

3^E ÉDITION

AttractiCité

Le forum de l'Agence d'Attractivité



Jeudi 13 juin 2024
Document de synthèse



INTRODUCTION PAR JEAN-LUC MOUDENC, PRÉSIDENT DE TOULOUSE MÉTROPOLE ET MAIRE DE TOULOUSE

« Lorsque nous avons créé l'Agence d'attractivité, nous avons voulu une formule permettant le maintien d'un dialogue permanent entre professionnels de l'attractivité et la collectivité à travers la structure de l'Agence. Je vous remercie parce que ce chemin que nous avons trouvé ensemble, il faut, pour le faire vivre, que tout le monde consacre, comme aujourd'hui, du temps à la réflexion, à l'échange, au partage d'expérience... Faire vivre l'Agence d'Attractivité, un outil commun que nous avons voulu créer et qui fonctionne, c'est cela. La thématique de ce Forum AttractiCité 2024 est intéressante car elle met en miroir deux notions : l'attractivité et la durabilité. Le choix que nous avons fait est exigeant. C'est celui de maintenir l'ambition d'attractivité de la métropole toulousaine ET de rendre notre vie quotidienne plus durable. La première place obtenue par Toulouse au Baromètre Arthur Loyd d'attractivité des métropoles est une satisfaction et une incitation à aller plus loin. »



OUVERTURE PAR PATRICE VASSAL, DIRECTEUR GÉNÉRAL DE L'AGENCE D'ATTRACTIVITÉ DE TOULOUSE MÉTROPOLE



« Le Forum AttractiCité est l'occasion, une fois dans l'année, de prendre de la hauteur sur le sujet de l'attractivité. Nous vous proposons cette année une édition articulée autour de trois tables rondes avec, en fil rouge, les interventions de Marie Stutzmann, qui apportera tout au long des échanges sa vision d'anthropologue sur les différentes tables rondes.

En guise d'introduction, Jean-Luc Moudenc a parlé du baromètre qui place Toulouse comme la plus attractive des très grandes métropoles de France. Nous avons demandé à Cevan Torossian d'Arthur Loyd France de revenir sur les grands enseignements de ce baromètre. »

INTERVENANT

Cevan Torossian, Associé et Directeur Études & Recherche d'Arthur Loyd France



« 71 indicateurs statistiques permettent de mesurer l'attractivité et la résilience de 50 métropoles/agglomérations. Cette étude se veut un outil de mesure de l'attractivité et d'aide à la décision pour les décideurs économiques. Tout simplement parce que cela permet d'objectiver des choix d'implantation en France, en fonction des dynamismes et de l'attractivité actuelle et future des territoires. Toulouse est arrivée

première de la catégorie des très grandes métropoles/aires d'attraction de plus d'un million d'habitants. C'est un fait majeur de notre étude cette année, puisque c'est la première fois que Toulouse se hisse à cette première place. Toulouse est 1^{er} pour la vitalité économique, la connectivité, le capital humain et la gestion des transitions, la qualité de vie avec des axes d'amélioration pour la capacité d'accueil des entreprises

et l'immobilier professionnel. Ici plus qu'ailleurs, on a vraiment le triptyque gagnant : formation, recherche, entreprise. Adossé à ses atouts naturels, à son patrimoine historique et culturel, aux choix stratégiques opérés ces dernières années, à l'adaptation de la ville aux transitions..., cela promet vraiment un bel avenir à Toulouse. »

INTERVENANTS

Karim Benizeri, Responsable du développement commercial de H3 Dynamics

Marie Stutzmann, Business Anthropologue et fondatrice d'Angle 9, agence d'innovation et de transformation

Marie-Cécile Tardieu, Déléguée Générale Invest de Business France

Table animée par Silvia Ferrari, Directrice générale adjointe de l'Agence d'Attractivité, en charge d'Invest in Toulouse

