

# Les trois enjeux du marketing urbain

Autor(en): **Babey, Nicolas**

Objektyp: **Article**

Zeitschrift: **Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales**

Band (Jahr): **61 (2003)**

Heft 4: **Regards sur le management : des savoirs à l'action ; Administration et gestion publique. I**

PDF erstellt am: **22.07.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-141383>

## **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.

Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.

Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

## **Haftungsausschluss**

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

# LES TROIS ENJEUX DU MARKETING URBAIN

Nicolas BABEY

Haute Ecole de gestion de Neuchâtel (HEG-NE)

nicolas.babey@hegne.ch

## 1. Introduction

Cet article esquisse les présupposés théoriques et méthodologiques d'une recherche appliquée en cours, financée par la réserve stratégique de la Haute école de gestion de la Suisse occidentale (HES-SO)<sup>1</sup>. Cette recherche a pour objectif de développer un système d'évaluation de l'image des villes dans une perspective de management institutionnel.

Un tel projet recouvre trois enjeux interdépendants :

- Comment définir ce que l'on veut mesurer ? En d'autres termes, qu'entend-on par « image d'une ville » ?
- Comment mesurer l'objet que l'on a défini ?
- Comment mettre en œuvre un tel système d'indicateurs ? Autrement dit, par quels types de procédures institutionnelles corriger les faiblesses identifiées ?

## 2. Le marketing urbain ou vendre un territoire dans le cadre d'un aménagement désormais concurrentiel

Une importante littérature a bien identifié les causes et les effets de la déterritorialisation des activités économiques<sup>2</sup>. Nous ne reviendrons pas ici sur leurs conclusions. Cependant, force est de constater que les territoires institutionnels, à fortiori lorsqu'ils sont désignés comme périphériques, sont contraints de définir quatre types de mission : séduire des investisseurs potentiels ; attirer de nouveaux habitants ou au moins maintenir ceux que l'on a ; développer le tourisme ; stimuler l'innovation endogène par la formation et la mise en réseau, chère à M. Porter<sup>3</sup>, des instituts de recherche et des acteurs économiques régionaux.

Notre recherche recouvre ces trois premières missions (économique, démographique, touristique). Elle est née d'une impatience à l'égard de réponses politiques réductrices qui focalisent

les enjeux du marketing territorial sur deux registres : la fiscalité et la communication. Une fiscalité trop gourmande serait la cause de tous les maux tandis qu'une communication avec nouveau logo et encarts publicitaires en quadrichromie représenterait la panacée<sup>4</sup>. Loin de nous l'idée de nier l'importance de la fiscalité comme facteur de développement ou l'utilité évidente de la communication comme outil de promotion ; mais le facteur prix et l'outil média doivent être enrichis de nouveaux critères et d'autres moyens d'action.

La qualité d'une politique se déduit largement de la pertinence des indicateurs qui fondent toute action institutionnelle. Ainsi, la baisse de la fiscalité devient aisément un objectif politique puisque l'indicateur « fiscalité » est non seulement quantitatif, perçu comme « objectif » logiquement corrélé avec le développement économique, mais également – peut-être surtout – en phase avec une conception actuellement dominante du rôle de l'Etat ou des collectivités publiques : maigre, avec des règles du jeu de type top down<sup>5</sup>. En effet, comme nous le verrons plus bas, l'image d'une ville déduite du niveau de sa fiscalité concourt implicitement à renforcer des procédures institutionnelles de type *délégitif*. Or, si l'on suit Michel Callon<sup>6</sup>, ces mêmes procédures parviennent de moins en moins à produire des réponses techniques adaptées aux exigences des lieux et des acteurs, que ces réponses concernent l'enterrement des déchets nucléaires ou plus simplement le développement de projets urbanistiques.

*Si l'on admet l'idée simple que l'image d'un territoire est le produit de l'ensemble de ses acteurs, publics et privés, on admet également que ceux-ci ont des savoirs sur lesquels il serait précieux de s'appuyer pour corriger d'éventuelles faiblesses.* Cette proposition débouche sur une triple problématique qui éclaire plus nettement les enjeux définis plus haut :

- Qui choisit les critères d'évaluation de l'image d'une ville ? L'expert (le scientifique) ? le profane (l'acteur privé) ? ou les deux ?
- Qui définit l'image d'une ville ? L'expert ? Le profane ? ou les deux ?
- Qui imagine des solutions aux faiblesses constatées et selon quelles règles du jeu à développer ?

