

Marketing Urbain et Projet Urbain Durable

**Nature du lien entre les palmarès et les
classements des villes et l'image
véhiculée par le projet urbain**



2009-2010

KESSACI Yasmine

**Directeur de recherche
THOMAS Eric**

Marketing Urbain et Projet Urbain Durable

**Nature du lien entre les palmarès et les
classements des villes et l'image
véhiculée par le projet urbain**

2009-2010

**Directeur de recherche
THOMAS Eric**

KESSACI Yasmine

« Les plans ne sont rien ; c'est la planification qui compte. »
Dwight David Eisenhower

AVERTISSEMENTS

Cette recherche a fait appel à des lectures, enquêtes et interviews. Tout emprunt à des contenus d'interviews, des écrits autres que strictement personnels, toute reproduction et citation, font systématiquement l'objet d'un référencement.

L'auteur de cette recherche a signé une attestation sur l'honneur de non plagiat.

FORMATION PAR LA RECHERCHE ET PROJET DE FIN D'ETUDES

La formation au génie de l'aménagement, assurée par le département aménagement de l'Ecole Polytechnique de l'Université de Tours, associe dans le champ de l'urbanisme et de l'aménagement, l'acquisition de connaissances fondamentales, l'acquisition de techniques et de savoir faire, la formation à la pratique professionnelle et la formation par la recherche. Cette dernière ne vise pas à former les seuls futurs élèves désireux de prolonger leur formation par les études doctorales, mais tout en ouvrant à cette voie, elle vise tout d'abord à favoriser la capacité des futurs ingénieurs à :

- Accroître leurs compétences en matière de pratique professionnelle par la mobilisation de connaissances et techniques, dont les fondements et contenus ont été explorés le plus finement possible afin d'en assurer une bonne maîtrise intellectuelle et pratique,
- Accroître la capacité des ingénieurs en génie de l'aménagement à innover tant en matière de méthodes que d'outils, mobilisables pour affronter et résoudre les problèmes complexes posés par l'organisation et la gestion des espaces.

La formation par la recherche inclut un exercice individuel de recherche, le projet de fin d'études (P.F.E.), situé en dernière année de formation des élèves ingénieurs. Cet exercice correspond à un stage d'une durée minimum de trois mois, en laboratoire de recherche, principalement au sein de l'équipe Ingénierie du Projet d'Aménagement, Paysage et Environnement de l'UMR 6173 CITERES à laquelle appartiennent les enseignants-chercheurs du département aménagement.

Le travail de recherche, dont l'objectif de base est d'acquérir une compétence méthodologique en matière de recherche, doit répondre à l'un des deux grands objectifs :

- Développer tout une partie d'une méthode ou d'un outil nouveau permettant le traitement innovant d'un problème d'aménagement
- Approfondir les connaissances de base pour mieux affronter une question complexe en matière d'aménagement.

REMERCIEMENTS

Ma reconnaissance va à toutes les personnes qui m'ont encadré, suivi et soutenu lors de la réalisation de ce projet de recherche.

A cet effet, je remercie tout d'abord M. Eric Thomas, tuteur de ce projet, qui a su me guider dans l'élaboration de ce projet en répondant à mes questions et m'initier à la réalisation d'un mémoire de recherche. Les discussions que j'ai eues avec lui ont été très enrichissantes.

Ensuite, je souhaite remercier l'ensemble des personnes rencontrées dans le cadre de ce projet et plus particulièrement Mme Isabelle Calmé et Mme Chantal Bettoni. Leur disponibilité et leur intérêt sont à l'origine même des éléments de réflexions présentés dans ce mémoire.

SOMMAIRE

AVERTISSEMENTS.....	4
REMERCIEMENTS	6
INTRODUCTION.....	8
PARTIE 1 : LE MARKETING URBAIN, CONTEXTE ET EVOLUTION	11
1. De l'émergence de la notion de marketing urbain à sa mise en application	12
11. L'image de la ville.....	12
12. La compétitivité entre les villes	16
13. De la communication.....	20
14. Au marketing urbain	22
2. Vers sa systématisation dans un contexte de compétitivité accrue.....	28
21. Le développement durable.....	28
22. Le marketing urbain durable, la nouvelle tendance.....	31
3. Emergence de la problématique.....	32
31. Le projet urbain	32
32. Quel lien entre projet urbain durable et marketing urbain ?.....	34
33. La stratégie de marketing autour du projet urbain	36
34. Les limites de l'analogie ville et projet urbain / entreprise et produit.....	48
PARTIE 2 : Analyse des classements et palmarès des villes françaises, études de cas	51
1. Limites de l'étude	54
11. Des classements influents	54
12. Des classements incomplets et subjectifs	55
13. Des classements non exhaustifs	56
2. Définition de la méthode de sélection	57
21. Méthodologie	57
22. Choix des classements	57
3. Analyse de l'adéquation entre le classement d'une ville et sa stratégie de développement par le travail de son image	67
31. Lyon, la ville des investisseurs	67
32. Montpellier, la ville des étudiants	75
33. Nantes, la ville où il fait bon vivre	82
4. Synthèse des études de cas	89
CONCLUSION	94
BIBLIOGRAPHIE	96
TABLE DES ILLUSTRATIONS	99
TABLES DES MATIERES.....	102
ANNEXES	105

INTRODUCTION

Aujourd'hui l'image d'une ville semble jouer, dans certains cas, un rôle plus important que sa réalité dans l'opinion des résidents, futurs habitants, visiteurs, investisseurs, entrepreneurs et autres acteurs du développement d'un territoire, notamment en ce qui concerne le choix de la ville. Les techniques du marketing urbain sont alors de plus en plus utilisées pour changer l'image d'une ville, pour relancer sa dynamique.

Les villes ont toujours été en concurrence et qu'elles en soient conscientes ou non, elles existent au sein des marchés et convoitent les ressources économiques issues de l'implantation des industries, des entreprises ou de l'installation de nouvelles populations. Cela concerne donc la grande majorité des villes, quel que soit l'état d'esprit des autorités locales, quelle que soit la politique économique adoptée et indépendamment du fait que le produit ou le service offert soit délivré par un service public ou privé. L'intention d'influer sur ces marchés n'est donc pas seulement possible et souhaitable, elle est en grande partie inévitable. Elle peut être volontaire, systématique et cohérente et de manière aléatoire ou accidentelle. (Ashworth, 2004)

Les villes se doivent de créer des opportunités et se donner la capacité d'attirer les investisseurs, les entreprises, les habitants et les visiteurs. D'autre part, le tourisme urbain joue un rôle de plus en plus important dans la définition des stratégies de développement économique des villes, d'autant plus que dans le contexte actuel d'une économie mondialisée, la concurrence pour attirer les touristes s'amplifie et le marketing urbain joue un rôle prépondérant à cet égard.

Ainsi pour faire face à la concurrence la gestion urbaine doit se faire avec un certain sens entrepreneurial et une stratégie de développement axée sur le marché. Il s'agit d'accroître la concurrence d'une part et l'interdépendance entre les villes d'autre part car les relations économiques entre les financeurs des villes ont changé d'échelle dans une économie mondialisée où les réseaux de transports et de communication réduisent considérablement les distances.

Les efforts de développement des villes doivent être axés sur les secteurs concurrentiels mais la lutte pour l'attractivité des entreprises n'est pas le seul point stratégique : il faut également répondre aux besoins fondamentaux des habitants en leur offrant des infrastructures adaptées et un cadre de vie de qualité. Il s'agit de créer une envie voire un besoin, le besoin de rester : la mission de la ville est de créer une certaine dépendance au territoire pour la population.

Les villes sont devenues des entreprises qui fournissent de multiples de produits pour la population et les investisseurs : de la main d'œuvre, des terrains à construire, des infrastructures, des immeubles, de l'espace public, du service et un environnement social pour les résidents et les travailleurs. Le marketing urbain n'est pas nouveau mais le recours à son utilisation est devenu quasi systématique ; nombreux sont ceux qui le réduisent à un simple panel d'outils et de méthodes destinés à vendre les produits d'une ville.

Le marketing urbain est bel et bien destiné à travailler l'image d'une ville de manière à ce que ses produits entrent sur le marché et soient attractifs. La commercialisation de la ville est un enjeu majeur pour les autorités locales.

L'objectif de cette recherche est donc de montrer le lien qui existe entre la stratégie de développement d'une ville, la stratégie de marketing qu'elle adopte et ce qui en ressort dans les classements des villes. En d'autres termes la problématique de ce rapport est la suivante:

Dans la mesure où la stratégie de marketing adoptée par une ville conditionne le projet urbain, existe-t-il un lien effectif entre les classements et palmarès des villes et l'image véhiculée par les projets urbains ? De quelle nature est-il ?

Ainsi nous posons comme hypothèse préalable que, dans une économie de marché, chaque ville se positionne et cherche à être compétitive pour attirer des investissements et des résidents. La ville est ici considérée comme une entreprise de service dont les produits développés sont les projets urbains.

