitants locaux ? Cette stratégie de communication n'est-elle pas de nature à provoquer un effet de mode susceptible de susciter une frénésie d'achats immobiliers dans le résidentiel ? Les entreprises ciblées sont-elles en mesure d'accompagner les efforts d'inclusion de populations locales ? En répondant à ces questions, les acteurs de l'attractivité **pourront identifier celles qui auront l'impact attendu** et celles à éviter absolument !

Enfin, le dernier enseignement tient aux enjeux **de la mesure de la performance d'attractivité des agences et des services de développement économique**. Faut-il en rester aux critères classiques (installations d'entreprises ou de nouveaux habitants, nombre d'emplois créés ou de talents attirés, fréquentation du territoire par des visiteurs de loisirs ou d'affaires, etc.) ou investir de nouveaux champs ? Avec la diversification des actions et stratégies d'attractivité, plusieurs agences ont engagé des travaux méthodologiques **pour faire évoluer la mesure de leur impact sur le territoire**. Cette piste prometteuse mérite d'être poursuivie et partagée pour mesurer le plus fidèlement l'impact à 360° des actions de développement économique sur le territoire. »

Annexes

Le guide de l'entretien

Objectif de l'entretien

Nous menons au sein du CNER une étude sur les facteurs d'attractivité d'un territoire. Je suis accompagnée de Lise Bourdeau-Lepage pour ce travail, professeur et spécialiste de ce domaine. Ensemble, nous tentons de comprendre quels sont les facteurs d'attractivité les plus importants sur le territoire français pour les ménages et les entreprises mais aussi à comprendre les présentes évolutions en la matière.

Nom de l'agence :

Nom de la personne interrogée :

Fonction de la personne :

Date d'entrée à l'agence :

Depuis quand travaillez-vous dans le domaine de l'attractivité ?

.....

1^{ère} partie de l'entretien : l'attractivité au sens large et pour l'agence

- 1 Comment définiriez-vous l'attractivité en quelques mots ou phrases ?
- 2 Dans quel but menez-vous des actions en faveur de l'attractivité de votre territoire de travail ?
- 3 Quelles sont vos actions en la matière aujourd'hui ?
- 4 Pouvez-vous nous expliquer comment vous menez une campagne d'attractivité ? Quelles en sont les différentes étapes ?
 - a. Relance : comment définissez-vous vos objectifs ?
 - b. Relance : comment définissez-vous vos arguments ?
 - c. Relance : Est-ce que, en amont, vous menez une étude pointue ?
- 5 Y a-t-il des acteurs (collègues), mesures prises par d'autres dans votre milieu professionnel qui influencent les actions que vous menez au sein de l'agence ?

2^{ème} partie de l'entretien : les grands changements de l'attractivité

6 Avez-vous pu observer des changements au cours des dernières années dans la manière de concevoir l'attractivité ?

Non

Oui

Si oui, qualifieriez-vous ces changements de :

Très importants

Importants

Moyennement importants

Peu importants

Si oui, pouvez-vous dater ces changements ?

Donner une année (et plus si possible : période au cours de l'année)

7 Pouvez-vous nous dire si un événement a enclenché des changements importants sur les facteurs et politiques d'attractivité ?

Relance : La crise sanitaire a-t-elle été source de changements ?

Non

Oui

Si oui, quels changements a-t-elle généré ?

8 Comment cette modification s'est-elle opérée ?

Relance : Comment avez-vous perçu ce changement dans les faits précisément ?

9 Pouvez-vous nous citer 3 éléments qui ont vraiment changé, ces dernières années, en termes d'attractivité ?

10 Cela a-t-il eu des répercussions sur votre manière de mener des actions en faveur de l'attractivité de votre territoire de travail ?

Relance : Ainsi, depuis, votre manière de concevoir l'attractivité s'est-elle vraiment modifiée ?

3^{ème} partie de l'entretien : les facteurs d'attractivité

11 Citez les 5 facteurs d'attractivité qui vous semblent les plus pertinents/importants aujourd'hui pour attirer (des entreprises, des talents, des ménages sur un territoire)

- 12** Quels sont les facteurs d'attractivité les plus importants selon vous aujourd'hui pour une entreprise ?
- 13** Quels sont les facteurs d'attractivité les plus importants selon vous aujourd'hui pour un habitant / talent ?
- 14** Quels sont les facteurs d'attractivité les plus importants selon vous aujourd'hui pour un médecin ?
- 15** Si je vous avais posé la question il y a 10 ans, qu'auriez-vous répondu ?

Relance : La hiérarchisation de ces facteurs a-t-elle changé ?