Silvia Ferrari lance cette table ronde en rebondissant sur la vidéo d'introduction de la thématique. **« Nous ne pouvons plus ignorer les enjeux climatiques, et plus largement les impératifs Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE) que le territoire et les entreprises s'imposent. J'ai envie de demander, Marie-Cécile Tardieu si le métier de l'attractivité a changé depuis quelques années ? Et comment les défis des transitions sont pris en compte par Business France ? »**



Marie-Cécile Tardieu, Déléguée Générale Business France

« Le métier de l'attractivité a effectivement évolué pour plusieurs raisons. D'abord, pour la cinquième année consécutive, la France est le premier pays pour les investissements étrangers en Europe. Cela nous a permis de passer d'une logique quantitative, comme un chalutier qui ramasse tout, à une logique qualitative, qui nous voit plutôt faire du harponnage pour aller chercher les investisseurs qui nous intéressent. Deuxième raison, nous avons aujourd'hui des enjeux de souveraineté que l'on n'avait sans doute pas imaginés avant la crise Covid. Un des grands enjeux est pour nous d'aller chercher les briques manquantes pour consolider les filières, les chaînes

de valeur... de notre nouvelle politique industrielle. Que ce soit dans l'automobile, le solaire ou le médicament. Il faut donc cibler ces éléments manquants. Enfin, dans un environnement géopolitique incertain, les entreprises ne veulent plus dépendre d'un seul fournisseur. Et la quête d'une empreinte carbone réduite conduit à rapprocher ses fournisseurs. Le tout fait, notamment grâce à ses mesures en faveur de la transition environnementale, que la France est à nouveau une option compétitive. Nous travaillons donc à objectiver les caractéristiques de l'investissement. Si nous identifions des pistes pour améliorer son empreinte, le rendre plus acceptable pour les territoires ou le rendre éligible à certaines subventions qui rendraient l'investissement plus compétitif en France, nous réorientons un peu les choses pour pousser le dossier un peu plus loin »





Karim Benizeri,
Responsable
du développement
commercial de H3
Dynamics

Après avoir indiqué que l'Agence d'attractivité travaillait de façon similaire et sourçait dorénavant les entreprises pouvant contribuer à la transition environnementale des industries de pointe du territoire, Silvia Ferrari indique que H3 Dynamics en est un exemple parfait et demande à Karim Benizeri, Responsable du développement commercial, comment s'est fait le choix de Toulouse et comment s'est passée l'implantation.

« H3 Dynamics a été fondée par des Français en 2015 à Singapour. Après quelques visites à Toulouse fin 2018, nous avons concrétisé notre installation au B612 en 2022 en y établissant notre centre R&D d'aviation hydrogène. Nous savions en venant dans cet écosystème que nous aurions des compétences à disposition, une supply chain associée et serions proches de nos clients potentiels. Cela est confirmé par notre partenariat avec Upnext, une filiale d'Airbus, pour la fourniture d'une pile à combustible à hydrogène

pour remplacer certains des équipements d'un A330. Nous gérons par ailleurs notre croissance de manière sobre et accompagnons l'évolution de la roadmap technologique hydrogène, puisque les cycles de l'aviation hydrogène se caractérisent par des temps de certifications très longs. Invest in Toulouse nous a accompagnés pour cela et nous a ouvert les portes de l'écosystème toulousain. Je les invite à poursuivre leur action sur cette ligne, avec la même chaleur et en étant toujours plus proactifs » précise Karim Benizeri.

Cet exemple d'implantation réussie, et vertueuse pour notre territoire, matérialise le concept du « mieux » évoqué dans le titre de la table ronde. Marie Stutzmann y revient en conclusion de cette première table ronde.