Dans une première partie nous définirons le contexte de compétition auquel les villes sont soumises et les raisons qui les poussent à se promouvoir et à adopter une stratégie de marketing adaptée à leurs enjeux. En second lieu, nous procéderons à des études de palmarès et de classements des villes afin de vérifier s'il existe un lien probant entre le classement d'une ville et sa stratégie de marketing autour des projets urbains durables. Nous analyserons enfin les limites du modèle adopté en confrontant notre postulat aux réalités du marché.

PARTIE 1

LE MARKETING URBAIN CONTEXTE ET EVOLUTION

1. De l'émergence de la notion de marketing urbain à sa mise en application

Ce projet de recherche se doit d'être initié par une partie visant à éclairer la notion de marketing urbain. Le champ du marketing (définition et évolution) n'est pas récent mais son emploi est de plus en plus répandu car il s'inscrit dans un contexte de compétitivité entre les villes, lequel prévaut dans toute stratégie de développement urbain.

11. L'image de la ville

111. Gouvernance locale et stratégie de développement

La ville et l'urbain constituent l'entité majeure en matière de développement économique et territorial puisqu'elle concentre aujourd'hui près de 80% de la population française (INSEE 2007). Selon P.H. Derycke (dans *Lacou et Puissant*, 1999), la ville est le lieu où « *l'interaction entre agents économiques _individus, ménages, entreprises, organisations_ est élevée et les processus d'apparition et de transmission des impulsions économiques _innovations, informations, décisions_ rencontrent un milieu favorable à leur propagation* ».

La gestion de la ville passe par la gouvernance locale, processus au cours duquel les acteurs locaux se doivent de construire une image partagée et réfléchie de la réalité à laquelle ils sont confrontés afin de fixer des objectifs, une trame de développement et imaginer des solutions non préalablement établies. (Pierre Calame, 1996)

Afin de se saisir de l'image de la ville, de la consolider voire la modifier, les politiques travaillent leur discours et utilisent des outils qui contribuent à faire la ville, en matière d'équipement, de développement économique mais aussi de prévention, de protection, de services et d'animation.

La stratégie de développement urbain consiste à établir ces dits outils. Cela passe par un projet de ville bien défini. Il s'agit donc de faire une bonne analyse et un diagnostic des potentialités du territoire, de faire une mise en prospective des objectifs envisagés en tenant compte des moyens financiers disponibles et d'assurer une bonne communication et une grande médiation afin de rassembler les acteurs du projet et de faire évoluer ce même projet de développement urbain qui doit être le plus transversal possible.

L'un des enjeux majeurs d'une stratégie de développement est d'établir un climat prospère à l'établissement de nouvelles entreprises par la création d'espaces dédiés et adaptés. Cela constitue à la fois un vecteur et une condition de développement démographique. Cette stratégie doit également servir la cause des habitants en leur offrant un cadre de vie de qualité, un sentiment d'appartenance au territoire en

développant une identité forte dans le but de conserver une dynamique démographique positive. Enfin le troisième volet consiste à attirer des visiteurs et des touristes, lesquels sont un apport économique non négligeable de par leur statut de consommateurs mais aussi et surtout des promoteurs pour la ville dans le sens où le touriste appelle le tourisme.

112. Image et attractivité de la ville

Ainsi, même si l'image de la ville n'est pas le seul impératif pour les élus locaux_ le perçu ne devant pas l'emporter sur le vécu_ elle est d'une grande importance. De l'image perçue découle l'attractivité de la ville et son potentiel de développement par la même occasion.

Aujourd'hui les villes tendent vers une homogénéisation des services qu'elles proposent à leurs citoyens dans le sens où elles offrent sensiblement les mêmes fonctions essentielles : une industrie de pointe ou innovante, un accès à l'éducation et à la culture de qualité. En effet, nous sommes dans une société où les réseaux d'information et de communication jouent une place prééminente, par le biais de ces échanges est né un modèle urbain de base.

Ce qui permet alors de différencier une ville d'une autre ne se situerait pas dans le projet urbain en lui-même mais dans l'image qu'il véhicule (Michel Lussault, *Imaginaire de la ville et politiques territoriales*, 2007). Si l'on reprend les propos du philosophe Jacques Rancière selon lesquels « *L'image est un lien entre une visibilité et une signification* » éclairés par ceux de Michel Lussault, « *Une image urbaine serait donc un lien entre des acteurs, des lieux qui rendent visibles ce lien, et des valeurs et des significations.* », on comprend alors l'importance du discours sur la ville qui doit être fédérateur d'une image commune et partagée entre les pouvoirs locaux et les habitants.

L'image d'une ville est quelque chose que l'on regarde de l'extérieur mais qui se construit de l'intérieur par les politiques, les habitants, les touristes, les média et les artistes. Elle se fonde sur plusieurs éléments, certains sont maîtrisables et d'autres non. L'image d'une ville c'est un climat, une histoire, un sentiment d'appartenance et un système de valeurs plus ou moins communes (Michel Lussault, *Imaginaire de la ville et politiques territoriales*, 2007). De ce fait, le travail de cette image de marque n'est pas chose aisée car elle touche au rapport affectif des habitants à leur ville. Cependant, afin de rendre leur ville la plus attractive possible, les élus doivent se prêter à ce jeu de l'image, image qu'ils se doivent de rendre séduisante, car il s'agit bel et bien là d'un jeu de séduction auquel les politiques doivent s'adonner. Mais attention ne confondons pas travail de l'image de marque de la ville et ambition politique en vue d'une élection proche, nous parlons ici du discours sur la ville au service de la ville.

113. L'image perçue par les habitants

Elle se construit dans l'imaginaire de chaque habitant, elle est saisie par chaque touriste comme le souligne Antoine Loubière en disant que « *L'ambiance d'une ville se ressent d'ailleurs, pour ceux qui la découvrent, dès la montée dans un taxi ou la réception d'un hôtel.* »

La question de l'identité et de l'appartenance à une ville est un élément récurrent en France. Il n'y a qu'à voir ce que les gens signalent en premier lieu lorsque l'on leur demande de décrire leur ville : « c'est la ville rose ! » (Toulouse), « c'est la tour Eiffel » (Paris), « c'est la porcelaine » (Limoges) ou encore « la Part-Dieu » (Lyon). Les habitants ont une idée préétablie de leur ville, c'est une image virtuelle dans laquelle l'architecture de la ville a son mot à dire. Comme le dit si bien Jean-Louis Subileau, Directeur général de la SAEM Euralille, l'architecture serait un « *symbole, un catalyseur de fierté collective* ». Ainsi, lorsque l'on demande aux toulousains ce qui les rassemble, c'est justement cette joie de vivre et cette solidarité, image véhiculée par le rugby mais aussi largement reprise en chanson ou en peinture ou encore visible tous les dimanches après midi ensoleillés sur les bords de la Garonne où les habitants viennent se rencontrer et échanger sur tout et rien, en occitan ou dans le vent.

Les habitants qui se sentent bien dans leur ville connaissent ses symboles, ils en sont fiers et, chauvinisme oblige, ils s'efforcent de convaincre leur interlocuteur que leur ville est la meilleure. C'est ce sentiment d'appartenance qui alimente la concurrence entre les villes françaises. Les représentations des habitants sont donc capitales dans les choix politiques en matière de projet urbain.

114. Les facteurs de l'attractivité d'une ville

Une ville possède des facteurs d'attractivité intrinsèques liés à sa localisation ou à son histoire mais elle possède également des facteurs d'attractivité induits par l'activité sur le territoire ou créés de toute pièce par les politiques par la réalisation de projets urbains. Le tableau suivant dresse, de façon non-exhaustive, une liste de facteurs.

Les composantes	Les facteurs
Composantes géographiques : ressources naturelles et humaines	Morphologie du territoire Climat, localisation, démographie Voies de communication, accessibilité Présence d'AOC
Composantes organiques (histoire, culture, organisation) : ressources identitaires et symboliques	Présence des services publics (histoire, organisation actuelle) Dynamisme socio culturel, patrimoine Peuplement Flux migratoires et nature de ces flux
Composantes économiques et infrastructurelles	Répartition sectorielle et typologies des activités Ressources formation = enseignement supérieur et recherche Communication (transports aériens et terrestres) Présence de clusters Emploi Infrastructures tertiaires
Equipements d'intérêt général	Equipements sportifs et culturels Equipements scolaires et crèches Espaces publics

Tableau 1: Les facteurs de l'attractivité d'une ville

Source : d'après V. Girard (1999) et P. Soldatos (2003)

12. La compétitivité entre les villes

La compétitivité passe par un bon management urbain qui « *s'appuie sur l'élaboration de stratégies collectives de développement et sur l'utilisation intelligente des mécanismes de marché* » (Franck Vallérugo et Patrice Noisette, 1996).