### **3. Les critères d'évaluation**

Pour répondre à ces trois questions, il nous est nécessaire de nous arrêter sur la question méthodologique des critères. Il existe grosso modo quatre types d'approches complémentaires orientées « client » ou usager :

1. L'approche « identité ». Elle répond à la question « qui ? ». Celle-ci définit l'identité de la population à laquelle l'expert et/ou le politique s'intéresse. Deux alternatives s'offrent à ces « maîtres des horloges » : identifier les composants de cette population comme potentiellement porteurs d'une parole politique<sup>7</sup> enracinée dans des appartenances, des intérêts, des

lieux ou les cantonner dans des déterminations psychosociologiques. La première alternative autorise leur intégration à des débats ou des collaborations futurs. La seconde l'exclut. En effet, comment imaginer un dialogue avec celui dont on a tu la parole politique ? Par exemple, identifier les habitants d'un quartier ou les membres d'une association n'a pas du tout la même portée que la définition d'un segment défini par une appartenance socioculturelle qui, elle, est politiquement muette.

2. L'approche « comportement ». Elle répond à la question « où et quand ? ». Privilégiant aussi bien l'observation que le questionnaire, cette approche retient comme critères la fréquence et le mode d'utilisation d'un objet dans l'espace et le temps : « Combien de fois par semaine allez-vous à Belle Ville » ; « Quel moyen de locomotion utilisez vous ? » ; « Combien de voitures possédez-vous ? ». L'approche « comportement » est toujours complétée par l'approche « identité » : « Qui êtes-vous et de quelle(s) façon(s) utilisez-vous cet objet ? ». Le couplage de ces deux approches est largement utilisé dans des projets d'aménagement urbain ou dans la définition de stratégies liées à la grande distribution.
3. L'approche « compétence ». Elle répond à la question « comment ? ». Elle s'intéresse en premier lieu aux capacités cognitives de l'acteur. « Parmi ces cinq logos, quel est celui qui appartient à la marque X ? ». Le signe et sa capacité à être reconnu est un critère central de ce troisième type d'approche. Ainsi, baignés de Gestaltpsychologie, les travaux de K. Lynch<sup>8</sup>, ont représenté les livres de chevet d'une génération d'urbanistes. Parmi les outils d'évaluation de tels travaux, on compte la carte mentale ou les jeux de mémoire photographiques. De même, couplant les approches « qui, quand/où, comment », les travaux du sociologue marxiste R. Ledrut<sup>9</sup> ont constitué le socle de la géographie des représentations de la fin des années 70 à la fin des années 80. Ledrut est emblématique des méthodes utilisées par une génération de « clerks » de la ville : maintenir l'acteur dans une détermination psychosociologique, évaluer son comportement et ses « compétences », s'octroyer en tant qu'expert un droit de parole sur la définition d'un bien commun à construire.
4. L'approche « valeurs ». Elle répond à la question « pourquoi ? », ou plutôt « au nom de quoi ? ». « Aimez-vous vivre à Belle Ville ? » ; « oui » ; « Pourquoi ? » ; « Parce que la ville est belle, parce que j'y trouve des opportunités professionnelles... ». Le questionnaire structuré par une échelle d'évaluation est l'outil central de ce type d'évaluation. La théorie des conventions<sup>10</sup>, représente une base intéressante pour structurer une telle approche, c'est-à-dire organiser les critères, quantifier, comparer et illustrer les diverses représentations d'un produit, d'un objet, d'une marque. Enfin, elle permet aussi de faire retour sur le statut de l'expert, comme groupe identitaire dont les valeurs sont susceptibles d'être évaluées au même titre que celles des commerçants d'un quartier<sup>11</sup>.

#### 4. Cinq « accords » pour définir l'image de la ville

Notre recherche s'appuie principalement les approches « identité » et « valeurs ». La première est classique : qui veut-on sonder ? Dans quels quartiers ces personnes habitent-elles, quelle est leur formation, quelles sont leurs activités professionnelles ? Sonde-t-on les habitants actuels ? Veut-on comprendre les raisons qui ont poussé des anciens habitants à partir ? etc.

La deuxième approche s'appuie sur un modèle d'évaluation préalablement développé pour le compte d'organisations privées<sup>12</sup>. S'inspirant des présupposés théoriques de la théorie des conventions et plus particulièrement des économies de la grandeur<sup>13</sup>, le modèle postule que les valeurs d'une « ville produit » se structurent selon cinq registres ou « accords ». Ces accords sont des constructions historiques. Ils ne se contentent pas de regrouper l'ensemble des valeurs *spécifiques*<sup>14</sup> que nous utilisons pour qualifier les qualités de la ville. A la manière d'« objets chevelus »<sup>15</sup>, ces accords relient les *valeurs*, leurs *dimensions matérielles* ainsi que les *compétences professionnelles* qui oeuvrent au développement de ces mêmes dimensions. Par exemple, qualifier la sécurité piétonne de « mauvaise » oblige le service d'urbanisme, la police communale, les travaux publics, etc. Pour autant que l'on connaisse précisément l'origine de cette qualification négative, ces mêmes compétences professionnelles auraient tout à gagner à intégrer les responsables de cette évaluation (habitants de quartiers, parents, chauffeurs de taxi, etc.) dans un dialogue partenarial visant à améliorer la situation. Si l'on ne sait qui a qualifié négativement la sécurité, si l'on dénie – par une sorte de foi scientifique aux compétences de l'expert – toute capacité créative aux « profanes », comment imaginer un quelconque dialogue partenarial ?