« Les capacités naturelles de résilience des écosystèmes naturels et de la ressource

en eau sont dégradées parce que ces dernières sont surexploitées. Il faut trouver un modèle économique, des stratégies économiques, des stratégies d'attractivité qui remettent le vivant au cœur. "Comment puis-je produire, faire ma raison d'être en soutenant le vivant et en créant du vivant?". **Passer d'une logique de volume à une logique de valeur en co-construisant cette idée de discuter avec l'ensemble de l'écosystème ce que l'on veut partager. Et si la métropole de Toulouse devenait la première cité à avoir une attractivité vertueuse, suffisamment différenciante, parce qu'elle accompagne les entreprises qu'elle attire pour justement générer des impacts positifs sur son bilan? Cela peut sembler utopiste mais j'ai beaucoup d'entreprises qui ont fait ce choix-là et cela marche. Le phénomène est en tout cas lancé, on le voit »** conclut la Business Anthropologue pour ce premier temps fort.



TABLE RONDE 2

« QUALITÉ DE VILLE, QUALITÉ DE VIE? »

INTERVENANTS

Christophe Alaux, Directeur de la chaire Attractivité et nouveau marketing territorial

Thierry Filliard, Conseiller stratégie et technologie du Centre d'excellence spatiale de l'Otan

Table animée par Patrice Vassal, Directeur général de l'Agence d'Attractivité de Toulouse Métropole



Patrice Vassal demande aux deux intervenants de le rejoindre et lance la vidéo d'introduction de la table ronde.

« Une métropole comme Toulouse a, pour affirmer son rayonnement européen et son ouverture à l'international, le désir d'accueillir sur son territoire des organisations comme la vôtre. Qu'est-ce qui a conduit l'Otan à choisir Toulouse pour installer son Centre d'excellence spatiale? » demande-t-il à Thierry Filliard.

« L'espace est devenu un champ de bataille. L'Otan a donc décidé de créer un centre opérationnel spatial, en Allemagne, et un centre d'excellence spatiale, à Toulouse. Lorsque

l'Otan veut développer des capacités un peu particulières dans des domaines de technologies spécifiques comme l'IA, la cybersécurité ou le spatial, l'Otan, en fin de compte, a la possibilité de créer des centres d'excellence qui ne sont pas des organismes de l'Otan, mais qui sont accrédités par l'alliance. Dès lors que le comité militaire de l'Otan a décidé de créer un centre d'excellence spatiale, deux pays se sont présentés, l'Allemagne et la France. Pour notre pays, le fait d'avoir proposé Toulouse a pesé. Pourquoi? Parce que c'est la capitale européenne de l'aéronautique et de l'espace. C'est aussi un vivier économique, qui est assez

dynamique, qui est riche au niveau de ses universités, qui est riche au niveau de son bassin industriel. »



Thierry Filliard, conseiller stratégie et technologie du Centre d'excellence spatiale de l'Otan

On comprend que pour une organisation comme l'Otan, c'est moins la qualité de vie qui a pesé que le dynamisme économique, la présence d'un aéroport international... Mais d'ailleurs, Christophe Alaux, cette qualité de vie, si elle constitue un levier essentiel d'attractivité, comment la mesure-t-on, avec quelle perception? Et quelle est la place des métropoles?

« Après la crise Covid, nous avons enquêté pour savoir s'il y avait des changements dans les aspirations par rapport au lieu de vie. Un quart des réponses disait grandes villes, un quart villes moyennes, un quart villes tout court et un quart villages. On a refait ces études en 2022, et là, plus surprenant, les personnes qui souhaitent habiter dans les grandes villes n'étaient plus que 12 %. On posait une autre question: "Citez-nous le nom des territoires dans lesquels vous souhaiteriez habiter". Premier territoire cité, la montagne. Deuxième, Paris. Donc, assez surprenant, notamment par rapport à ce que l'on entendait, par rapport à l'exode notamment parisien. La manière d'interpréter, c'était de dire qu'en fait, il y a une aspiration à la qualité de vie qui est rattachée aux villes moyennes, aux petites villes. Par contre, ces villes moyennes et ces petites villes, on les rattache à des grandes villes. Donc, l'objectif n'est pas tant d'être autour de Toulouse, mais autour, une ville de taille moyenne, petite ville. Et cela montre un peu cette complémentarité de la qualité de vie que peuvent proposer

des villes de plus petite taille avec des grandes villes, c'est-à-dire des écosystèmes métropolitains, intercommunaux ou autres » analyse Christophe Alaux, Directeur de la chaire Attractivité et nouveau marketing territorial.