La compétitivité entre les villes s'est nettement renforcée depuis la décentralisation. La décentralisation permet aux villes de saisir leur avenir à leur manière, de prendre en main leur développement. Elles sont le lieu privilégié pour un essor économique, social et culturel car elles regroupent la majorité des activités et de la population.

Afin d'assurer la compétitivité d'une ville il incombe alors à l'équipe municipale qui la gouverne de se saisir de ces enjeux de développement de la compétitivité en attirant plus d'entreprises.

En effet, plus il y a d'entreprises, plus la ville obtient de ressources. C'est le rôle, ou plutôt c'était le rôle de la taxe professionnelle qui était un impôt direct perçu par les collectivités. Elle a été supprimée en janvier 2010 alors qu'elle représentait près de 50% des revenus des collectivités. On peut alors se demander si la question de l'attractivité d'un territoire pour le développement d'un pôle d'activités reste un avantage pour les collectivités et si cela reste un facteur de compétitivité entre les villes. La TP (taxe professionnelle) a été remplacée par la CET (contribution économique territoriale) ; comme son nom l'indique, la CET contribue également au financement des territoires qui abritent des entreprises. La seule différence est qu'elle n'est pas applicable aux petites entreprises de moins de cinq salariés ni aux entreprises au chiffre d'affaire trop faible.

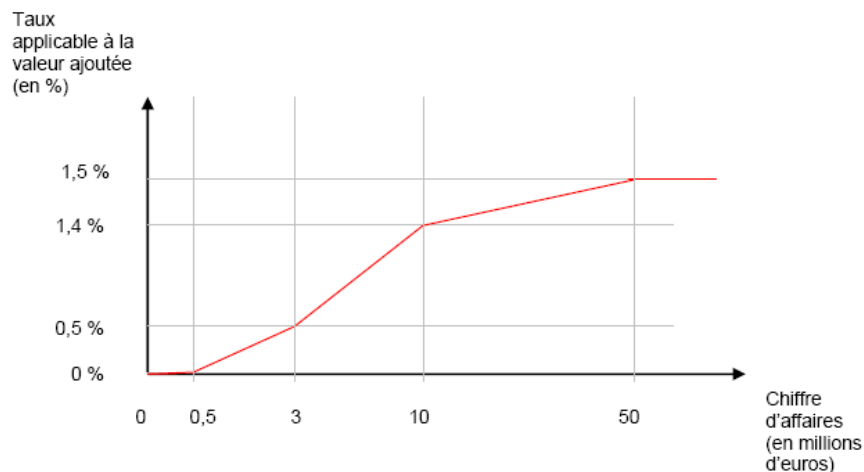


Figure 1 : Taux de la cotisation complémentaire en fonction du chiffre d'affaires de l'entreprise

Source : www.budget.gouv.fr

La compétition entre les villes demeure donc sensiblement la même en ce qui concerne l'attractivité des territoires envers les entreprises. Il est donc dans leur intérêt d'encourager « *les mouvements de concentration de ces entreprises* ». D'autant plus que les entreprises qui cherchent à s'installer recherchent « *des services spécialisés, une main d'œuvre diversifiée et qualifiée, des infrastructures matérielles et logistiques de première qualité* » (Haas et Vigneron, 2007), ces atouts constituent ce que l'on appelle une "économie d'agglomération", laquelle est un réel moteur de compétitivité.

Les villes françaises sont parmi les plus petites et les plus dispersées d'Europe, comme le témoigne la photo suivante, datant des années 90.



Photo 1 : L'Europe vue du ciel, photo prise de nuit par satellite
Source : www.espacerezo.fr

Les pôles de compétitivité

Au début des années 1990, on a assisté à une montée en puissance de la compétitivité entre les territoires due notamment au développement du phénomène de métropolisation et de structuration des villes en mégapoles (aujourd'hui 50% de la population mondiale vivrait dans une ville de plus d'un million d'habitants) mais aussi à la poursuite du processus de décentralisation et sa prise en main par les pouvoirs locaux, à l'accentuation des mouvements migratoires ville centre – périphérie par le développement de la mobilité. A cela on peut ajouter le phénomène de banalisation des offres territoriales qui suit une tendance nationale : musée d'art contemporain, cyber stratégie de communication, transports en commun en site propre, quartier durable.

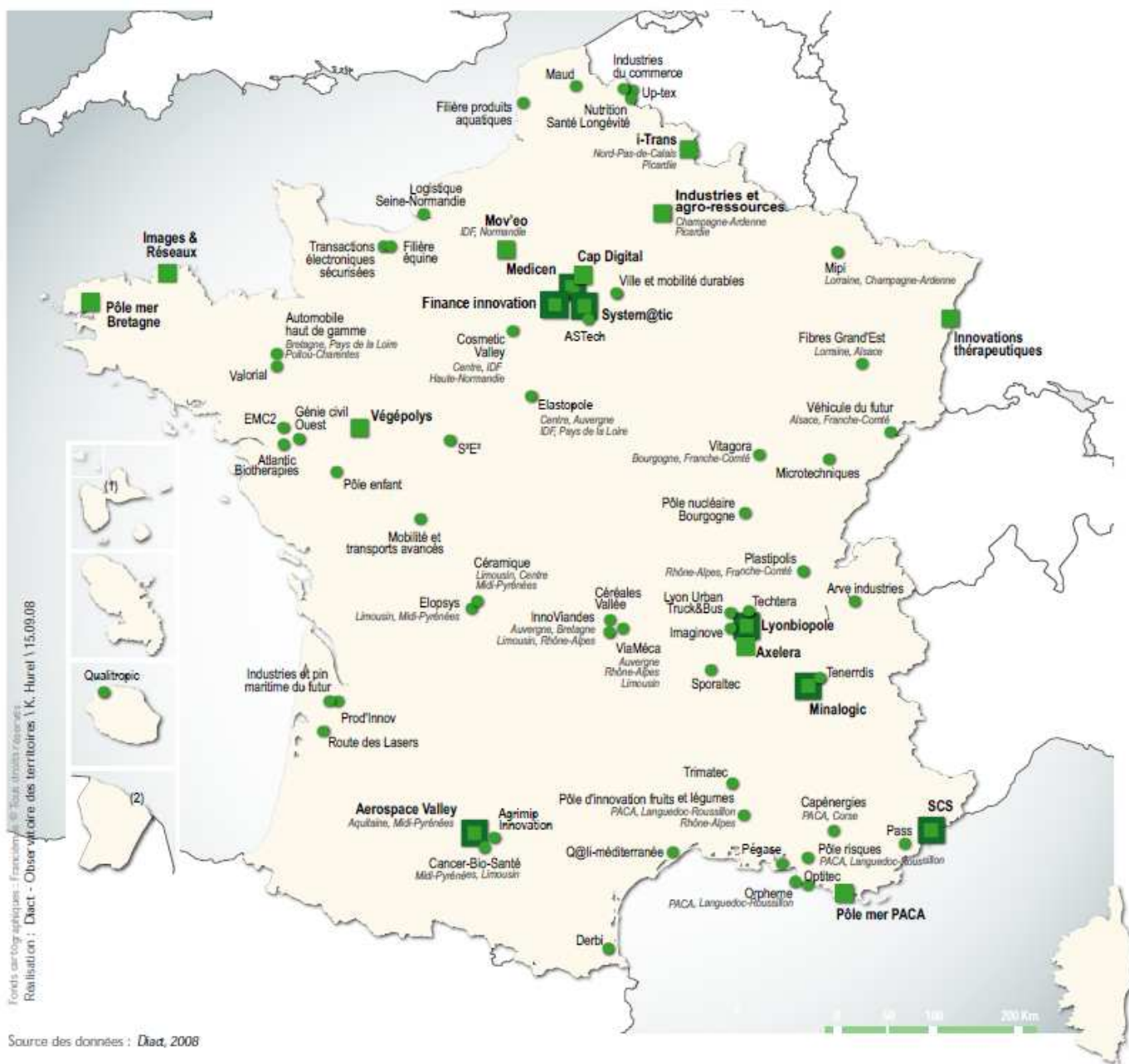
En France, on a vu se succéder plusieurs vagues incubatrices de compétitivité entre les villes : la vague des pépinières d'entreprises, celle des technopôles et des clusters et aujourd'hui celle des pôles de compétitivité.

La France s'est dotée d'une politique dédiée à l'attractivité et à la compétitivité des territoires en 2004 (labellisation des pôles le 12 juillet 2005), celle-ci fait suite à la réforme de la Constitution relative à l'organisation et à la gestion décentralisée du territoire national. Cette politique témoigne de l'enjeu majeur qui plane au dessus des villes françaises et montre la volonté de l'Etat à mettre en place un dispositif visant à rendre visible les territoires en appuyant leur développement technologique afin de renforcer leur compétitivité.