Ces cinq accords sont les suivants :

- Accord marchand : il regroupe les valeurs ayant trait au prix d'un lieu (loyer, fiscalité, salaire, taxes, etc.).
- Accord fonctionnel : il regroupe les valeurs ayant trait à l'existence et la qualité « technique » des services et aménagements proposés (commerces, sécurité, formation...)
- Accord culturel : il regroupe les valeurs de type anthropomorphique que nous utilisons pour qualifier l'identité d'une ville (accueillant, dynamique, de caractère, au passé glorieux...)<sup>16</sup>.
- Accord de renom : il regroupe les valeurs ayant trait à la « mise en scène » de la ville (Est-elle connue, prestigieuse, dispose-t-elle de signes forts ? etc.).
- Accord esthétique : il regroupe les valeurs liées aux perceptions sensorielles, en particulier la vue (belle, harmonieuse, pittoresque, etc.).

Ces accords peuvent être quantifiés et représentés sur la base d'un pentagone. Il forment une cartographie de l'image d'un lieu. Plus l'image est forte, plus sa cartographie est importante. De même, le contenu de ces accords pourra être représenté selon des profils comparatifs exprimant des moyennes ou des écarts-types, voire des schémas exprimant des indices. Enfin, Les résultats obtenus par les valeurs génériques et spécifiques sont susceptibles d'être corrélés. L'indice de corrélation

obtenu entre le jugement global (valeurs génériques) et leurs justifications (valeurs spécifiques) permet l'économie d'une fastidieuse pondération desdits accords.

## 5. Concevoir l'expert et le profane comme des partenaires

En tant qu'expert, si nous proposons un cadre, *nous ne choisissons pas* les critères ou valeurs à mesurer. Ce choix est du ressort des « profanes » ou acteurs qui se sentant concernés par l'évaluation. Notre modèle représente une sorte de boîte vide dont le contenu est déterminé par lesdits acteurs, publics ou privés. Cette façon de procéder autorise à la fois une meilleure appropriation des indicateurs par les acteurs, une plus grande prise en compte des spécificités locales ainsi qu'une ouverture potentielle à des formules partenariales. Par exemple, disposer d'indicateurs sur la qualité perçue de l'offre commerciale, du niveau des loyers ou de la qualité de l'offre en matière de logement, tout en ayant identifié avec précision « qui dit quoi ? » génère l'intérêt d'acteurs privés qui, par ailleurs, ont participé en amont aux choix des critères. Les associations de type « commerce indépendant », « gérances et propriétaires », « habitants », sont à même d'y déceler des « clients » réels ou potentiels et d'y corrélérer la qualité de leurs prestations.

Cette évaluation appelle une seconde étape, qui recouvre la recherche de solutions aux faiblesses identifiées. Cette recherche peut prendre la forme de cellules de prospective dont il reste à définir le mode de fonctionnement. Se passer des savoirs « profanes » en amont pour la définition de critères d'évaluation n'interdit certes pas le développement en aval de procédures dialogiques mais les complexifie à coup sûr. En effet, ces mêmes « profanes » ne manqueront pas de remettre en cause – souvent avec raison – la pertinence des critères choisis et de reprocher au couple « élu/expert » de les avoir exclus de la démarche.

## 6. Conclusion

Tout système d'indicateur revêt une dimension politique, qu'un système porte sur des publics-cibles ou des objets. L'enjeu de notre recherche consiste à appréhender *ensemble* la question des indicateurs et les procédures décisionnelles dans lesquelles ces mêmes indicateurs s'insèrent. Admettant que l'image d'une ville est le produit de l'ensemble de ses acteurs, notre réflexion se dirige *in fine* sur les règles du jeu permettant l'intégration d'un maximum de compétences et ressources nécessaires à la correction de faiblesses.

Comme nous avons voulu le démontrer, choisir un indicateur plutôt qu'un autre n'est jamais innocent. Certains systèmes éloignent la possibilité d'un dialogue ou partenariat public – privé, tandis que d'autres la facilitent.