Le questionnaire en ligne

Objectif

Nous menons au sein du CNER une étude sur les facteurs d'attractivité d'un territoire. Je suis accompagnée de Lise Bourdeau-Lepage pour ce travail, professeur et spécialiste de ce domaine. Ensemble, nous tentons de déterminer quels sont les facteurs d'attractivité les plus importants sur le territoire français pour les ménages et les entreprises mais aussi à comprendre les présentes évolutions en la matière.

Nom de votre agence :

Votre nom :

Votre fonction :

Votre date d'entrée à l'agence :

Depuis quand travaillez-vous dans le domaine de l'attractivité ?

.....

Les questions

Avez-vous pu observer des changements **au cours des dernières années** dans la manière de concevoir l'attractivité ?

Non

Oui

Si oui, qualifieriez-vous ces changements de :

- Très importants
- Importants
- Moyennement importants
- Peu importants

Si oui, **pouvez-vous dater** ces changements ?

Donner une année (et plus si possible : période au cours de l'année)

Pouvez-vous nous citer **3 éléments qui ont vraiment changé**, ces dernières années, en termes d'attractivité ?

Regardez bien la liste des facteurs d'attractivité ci-dessous.

- **ATTRACTIVITE DE L'ENTREPRISE** : quels sont les 5 facteurs qui vous semblent très importants aujourd'hui ? Classez-les du plus important au moins important.
- **ATTRACTIVITE RESIDENTIEL ET DE TALENTS** : quels sont les 5 facteurs qui vous semblent très importants aujourd'hui ? Classez-les du plus important au moins important.
- **ATTRACTIVITE MEDICALE** : quels sont les 5 facteurs qui vous semblent très importants aujourd'hui ? Classez-les du plus important au moins important.

Liste des facteurs :

Accès au marché
 Accessibilité des animations et manifestations locales
 Accessibilité des associations et clubs
 Accessibilité des commerces et réparateurs
 Accessibilité des démarches administratives
 Accessibilité des emplois peu ou non qualifiés
 Accessibilité des emplois qualifiés
 Accessibilité des emplois stables
 Accessibilité des équipements culturels et sportifs
 Accessibilité des équipements et activités (peri)scolaires
 Accessibilité des espaces naturels pour les loisirs
 Accessibilité des lieux publics
 Accessibilité des services d'aide à la personne
 Accessibilité des services de garde d'enfant
 Accessibilité des services de restauration
 Accessibilité des services médicaux

Accessibilité du territoire
Aides financières
Aisance financière des habitants
Architecture et patrimoine
Climat
Climat des affaires
Couverture réseau, internet et téléphone
Croissance du PIB
Diversité & Présence des activités (filières, activités de services...)
Diversité des professions des habitants
Environnement sain : sans nuisances ou pollutions
Espace disponible, logements et parcelles de grande taille
Niveau de sécurité des personnes et des biens
Niveau d'éducation des habitants
Parc immobilier (prix et dispo)
Participation au projet territorial et décision
Paysage naturel
Possibilité de rencontrer un ou une compagne
Propreté et entretien de l'espace extérieur (public)
Protection contre les risques naturels et industriels
Protection et mise en valeur des espaces naturels et industriels
Proximité du lieu de travail
Salaires qu'offre le territoire