Afin de rendre la France plus compétitive au regard de l'économie mondiale qui est de plus en plus soumise à la concurrence, la DIACT (Délégation Interministérielle à l'Aménagement et à la Compétitivité des Territoires) a décidé de mettre en place des subventions territoriales dans le but de favoriser la concentration des activités de développement dans des pôles de compétitivité.

*« Un pôle de compétitivité est sur un **territoire donné**, l'association d'entreprises, de centres de recherche et d'organismes de formation, engagés dans une démarche partenariale (stratégie commune de développement), destinée à dégager des **synergies autour de projets innovants** conduits en commun en direction d'un (ou de) marché(s) donné(s). »* (Définition tirée de www.competitivite.gouv.fr)

Les pôles de compétitivité ont été désignés sur la base d'un appel à projet. Il en existe deux niveaux : les pôles secondaires au nombre de 63 sont disséminés sur tout le territoire et les pôles d'importance stratégique majeure qui reçoivent une grande part des financements pour la recherche : Paris (logiciel et médical), Lyon -Grenoble (santé et nanotechnologie), Marseille-Rousset (sécurité informatique) et Bordeaux-Toulouse (aéronautique).



Carte 1 : Les pôles de compétitivité
Source : Diact, 2008

L'aspect financier est bien entendu capital pour les villes mais il n'est pas le seul facteur de concurrence entre les villes. Il est certes nécessaire d'attirer des fonds dédiés au développement technologique afin d'accueillir des entreprises sur son territoire mais la concurrence entre les villes passe aussi et surtout par la communication qu'elle pratique afin de construire une image de qualité et attirer de la population qualifiée dans tous les secteurs de l'industrie et des services. La ville rentre également en concurrence avec ses voisins lorsqu'elle attire des étudiants en leur offrant une bonne formation ou qu'elle travaille la qualité de vie sur son territoire.

13. De la communication

La communication est devenue un impératif dans tous les domaines et particulièrement en ce qui concerne la gestion urbaine et l'aménagement du territoire. Elle est une obligation à laquelle les pouvoirs locaux doivent se plier sous peine de se voir rejetés par leurs électeurs, elle s'adresse au public (intérieur ou extérieur) de la ville qu'il soit résident, travailleur, entrepreneur, investisseur... La question de la transparence est aujourd'hui majeure car il en va du principe de démocratie locale : les citoyens doivent se sentir informés et plus encore, ils doivent se sentir intégrés par les politiques.

La communication, en matière d'urbanisme et d'aménagement, a donc comme vocation première d'informer les citoyens sur les projets en cours ou à venir. Cette information permet de se saisir de l'action menée par les politiques, tant sur leurs objectifs que sur leurs manières d'opérer. Ce type de communication est florissant et se traduit largement dans la presse locale mais les moyens de médiation et de diffusion de l'information se sont diversifiés pour toucher toutes les strates de la population (sites internet, affichage, presse, radio, télévision).

Ainsi on a vu se standardiser des journaux municipaux. C'est le moyen de communication le plus répandu : selon une enquête nationale, la presse municipale couvrirait près de 81% des foyers. Gratuits et très accessibles, ils s'adressent directement aux habitants en traitant des sujets qui les concernent de près, qui leurs parlent. Ils dressent chaque mois un panorama des projets et des événements locaux, ils diffusent des interviews des acteurs du territoire et traitent de faits urbains divers en pointant des exemples d'autres villes de France _la comparaison étant un moyen de confirmer l'intérêt porté à ce qui se passe ailleurs afin d'intégrer les bonnes pratiques éventuelles mais c'est aussi un moyen de rassurer la population quant aux actions menées par la ville.

La deuxième vocation de la communication est justement de rassurer la population, de lui montrer que la ville maîtrise son projet de ville et qu'elle fait ce qu'elle juge bon d'être fait.

Mais en termes d'aménagement, la communication sert surtout à mettre en valeur, à faire ressortir une information en particulier. C'est le cas notamment lors du lancement d'un nouveau projet urbain : la communication est employée à la vente du projet, à sa mise en valeur, de manière à ce qu'il soit accepté par les citoyens. En effet, la communication n'est pas forcément vecteur d'information, elle peut être utilisée pour transmettre un message, pour convaincre voire persuader la population du bien fondé du projet. De plus elle peut être utilisée pour justifier le projet ; les pouvoirs locaux étant à court d'argument valide, la communication peut influencer le public et ainsi atténuer l'ardeur du débat participatif qui pourrait se voir engagé. Le problème ici posé est celui de la participation citoyenne : l'obligation est d'y procéder mais les pouvoirs locaux tentent d'en réduire l'impact négatif.

La participation citoyenne est un élément capital en matière d'aménagement car il rend le projet acceptable et donc potentiellement pérenne mais quoi qu'il en soit, la municipalité aura le dernier mot et tentera de conserver sa ligne directrice tant bien que mal. En d'autres termes, « *La valorisation systématique de la participation citoyenne prend part à ce que Blondiaux et Sintomer (2002) décrivent comme « l'impératif délibératif » qui tend à stigmatiser les décisions qui ne reposeraient que sur l'expertise des décideurs, pour légitimer tout dispositif d'intervention citoyenne dans la prise de décision.* » (Hélène Bailleul, 2008). Car même si l'avis des habitants est de plus en plus consulté et pris en compte, même si selon Bernard Manin (1985), « *la décision légitime n'est pas la volonté de tous mais celle qui résulte de la délibération de tous* », le dernier mot revient toujours aux décideurs politiques.

14. Au marketing urbain

Le marketing urbain désigne le processus de communication que les villes font autour de leurs actions et de leurs projets.

*« À l'instar de l'entreprise, la ville chercherait à « se positionner » sur « le marché des villes », en « vendant » des réalisations et une image. »
(Muriel Rosenberg)*

L'image de la ville perçue par ceux qu'elle abrite ou ceux qui la regardent de l'extérieur est capitale pour les pouvoirs locaux. Avoir une bonne image implique un potentiel attractif plus élevé envers de futurs habitants ou investisseurs. Le marketing urbain est donc là pour donner de l'épaisseur au discours des pouvoirs locaux, pour servir cette volonté politique d'améliorer l'image de la ville en fabriquant du discours, de l'idée voire de l'opinion et cela passe par une communication très ciblée, orientée, une information pesée et un urbanisme adapté aux enjeux de la ville.

141. Historique du marketing urbain

Le marketing est un terme initialement utilisé dans le domaine de la vente et de l'entreprise, il est né au 20^{ème} siècle aux Etats-Unis, plus précisément après la crise de 1929, afin de « favoriser la pensée consumériste » (Erwen, 1983). Mais il s'est rapidement adapté à la promotion des villes et des territoires, même si l'expression n'était pas utilisée en tant que telle à l'époque, notamment aux Etats-Unis (marketing agricole, ou marketing de colonisation) puis en France et au Royaume Uni pour la promotion de destinations touristiques (pèlerinage, stations thermales).

Selon la définition donnée par l'encyclopédie en ligne techno-sciences,

« Le marketing (appelé aussi par le néologisme mercatique) est une discipline qui cherche à déterminer les offres de biens, de services ou d'idées en fonction des attitudes et de la motivation des consommateurs, du public ou de la société en général, qui favorisent leur commercialisation (ou leur diffusion pour des activités non lucratives). Il comporte un ensemble de méthodes et de moyens dont dispose une organisation pour s'adapter aux publics auxquels elle s'intéresse, leur offrir des satisfactions si possible répétitives et durables. Il suscite donc par son aspect créatif des innovations sources de croissance d'activité. »

Le marketing est donc un outil qui suppose de connaître précisément les personnes auxquelles il s'applique (clientèle ciblée). Le marketing donne de l'épaisseur au discours de celui qui vend le produit, il sert à convaincre les consommateurs du bien fondé du produit en question, par ce biais le marketing peut être considéré comme un moteur de vente.

Il est très important de faire la différence entre ce que l'on qualifie de "marketing urbain" et ce que l'on appelle "management urbain". Le marketing est bel et bien un outil du management ou, autrement dit, une de ses disciplines.

Le management urbain est le mode de gestion de la ville ; selon Finger et Rossiaud (*New Public Management*, 1996), il s'agit du *“premier pas d'un processus de transformation conduisant les collectivités publiques à s'engager dans des processus d'apprentissage collectif et permanent”*.

Dans ce sens, il incombe aux collectivités de se saisir des besoins des habitants en menant une réflexion sur leur cadre de vie, sur l'histoire de la ville et l'identité locale qu'elle procure. C'est ce que précise Patrice Noisette : *“Les citoyens attendent de plus en plus des élus qu'ils assurent à la fois la protection et le développement de leurs conditions quotidiennes de vie (...). Ils leur demandent de tenir étroitement compte de leurs attentes c'est-à-dire de mettre en œuvre une gestion participative”*.

142. Marketing pour la ville

Le marketing urbain est un outil indispensable pour la ville. Il sert non seulement à vendre les projets en cours mais aussi et surtout à construire une image de "marque" à la ville. C'est un moyen de séduction envers les investisseurs, les entrepreneurs et les habitants.