A l'heure où les politiques de soutien fédéral au développement régional développent de

nouveau critères d'intervention qui ont pour nom « esprit d'entreprise » « innovation », à l'heure où les villes sont justement contraintes par un contexte économique agressif de faire preuve d'imagination, il est plus que temps d'imaginer de nouvelles procédures permettant l'intégration de ces compétences « profanes » qui, on l'a déjà dit, sont porteuses de créativité.

Si l'innovation ne se décrète pas<sup>17</sup>, elle peut au moins être stimulée, pour autant que les défenseurs des procédures déléгатives acceptent d'ouvrir des espaces de jeu et, en retour, d'être transformés par ces « déviants » que sont tous les créatifs, qu'ils soient experts ou simples « profanes ».

## NOTES

- 1 La recherche s'intitule « Marketing urbain. Développement d'un outil d'évaluation de l'image des villes ». Elle regroupe l'auteur de cet article, D. Giaque, professeur à la Haute école valaisanne et J.-C. Perret-Gentil, professeur à la Haute école de gestion du canton de Vaud. Quatre villes sont partenaires : La Chaux-de-Fonds, Fribourg, Renens et Sierre.
- 2 Cf. G. Benko & A. Lipietz (dir.), *Les régions qui gagnent*, Paris, PuF, 1992 ; P. Veltz, *Des territoires pour apprendre et innover*, Paris, Ed. de l'Aube, 1994.
- 3 Cf. *L'avantage concurrentiel des nations*, Paris, InterEditions, 1993.
- 4 Nous avons identifié ailleurs les raisons de cette fixation institutionnelle sur la supposée toute puissance de la communication. Cf. N. Babey, *La publicité du territoire*, (thèse de doctorat), Neuchâtel, Institut de géographie, 1999.
- 5 Même s'il est actuellement de bon ton d'en appeler aux procédures de type bottom up, à la gouvernance participative, à la mise en réseau des acteurs, etc.
- 6 Cf. M. Callon (et al.), *Agir dans un monde incertain*, Paris, Seuil, 2001. Selon les auteurs, les procédures déléгатives procèdent d'une double exclusion des « citoyens profanes » : délégation de leur droit de parole à des élus chargés de s'exprimer en leur nom, délégation de leurs compétences « profanes » au profit d'experts autorisés à définir, à leur place, ce qui est bon pour eux. Et les auteurs de militer pour le développement de procédures *dialogiques* ou partenariales intégrant les compétences « profanes » dans la définition de « nouveaux mondes ».
- 7 Une parole dite politique est supposée préciser le lieu qui la fonde. Ce lieu doit être né d'une volonté collective. Par exemple et à contrario, pour reprendre les termes du « psychogramme de Jung », une identité de type « conservateur/extraverti » ne génère rien de tel.
- 8 Cf. *The image of the City*, Cambridge, MIT Press, 1960.
- 9 Cf. *Les images de la ville*, Paris, Anthropos, 1973.
- 10 Cf. Ph. Batifoulier (dir.), *Théorie des conventions*, Paris, Economica, 2001. Cf. également L. Boltanski et L. Thévenot, *De la justification*, Paris, Gallimard, 1991.
- 11 Par exemple, selon cette approche, les divers « ranking » de villes qui fleurissent chaque année dans des magazines spécialisés peuvent être appréhendés comme l'expression partielle des valeurs de la famille des « économétreurs ». Il est évident que les représentations de ce seul groupe ne sauraient épuiser la question de l'image. Le groupe « économétreurs » a cependant un avantage sur les autres : sa capacité plus grande à prouver de manière « objective » ses propres représentations ou, autrement dit, à les justifier.
- 12 Ce modèle se nomme « B.5 System ». « B » comme « Brand » ; « 5 » comme cinq accords.
- 13 Cf. L. Boltanski & L. Thévenot, op. cit.
- 14 Par opposition à *générique*. Une valeur générique a trait à l'amour, au désir. « Aimez-vous vivre à Belle Ville ? ». Justifier sa réponse oblige le questionné à s'appuyer sur un ou plusieurs « accords » par l'utilisation de valeurs *spécifiques* : « beau » ; « bon marché » ; « fonctionnel » ; etc.
- 15 Nous empruntons cette notion à B. Latour, *Nous n'avons jamais été modernes*, Paris, La Découverte, 1997.
- 16 Il faudrait écrire un livre sur le développement historique des représentations de la ville en tant que « personne ». A ce titre, le fameux « Tour de France » de Jules Michelet représente peut-être un acte fondateur. Aujourd'hui, quel guide touristique ou quelle publicité territoriale ne met-il pas « en écriture » la ville en lui prêtant une « âme », un corps (poumons, cœur, artères), une mémoire ?
- 17 Cf. N. Alter, *L'innovation ordinaire*, Paris, PuF, 1999.