Avec son Centre d'excellence spatiale, l'Otan accueille une quinzaine de nationalités. Comment cela se passe-t-il?

« Les retours d'expérience de nos expatriés montrent qu'ils sont globalement tous ravis d'être à Toulouse. Deux axes d'amélioration reviennent pourtant. Le premier concerne les démarches administratives françaises, lourdes, et les personnels, trop rarement anglophones. Le deuxième porte sur l'éducation et le relatif déficit d'écoles internationales, même si Toulouse est première sur ce critère dans le Baromètre présenté en ouverture » poursuit Thierry Filliard. Si le Nord toulousain, qui accueille une large population internationale avec Airbus, est bien doté sur ce sujet éducation, le sud de Toulouse, où se trouve l'Otan, l'est moins à ce jour.

« C'est un sujet que l'on pousse activement » indique Patrice Vassal. Concernant la fluidification de l'intégration des expatriés, Christophe Alaux souligne des initiatives comme celles de Berlin Partners à Berlin, Mapping Out à Amsterdam, MeetUp à Stockholm ou Hola Barcelona en Catalogne et qui constituent autant de sources d'inspiration dans le cadre de ce type de réflexion.



Christophe Alaux,
Directeur de la chaire
Attractivité et nouveau
marketing territorial

Et la conclusion revient à Marie Stutzmann.

« Le témoignage de Thierry Filliard m'a fait repenser au parallèle que j'ai fait tout à l'heure sur implantation/plantation et la métaphore de la graine. On voit bien ici la graine de tous ces expatriés, qui apportent quelque chose. Sur un territoire qui est doté, avec des moyens, on peut pousser un peu plus les curseurs de la co-construction. On a l'impression que l'objectif d'attirer ce type d'organismes est de créer de la valeur ensemble, c'est-à-dire qu'eux puissent "pousser" dans ce territoire et que nous, nous apprenions. Et si l'on co-construisait plus ensemble le futur, notamment sur les sujets de la création d'écoles internationales comme évoqué? J'ai l'impression que l'on y est presque... On a fait germer le projet mais après, on peut parfois avoir l'impression que cette plante n'est pas tout à fait assez arrosée car chacun est repris par les affaires courantes. Anticiper davantage la rencontre permettrait de faciliter la prise de la greffe pour les expatriés comme pour le territoire d'accueil. Je pense que cela pourrait être intéressant de pousser un peu les curseurs. »

INTERVENANTS

Alice Benisty-Triay, Fondatrice et Directrice agence Perma Social Club

Marie Stutzmann, Business Anthropologue et fondatrice d'Angle 9, agence d'innovation et de transformation

Table animée par Adrien Harmel, Directeur général adjoint de l'Agence d'Attractivité, en charge de l'office de tourisme

Après la vidéo de lancement, Adrien Harmel lance le sujet. **« Nous finissons sur une note presque poétique avec le libellé de cette table. Derrière celle-ci, on trouve la problématique des modèles de développement touristique à repenser. Marie, tu as travaillé sur ce sujet de l'imaginaire. Aujourd'hui, qu'est-ce que l'imaginaire pour les touristes, les visiteurs? Est-ce que cet imaginaire change? »**



« Ce qui structure nos comportements, c'est ce que, en anthropologie, on appelle des imaginaires. Ce quelque chose qui nous habite, d'un peu inconscient. Pour comprendre, au-delà

pas de ce que pouvait dire le touriste de son achat potentiel, j'ai travaillé sur ce qu'il était capable de faire, de changer. Nous avons démarré en pensant que nous allions entendre que les consommateurs voulaient du tourisme durable. Et avons eu la surprise de voir que l'imagerie dominante, c'est toujours le lagon bleu, le sable blanc... Tout se passe comme si nos imageries étaient au point mort. Ce qui fait que j'ai les mêmes rêves que mes parents et mon fils, qui lui aussi veut des lagons bleus. Même pour des gens attentifs à leur consommation, les destinations lointaines sont "un droit".