« En réponse à la concurrence accrue entre les villes, les acteurs urbains produiraient donc de l'espace et du discours sur l'espace, pour séduire les cadres et les entreprises ». (Muriel Rosenberg)

Les élus locaux doivent faire face à deux types de marketing qui peuvent apparaître comme contradictoires.

143. Marketing à destination des habitants

Ce marketing vise à conserver une population et/ou à en attirer une nouvelle, il consiste à convaincre la cible que la ville offre une certaine qualité de services et un cadre de vie favorables au bien être de la population.

C'est certainement la démarche de marketing la plus complexe à mener. Les habitants résident dans la même ville certes mais c'est à peu près la seule chose qu'ils ont tous en commun. Quand bien même ils partageraient une certaine identité commune, un sentiment d'appartenance plus ou moins fort à leur ville, ils ont tous un rapport à cette ville qui leur est propre. Leurs choix de s'installer dans telle ou telle ville dépend de leur vie privée, de leur choix personnels ou professionnels...

Pour les mêmes raisons il est difficile d'anticiper les désirs des habitants tant ils sont à la fois exigeants et très changeants. C'est d'ailleurs ce que souligne Alan Bourdin en 2005 dans *La métropole des individus* en parlant de la complexité *« de saisir la*

demande sociale pour les décideurs urbains [...] non seulement pour des questions de méthodes et d'outils statistiques, mais aussi parce que la "métropole des individus" suppose de laisser une place large aux fluctuations des demandes des citoyens ».

Un paradoxe apparaît ici : il s'agit de mener une campagne de marketing précise sur un marché ciblé, lequel est impossible à cerner tant il est fluctuant et différencié. Le processus de prise d'information prend alors une toute autre importance et les études statistiques ne savent que trop peu répondre à cette attente.

Les enjeux du marketing pour les habitants

Ainsi, pour un marketing à destination des habitants on favorisera la concertation ou du moins ce qui s'en rapproche. Le but ici est de faire prendre conscience à la population qu'elle est impliquée dans le projet, qu'elle influence les décisions des pouvoirs locaux, bref qu'elle a son mot à dire et qu'on l'écoute. En effet il s'agit là de convaincre la population qu'elle construit son avenir, sa vie et surtout qu'elle a un certain pouvoir de maîtrise de ce qui constitue sa vie, à savoir son mode de vie, son environnement et ce à quoi elle a accès.

Pour ce genre de marketing on verra alors se multiplier les réunions publiques ou les tables rondes. On verra également se développer d'autres moyens de communication qui permettent de sensibiliser la population au projet tout en justifiant sa réalisation ; pour cela on favorisera les campagnes de publicité, les tracts, on créera une rubrique « projet » sur le site internet de la ville et l'on pourra y laisser son avis. Le plus important pour les pouvoirs locaux est de montrer que l'on s'intéresse aux habitants qui ne se soucient pas tellement du développement économique de la ville : pour eux ce type de développement est une source de nuisances (notamment en matière de congestion routière) et pour la majorité des personnes qui ont un emploi et donc des revenus, le développement économique ne serait pas leur priorité.

Ce qui intéresserait la population, selon une enquête réalisée par le promoteur Nexity, pour s'installer dans une ville se résumerait aux quatre qualités de vie suivantes : « *l'intimité, l'accès à la nature, la convivialité et l'accès à des services de qualité* » comme l'accès aux transports, la proximité à l'emploi ou à l'école.

144. Marketing à destination des décideurs économiques

Ce marketing a pour objectif d'attirer des entrepreneurs, des cadres et des dirigeants afin qu'ils s'établissent sur les territoires en question ou de convaincre des investisseurs ou des promoteurs pour favoriser le développement d'une activité ou d'un secteur de la ville à travers un projet urbain.

Les enjeux du marketing pour les décideurs économiques

Le marketing urbain est un moyen de communication très largement utilisé aujourd'hui et qui ne saurait s'amplifier dans le futur. Le marketing urbain peut servir différentes fins et les moyens de communication autour du projet envisagé dépendent de la stratégie de marketing retenue.

L'enjeu majeur pour les décideurs locaux est de « *faire converger aspirations des habitants et dynamiques de développement* ». (Antoine Loubière, *La ville marketing*, 2005). La réussite de leur marketing dépend de leur capacité à jongler entre les aspirations des habitants sur le court terme et le développement économique de leur ville sur le long terme. Il faut anticiper les désirs de la majorité et les mettre en adéquation avec le projet de ville, pour ce faire il incombe aux faiseurs de projet d'analyser les besoins des usagers, de les intégrer à un projet vendeur en anticipant les effets positifs et négatifs que celui-ci aura sur le développement de la ville. La difficulté d'une telle démarche est la saisie de l'incertitude qui plane sur sa mise en œuvre, incertitude quant à l'adéquation avec le projet souhaité, incertitude vis-à-vis de l'acceptation du projet et incertitude quant à l'atteinte des objectifs fixés au préalable. Il est très important de mettre en œuvre une stratégie à la fois flexible et modulable car il faut plaire à tout prix.

145. Marketing à destination des touristes

Nous ne détaillerons pas dans ce rapport, le marketing à vocation touristique pour des questions de redondance et de complexité. La nature des villes comme destinations du tourisme est extrêmement compliquée. Une étude complète du tourisme urbain comprend l'examen des motifs de la visite d'une ville, le type de visiteurs, l'impact du tourisme sur l'environnement urbain, la gestion des techniques de planification, et d'un examen de la planification et la commercialisation d'une ville comme destination touristique.

Les conséquences de l'émergence de nouvelles ressources touristiques et des lieux sur les milieux urbains doit être considérée car elle constitue un apport financier non négligeable aux entreprises locales et donc à la ville. L'essor du tourisme confère à la ville une certaine dynamique d'une part, et elle permet de rendre la ville visible d'autre part. Ce dernier point est d'importance capitale en termes d'image et de rayonnement : le touriste se rend dans une ville qui l'attire, dont il a entendu parler et il transmettra son expérience à son retour. Son vécu, aussi court soit il, constituera une sorte de première impression sur la ville pour son interlocuteur qui, quant à lui, ne connaît pas encore la ville. Le bouche à oreille engendré par le tourisme devient alors une sorte de réseau, une liaison de la ville vers l'extérieur.

Il est clairement établi que le touriste ne peut pas être assimilé à un habitant qui viendrait s'installer "passagèrement" dans une ville. Ses motivations ne sont certes pas les mêmes qu'un futur résident qui recherche une réelle situation de vie : le touriste cherche le divertissement et l'offre qui lui correspond, mais son passage dans une ville

dépend de nombreux facteurs ponctuels et non prévisibles. Ainsi le climat et la météo, la période de l'année (période scolaire, vacances, congés...), la distance maison-lieu de vacances, le moyen de transport, la distance temps et grand nombre de variables d'ordre personnel telles que la présence d'une connaissance sur place, l'organisation d'un événement festif ou familial, une facilité de logement, la présence d'un lieu de pèlerinage... sont des éléments déterminants dans la destination d'un touriste.

Cependant il est à noter que le comportement des touristes et plus précisément leur choix de vacances témoigne d'une attractivité relativement conséquente de la ville en question. Le touriste se dirigera vers une ville dynamique en rapport avec son centre d'intérêt et on peut supposer que ce centre d'intérêt est partagé par les habitants de cette ville.

Par conséquent, les pouvoirs locaux se doivent de répondre aux besoins des habitants en développant des services adaptés, lesquels seront certainement sources d'intérêt pour les touristes. Cela est bien entendu à relier avec l'attrait d'entreprises et de commerces adéquats.

146. Evolution du marketing urbain

« Il y a effectivement une grande antinomie entre le marketing de la ville à destination des acteurs économiques et le marketing à destination des habitants. On peut peut-être considérer plusieurs niveaux de marketing : un produit global et des sous-produits, ou la ville comme un tout et les quartiers. Dans tous les cas, il y a une motivation économique, souvent commerciale, puisque finalement les citadins sont des citoyens consommateurs _ d'ailleurs, les lieux générateurs comme les gares sont aussi des centres commerciaux. On a finalement l'impression que l'urbanisme actuel est un urbanisme de l'offre et de la demande, qu'on applique les méthodologies du marketing à l'urbanisme. » Jean-François Doulet, enseignant à Sciences Po, Paris.

Le défi à relever pour les pouvoirs locaux est de faire en sorte que les usagers de la ville ne se sentent pas réduits à de simples consommateurs mais qu'ils soient intégrés dans le processus de décision et de mise en œuvre du projet, en tant que citoyens de leur ville. En parallèle ils se doivent de vendre leur ville à des investisseurs, à des promoteurs, aux grands industriels en vendant leur territoire et l'avenir qu'ils lui envisagent ; cela sans oublier de se rendre attrayant pour les touristes qui sont des consommateurs hors normes. Il s'agit de conserver ses clients tout en attirant de nouveaux.