Bibliographie par ordre d'apparition

- Lise Bourdeau-Lepage, Vincent Gollain, 2015, *Attractivité et compétitivité des territoires. Théories & pratiques*, CNER, <https://www.cner-france.com/Publications/Ouvrages/Attractivite-et-competitivite-des-territoires-theories-pratiques> ;
- Lise Bourdeau-Lepage, 2021, *Bien-être et facteurs soft d'attractivité urbaine : l'exemple des aménités naturelles, Regards croisés sur l'économie*, 2021-1 Vol. 28, 87-94 ;
- Hanan El Harissi, Firdaous Gmira, 2020, « Le digital au service de l'attractivité territoriale », *Revue ISG*, août, <https://revue-isg.com/index.php/home/article/view/167> ;
- Ancoris et la SCET, 2025, baromètre de l'attractivité, <https://www.ancoris.fr/barometre-de-lattractivite-des-territoires-edition-2025/>
- Flora Baumlin, Romain Bendavid, 2023, *Je t'aime, moi non plus les ambivalences du nouveau rapport au travail*, Institut Jean Jaurès, janvier, <https://www.jean-jaures.org/publication/je-taime-moi-non-plus-les-ambivalences-du-nouveau-rapport-au-travail/> ;
- Chantal Brutel, 2023, *En 2021, des déménagements un peu plus nombreux qu'avant la crise sanitaire depuis l'Île-de-France vers les autres régions*, Insee, juin, <https://www.insee.fr/fr/statistiques/7637352> ;
- Lise Bourdeau-Lepage, 2024, « Du soin apporté à la nature en ville et du bien-être des citoyens », *Espaces et Sociétés*, 192, n°2/2024, 105-119 ;
- Elogie Gentina, 2023, *Manager la génération Z, mieux appréhender les nouveaux comportements*, IESEG, octobre, <https://insights.ieseg.fr/resource-center/manager-la-generation-z/> ;
- Hélène Thélot, 2025, *Bilan démographique 2024*, Insee, janvier, <https://www.insee.fr/fr/statistiques/8327319#titre-bloc-21> ;
- BPIFrance, Rexecode, 2024, enquête trésorerie, investissement et croissance des PME, octobre, <https://www.rexecode.fr/conjoncture-previsions/enquetes-de-conjoncture/enquete-tresorerie-investissement-et-croissance-des-pme/tresorerie-en-berne-incertitude-sur-l-evolution-de-la-fiscalite-les-pme-inquietes#:~:text=56%25%20des%20chefs%20d'entreprises,maintenir%20leur%20projets%20d'investissement.>
- France Travail, 2025, Enquête Besoins en Main-d'œuvre, année 2024, <https://statistiques.francetravail.org/bmo/bmo?graph=4&in=4&le=0&tu=10&pp=2024&ss=1> ;
- Ministère de l'écologie, du développement durable et de l'énergie, 2013, *Synthèse du projet Explore 2070*, mai https://professionnels.ofb.fr/sites/default/files/pdf/explore2070_4pages_hydrologie_surface.pdf ;
- Etat, 2017, *Loi de transition énergétique pour la croissance verte*, mai, <https://www.ecologie.gouv.fr/politiques-publiques/loi-transition-energetique-croissance-verte> ;

- Vie publique, 2023, « Zéro artificialisation nette (ZAN) : comment protéger les sols ? », novembre, <https://www.vie-publique.fr/eclairage/287326-zero-artificialisation-nette-zan-comment-protger-les-sols> ;
- CBRE, 2023, *Ramener la logistique en zone urbaine dense : le défi des entrepôts à étages*, décembre, <https://www.cbre.fr/insights/reports/ramener-la-logistique-urbaine-en-zone-dense-le-d%C3%A9fi-des-entrep%C3%B4ts-%C3%A0-%C3%A9tages> ;
- Christelle Caillet, Elisabeth Tomé-Gertheinrichs, 2024, *Articulation des temps de vie professionnel et personne : de nouveaux défis*, CESE, avril, https://www.lecese.fr/sites/default/files/pdf/Avis/2024/2024_06_articulation_temps_vie.pdf ;
- Ministère de la transition écologique et de la cohésion des territoire (MTECT), 2024, *Construction de logements - Résultats à fin octobre 2024 (France entière)*, n° 685 - Novembre, stat info logement, <https://www.statistiques.developpement-durable.gouv.fr/publicationweb/685>
- Les Echos Etudes, 2024, « Jeunes médecins, portrait d'une génération pas comme les autres », janvier - <https://www.lesechos-etudes.fr/file/file/12306> ;
- Conseil de l'Ordre des médecins, 2019, *Enquête sur les déterminants à l'installation*, avril - <https://www.conseil-national.medecin.fr/publications/communiqués-presse/enquete-determinants-linstallation>
- Mathieu Chtioui, 2022, *Fiscalité locale et attractivité économique*, <https://shs.cairn.info/revue-regards-croises-sur-l-economie-2021-1-page-110?lang=fr> ;
- Sénat, 2022, « Rétablir l'équité territoriale en matière d'accès aux soins : agir avant qu'il ne soit trop tard », *Rapport sénatorial*, mars - <https://www.senat.fr/notice-rapport/2021/r21-589-notice.html> ;
- Assemblée nationale, 2025, *Contre les déserts médicaux, d'initiative transpartisane*, dépôt de la proposition en février, dossier législatif : https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/17/dossiers_/DLR5L17N51516
- Conseil de l'Ordre des médecins, 2025, *Assistanat territorial*, Communiqué de presse du Conseil de l'Ordre des médecins, janvier, <https://www.conseil-national.medecin.fr/publications/communiqués-presse/assistanat-territorial>.

POUR NOUS CONTACTER

**CNER - Fédération des agences d'attractivité,
de développement et d'innovation**

219 bd Saint-Germain, 75007 Paris
tél. +33 (0)6 63 60 67 36

mail cner@cner-france.com

site www.cner-france.com