La réinvention du tourisme n'est donc pas aussi simple que cela: il va falloir hybrider à partir de ces imaginaires. On observe trois grands territoires de valeur pour construire le tourisme du futur. Les gens ne veulent plus de vacances qui disent qui ils sont socialement. Ils veulent des vacances qui les relient, à l'autre, à eux-mêmes... Et enfin, ils veulent des vacances qui introduisent une coupure, un changement. Il y a deux

Marie Stutzmann, Business Anthropologue et fondatrice d'Angle 9, agence d'innovation et de transformation



imaginaires qui se fissurent. Tout d'abord, celui de "l'authenticité", trop souvent mise en scène: on veut pouvoir rencontrer spontanément les gens, sans que ces moments soient préparés. Et ensuite, c'est l'imaginaire du faire: "J'ai fait la Grèce, j'ai fait ceci, j'ai fait cela". On tourne le dos à cette forme de performance dans les vacances et l'on aimerait bien dire que l'on ne fait rien du tout. In fine, on a envie de vacances plus humaines. »



Alice Benisty-Triay fait plus qu'imaginer et réfléchir, puisqu'elle met en œuvre des offres en phase avec les nouveaux modèles de développement touristique via son agence de voyages Perma Social Club, une agence réceptive située à Montpellier dont l'objectif est de mettre en lumière les acteurs du tourisme et les producteurs locaux qui fonctionnent dans les valeurs de la permaculture. **« On est sur le soin de l'humain et de la nature et le sens du partage. L'idée est que les participants ressortent en ayant vécu une expérience transformationnelle leur permettant de se dire qu'ils ont contribué utilement**

à l'économie locale, qu'ils ont rencontré des producteurs, des acteurs du tourisme. Le parallèle entre le tourisme et le quotidien fait qu'ils rentrent chez eux en ayant un nouveau regard sur la façon de consommer le tourisme. On n'est pas juste consommateurs du tourisme, mais on est aussi acteurs du tourisme. Après les contraintes des années post-Covid, mon modèle a évolué et l'agence se réinscrit dans ce modèle touristique global. J'étais à Toulouse, il y a quelques semaines, pour Rendez-vous en France, sous la bannière de Montpellier Destination vignoble. Et là, tout le monde

demandait du tourisme durable, notamment les tour-opérateurs européens du Nord, qui sont demandeurs de produits locaux, d'interaction humaine, d'immersion culturelle, et qui sont attentifs à la maltraitance animale. Il y a une démarche qui est en train de se développer, quelque chose se passe. Pour aller plus loin et répondre à la demande, il faut que nous puissions élargir et alimenter notre offre avec plus de producteurs qui jouent le jeu et le jouent toute l'année » conclut la fondatrice de Perma Social Club.

Jean-Claude Dardelet, Président de l'Agence d'attractivité de Toulouse Métropole.



« Cevan Torossian a précisé pourquoi nous sommes pour la première fois la ville la plus attractive de France après six ans de leadership de Lyon. Notre quête d'excellence vise à ce que les Toulousains soient heureux dans leur ville. Nous développons pour cela le concept du "Toulousain touriste". Le premier touriste, le premier usager de nos restaurants, de nos musées, de nos nombreux festivals, c'est le Toulousain.

Les Toulousains sont les premiers ambassadeurs pour les touristes extérieurs. Ce que l'on promet à ces derniers, c'est: "Venez vivre comme les Toulousains!". On ne va pas inventer une nouvelle ville, on ne va pas inventer des choses dédiées. Nous disons "Venez le week-end, le soir, que vous soyez à 10 km du centre-ville ou plus loin. Venez vivre comme nous, tout simplement!". On ne va pas inventer des choses

particulières, coûteuses ou mises en scène: tout ce que vous vivrez comme expérience existe toute l'année. Se retrouver, se découvrir...: pour nous, le tourisme est un moyen de donner davantage envie de ville. »