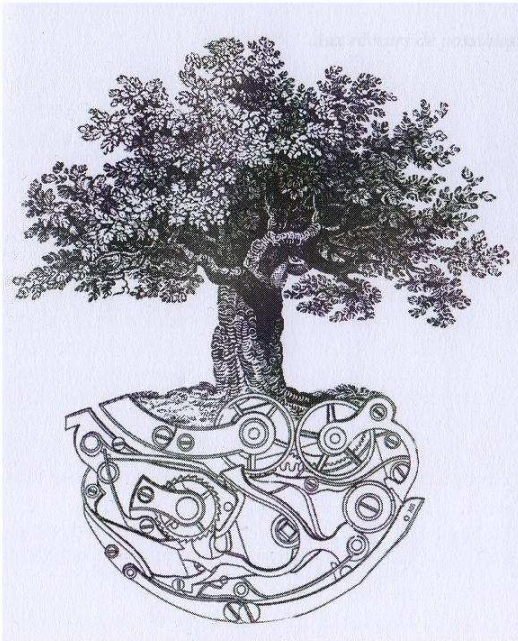
Pour ce faire, le marketing urbain est utilisé comme processus de légitimation déployé autour d'un projet. La communication des pouvoirs locaux par le biais de réunions publiques vise à réduire la contestation sans pour autant la bannir. Il s'agit d'écouter toutes les parties en restant concentré sur l'objectif premier : rallier un maximum de personnes aux porteurs du projet en écartant toute sorte de soupçon à leur encontre. Ainsi les pouvoirs locaux se doivent de mettre en avant le fait qu'ils œuvrent pour le bien des habitants en améliorant le cadre de vie de la commune.

« Le marketing urbain perçu comme dispositif de légitimation articulé autour d'un objet, d'un mode communicationnel et d'un rythme d'action incarne ce processus de gouvernance qui relie perspectives locales et injonctions globales. Il en découle un processus de structuration non déterministe mais fortement exogène de l'espace local. » Damien Vanneste, 2007.

Mais aujourd'hui le nouveau mode de marketing urbain est axé sur le développement urbain durable et donc sur la promotion de projet urbain durable.

2. Vers sa systématisation dans un contexte actuel de compétitivité accrue

21. Le développement durable



Aujourd'hui le développement durable semble omniprésent : commerce équitable, éco-construction, éco-conception, écologie urbaine, énergies renouvelables, achat responsable, consommation citoyenne, investissements éthiques, responsabilité sociétale des entreprises...

On ne le définit plus, d'ailleurs sa définition exacte n'existe pas vraiment, seuls quelques mots organisés autour d'un triptyque « économie, social, environnement » sont là pour guider le lecteur vers sa propre définition de l'expression ; expression, démarche, approche, dynamique, stratégie, concept... peut importe le terme employé tant que le développement durable répond à un impératif en matière d'aménagement urbain : il se doit d'être transversal à tous les champs de l'urbain.

Figure 2 : L'arbre automatique

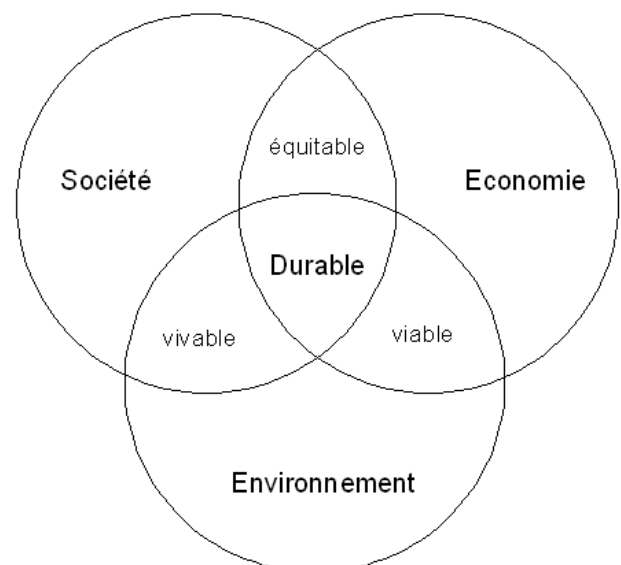
Source : *Le développement durable, nouvelle idéologie du XXe siècle ?*, M. Baudin, 2009

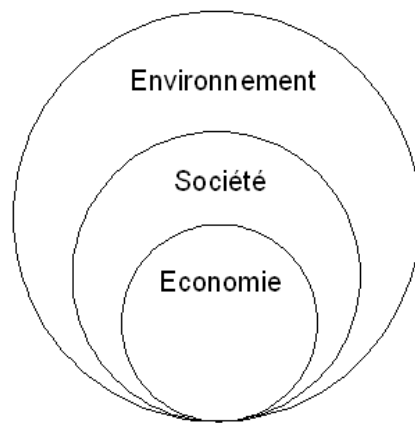
En effet, selon Michel Lussault, « Nous devons veiller à ce que la durabilité ne devienne pas un champ fonctionnel supplémentaire. » En ce sens le développement durable ne doit pas être considéré à part, mais être intégré aux problèmes de transport, d'environnement, de logement, de sociologie, d'économie... autrement dit à toutes les disciplines qui font la ville.

Il existe trois approches du développement durable :

L'approche dite "latine" est la plus connue des trois, elle place le développement durable au centre de trois cercles de même diamètre et donc de même importance.

Figure 3 : approche latine
Source : M. Baudin, 2009





La seconde est l'approche dite "nordique". Selon celle-ci l'économie est incluse dans le social lui-même inclus dans l'environnement. Les trois éléments sont imbriqués, donc placés au même niveau, et le respect du développement durable consiste à maintenir les trois sphères en équilibre de manière à ce qu'aucune des trois ne s'écarte de l'axe d'équilibre central.

Figure 4 : approche nordique
Source : M. Baudin, 2009

La troisième approche quant à elle est celle adoptée par les anglo-saxons. Elle adopte une vision orientée marketing du développement durable : sa traduction française est "population-planète-prospérité". Cette formule est appelée "règle des 3P", elle est inspirée de la *Triple bottom line* de John Elkington reprise dans son ouvrage intitulé *Cannibals With Forks : The triple Bottom Line of the 21st Century Business* publié en 1997 et dans lequel le narrateur se demande si la fourchette constitue un progrès chez les cannibales ou non.

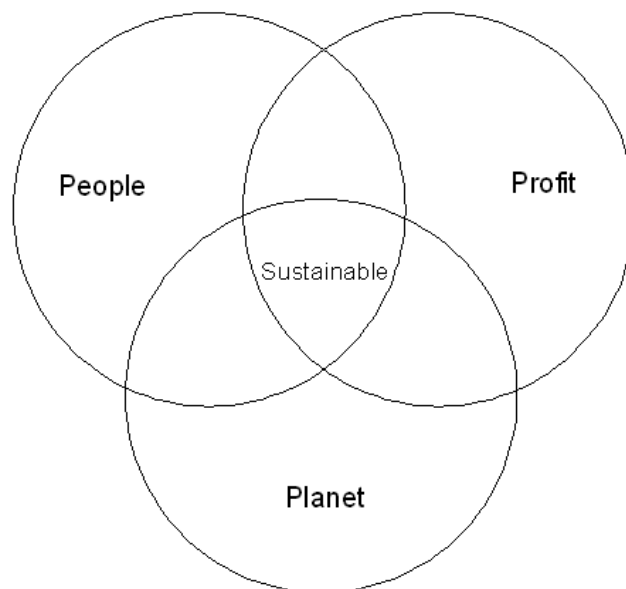


Figure 5 : approche anglo-saxonne
Source : M. Baudin, 2009

La bottom line est la dernière ligne du compte de résultat d'une entreprise qui correspond à son résultat net, elle permet de mesurer la performance d'une entreprise. Or cette performance ne se réduit pas à la seule question financière mais se doit d'intégrer d'autres facteurs de performance influant sur la compétitivité globale de l'entreprise. Selon la méthode Gimsi (méthode de management basée sur la gouvernance et dans laquelle le décideur tient compte des avis de tous les acteurs concernés et se concentre sur les réalités du terrain en s'en rapprochant), il existe sept axes de performance qui constituent « *un système de pilotage global de la performance durable* » : clients, partenaires, personnel, public, actionnaires, processus interne et système de qualité, système d'information.

Il s'agit donc de la traduction du développement durable appliqué à l'entreprise. Ici la responsabilité sociale prend une place considérable dans la prise de décision tout comme l'impact sur l'environnement induit par l'activité d'une entreprise.

La politique de la ville intègre les exigences en matière d'écologie et de social tout en maintenant le cap du développement économique, condition essentielle du maintien de la compétitivité de la ville.

Si l'on adopte une approche marketing de la ville, il convient alors d'adopter cette troisième définition du développement durable. Il advient donc de considérer la ville et ses acteurs comme une entreprise qui développerait une gamme de produits cohérents, lesquels seraient des projets urbains...

Développement durable et stratégie de développement

A l'heure du Grenelle Environnement et des enjeux que pose le développement durable, la ville doit se renouveler, évoluer différemment. Le développement durable implique des modifications dans la conception de la ville, les villes ont conscience qu'elles doivent prendre en main leur avenir. Le développement stratégique doit alors s'inspirer des principes du développement durable en adoptant une approche durable de l'aménagement urbain.

La promotion de la ville passe par une stratégie politique de marketing basée sur le développement durable de la ville.

22. Le marketing urbain durable, la nouvelle tendance

Le marketing urbain durable repose sur les principes du développement durable, en ce sens il convient de considérer le développement durable comme étant une idéologie partagée par la majorité. Il semble que la réponse à cette question soit considérée comme un acquis. En effet, même si ce n'est pas la priorité pour tous, le développement durable apparaît comme un élément gage de responsabilité des pouvoirs locaux à l'égard des citoyens : il garantit aux entreprises un développement soutenable (durable et rentable) en partenariat avec les autres investisseurs et acteurs du territoire, il rassure les habitants en leur promettant des efforts pour un cadre de vie de qualité.

En somme, le marketing urbain durable consiste à promouvoir une image durable de la ville, à développer une perception commune du durable sans pour autant en faire partout.

3. Emergence de la problématique

31. Le projet urbain

Prenons la définition énoncée par Jean-Yves Chapuis, conseil en stratégie urbaine, en 2006 et selon laquelle :

« Le projet urbain est d'abord une anticipation pour maîtriser un avenir, l'avenir des villes, sans laisser le marché tout décider. Il est donc une volonté politique forte. Ensuite, il est une pensée sur la ville. Le projet urbain a besoin d'analyses, d'expertises pour comprendre la condition de l'homme urbain aujourd'hui. Il est aussi un débat sur la ville qui permet de nourrir le dialogue urbain avec les citoyens, dialogue permanent, exigeant, qui demande des convictions. Enfin, il se traduit dans les documents administratifs et opérationnels. Il est action. Il définit la maîtrise d'ouvrage urbaine qui doit permettre de mettre en application les orientations du projet urbain. »

Le projet urbain est avant tout une démarche qui s'inscrit dans la durée car elle doit s'inspirer des éléments du passé tels que l'histoire et l'identité de la ville, mais elle doit également prendre en considération le présent, date à laquelle il est exécuté, et mesurer les impacts et les évolutions futurs de sa mise en œuvre. Il doit donc tenir compte de ses effets à court-terme, ce qui relève du domaine de l'opérationnel, tout en étant pensé sur le long-terme, ce qui relève du domaine stratégique et de la capacité prospective de ses concepteurs.

Il touche aux trois sphères du développement durable car il intègre des préoccupations sociales (identité, histoire, jeu d'acteurs), environnementales (contexte urbain, territorialité, spatialité) et économiques (faisabilité, rentabilité) ; il se doit également d'embrasser une approche globale en intégrant dans sa démarche tous les aspects sectoriels de l'aménagement du territoire afin d'être cohérent avec son contexte. Ainsi *« le projet urbain reconstitue la globalité de la ville par la reconstruction d'un discours dont les espaces publics tiennent le fil conducteur. »* (P. Ingallina, 2001, tiré du PFE de M.L. Regad).

Le projet urbain peut avoir différentes portées.

« Les grands projets urbains à visée de développement économique datent des années 1980. Avec un changement de paradigme dans la conception de l'aménagement du territoire, qui fait de la ville le moteur du développement. » Gilles Rabin, Directeur de l'agence pour l'économie de l'Essonne.

Le projet urbain sert à construire la ville, il fait la ville. On peut même dire que la ville est un patchwork de projets urbains qui sont tantôt des quartiers, tantôt des infrastructures ou des équipements. Chaque projet a des propriétés intrinsèques qui justifient sa place dans la ville et sa réalisation en tant que tel car chaque projet défend une idée, correspond à une image, possède une identité... et « sa niche marketing » comme le souligne Jean-Louis Doulet, enseignant à Sciences Po. La difficulté pour une mairie est de faire en sorte que ce patchwork forme une unité, un ensemble cohérent.

Il peut servir à relancer l'économie d'une ville. C'est le cas par exemple du projet Euralille : le maire, Pierre Mauroy, a décidé de faire basculer l'économie de sa ville vers le « tertiaire supérieur » grâce à la construction de grandes infrastructures et d'équipements, ce qu'il appelle des « lieux générateurs ». Son objectif était de changer l'image de la ville en la plaçant à la pointe de la technologie en matière de réseaux.

Il peut également faire renaître une certaine cohésion sociale. Le projet urbain cultive le dialogue avec les citoyens en développant une réflexion commune. La consultation et la participation sont des éléments majeurs dans la conduite du projet, elles permettent de tisser des liens durables entre la ville et les habitants et de nourrir une réflexion globale et partagée, assurant ainsi la pérennité d'un projet.

Quelle que soit son essence le projet urbain façonne la ville et contribue à modifier son image.

32. Quel lien entre projet urbain durable et marketing urbain ?

Le marketing urbain est une discipline qui a une double vocation : il sert à la fois le projet de ville et le projet urbain. Aujourd'hui, les villes s'exposent et se vendent et le marketing urbain sert cette cause. Il permet à la fois de rendre public le projet (voir figure suivante sur le processus de publication du projet) mais aussi de communiquer autour de celui-ci en lui conférant une certaine identité. Le marketing sera un succès s'il incite la population à se saisir du projet mis en avant et si celle-ci le promeut à son tour.

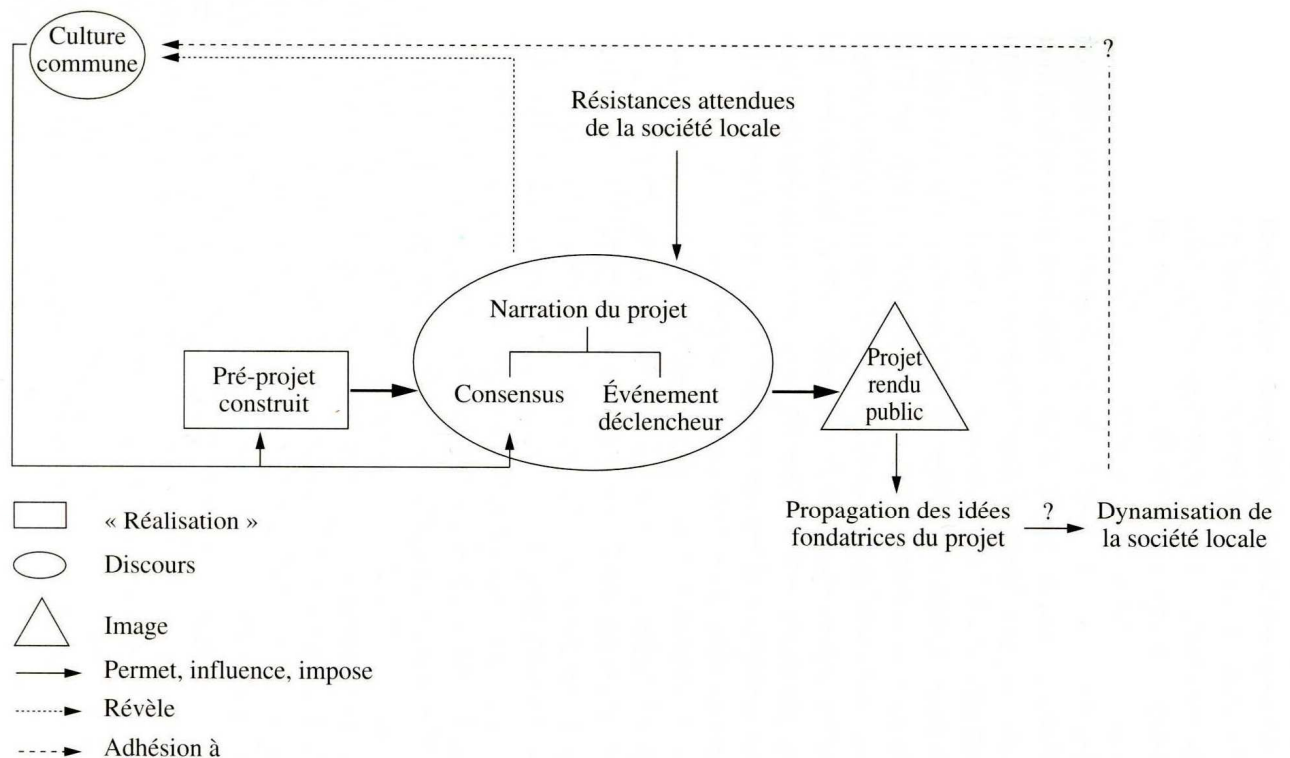


Figure 6 : La publication du projet

Source : Muriel Rosenberg, Le marketing urbain en question, 2000

Le marketing urbain consiste à mettre en scène le projet urbain de manière à le rendre visible et accessible, c'est donc un moyen déployé par les villes pour vendre leur produit qui est ici le projet urbain. L'objectif de cette vente est de travailler la lisibilité urbaine en rendant le projet visible et attractif dans le but d'accroître la compétitivité de la ville.

La lisibilité urbaine représente la capacité que les personnes ont à se repérer dans la ville, à trouver leur route, à se rendre à un point précis de la ville. Elle touche donc à la fois au traitement des espaces publics, vecteurs du déplacement des personnes et lieux offrant une perspective plus ou moins grande sur l'environnement, mais aussi aux éléments architecturaux dits « phares ». Ces bâtiments qui apparaissent comme des points de repères car visibles de loin ou porteurs d'une signification forte quant à leur

position ou leur fonction. Travailler sur la lisibilité urbaine est très important car elle permet d'améliorer le cadre de vie des habitants dans le sens où ceux-ci se sentiront plus rassurés car situés dans un environnement clairement défini et délimité, avec des moyens d'accès visibles et faciles d'emprunt.

Finalement :

- le produit à vendre est le projet urbain
- le moyen, l'outil permettant sa promotion est le marketing urbain
- l'objectif de cette vente est d'accroître la lisibilité urbaine et donc d'augmenter la visibilité et l'attractivité de la ville afin de la rendre plus compétitive.

Le schéma suivant situe le marketing urbain dans son contexte.

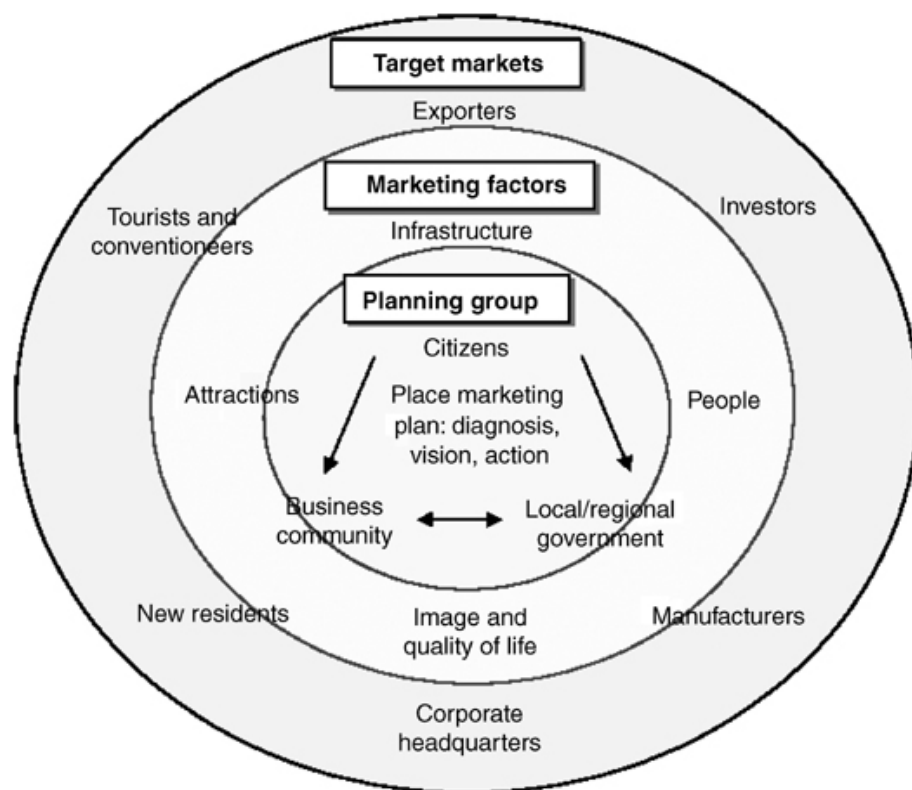


Figure 7: Le marketing et son contexte

Source : Levels of place Marketing, Kotler et al., 2002

33. La stratégie de marketing autour du projet urbain

La stratégie de marketing autour d'un projet urbain dépend de la dynamique de la ville.

La dynamique urbaine est une équation complexe qui intègre deux variables : la démographie et le développement économique. On dira d'une ville qu'elle est dynamique si elle possède à la fois :

- Une population active (taux d'emploi élevé, activités socioculturelles développées), avec un solde migratoire positif et une grande part de jeunes
- Une économie croissante avec un pôle d'activités prospère et florissant

⇔ **Dynamisme urbain = dynamisme démographique + dynamisme économique**

De plus, comme nous l'avons vu plus haut, le marketing sert deux missions :

- La mission démographique qui consiste à attirer ou à conserver la population, c'est ce que l'on appelle la balance démographique
- La mission économique qui vise à attirer des clients que sont des investisseurs, des industries ou des entreprises

Ici la mission touristique est incluse dans les deux premières missions, le touriste est un consommateur et donc un client de la ville.

Les missions du marketing urbain concordent parfaitement avec le fait de rendre une ville plus dynamique. En d'autres termes, la stratégie de marketing sert la stratégie de développement de la ville. La ville peut donc se saisir d'une démarche de marketing au même titre qu'une entreprise qui voudrait prospérer. Dans cette étude, le postulat est donc de procéder à l'analogie entre la stratégie de marketing des entreprises et la stratégie de marketing urbain laquelle est directement reliée à la stratégie de développement.

Par ce biais, la ville est assimilée à une entreprise qui développe sa gamme de produits, les projets urbains.

« L'apparition d'une activité nouvelle peut en effet s'analyser comme la greffe d'un corps étranger sur un organisme jusqu'alors autonome. Cet apport externe, qu'il soit heureux ou malheureux, n'ira pas sans comporter au sein même de l'entreprise des conséquences ou des réactions qui la marqueront de façon durable (...). Il convient donc d'analyser les risques de rejet mais aussi d'analyser avec précision la valeur relative réelle de l'activité nouvelle. »

Cette citation d'Igor Ansoff, fondateur du "Graduate School of Management" de l'université de Vanderbilt et initiateur de la stratégie de marketing, démontre la nécessité de recourir à une démarche de marketing rigoureusement menée.

331. La démarche de marketing

Elle comporte trois phases :

- Le diagnostic dans lequel on effectue l'étude de marché
- La stratégie de marketing qui comporte le ciblage, la segmentation du marché et le positionnement du produit
- Le marketing opérationnel qui consiste à appliquer la règle des 4P (product, promotion, price, place)

Nous allons dans cette partie adapter à la ville et au projet urbain le modèle d'une démarche de marketing classique qui est appliquée dans le domaine des entreprises et de la production pour un produit quelconque.

332. Le diagnostic et l'étude de marché

Cela permet d'identifier et d'analyser les forces concurrentielles et sectorielles qui structurent l'environnement de l'entreprise. Pour cela il existe deux outils complémentaires.

L'**analyse de PESTEL** sert à étudier le macro environnement du projet.

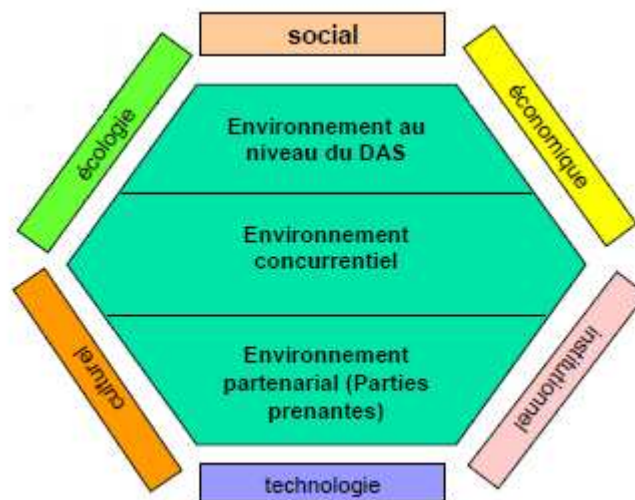


Figure 8: Diagramme de PESTEL

Source : cours de stratégie 2010, DI5, I. Calmé

L'hexagone au centre correspond au micro environnement et au secteur d'activité, les domaines satellites qui gravitent autour renvoient au macro environnement. Ce premier diagramme permet d'élaborer le suivant.

Le **diagramme de Porter** sert à déterminer les menaces qui planent sur la vente d'un produit, en d'autres termes elle permet d'identifier la concurrence et ce qui peut l'amplifier.

Matrice de Porter adaptée à la ville et au projet urbain:

Cette matrice permet de comprendre dans quel environnement la ville se développe et face à quelle concurrence elle peut faire naître ses projets urbains.

Les consommateurs sont les habitants qui sont également des électeurs.

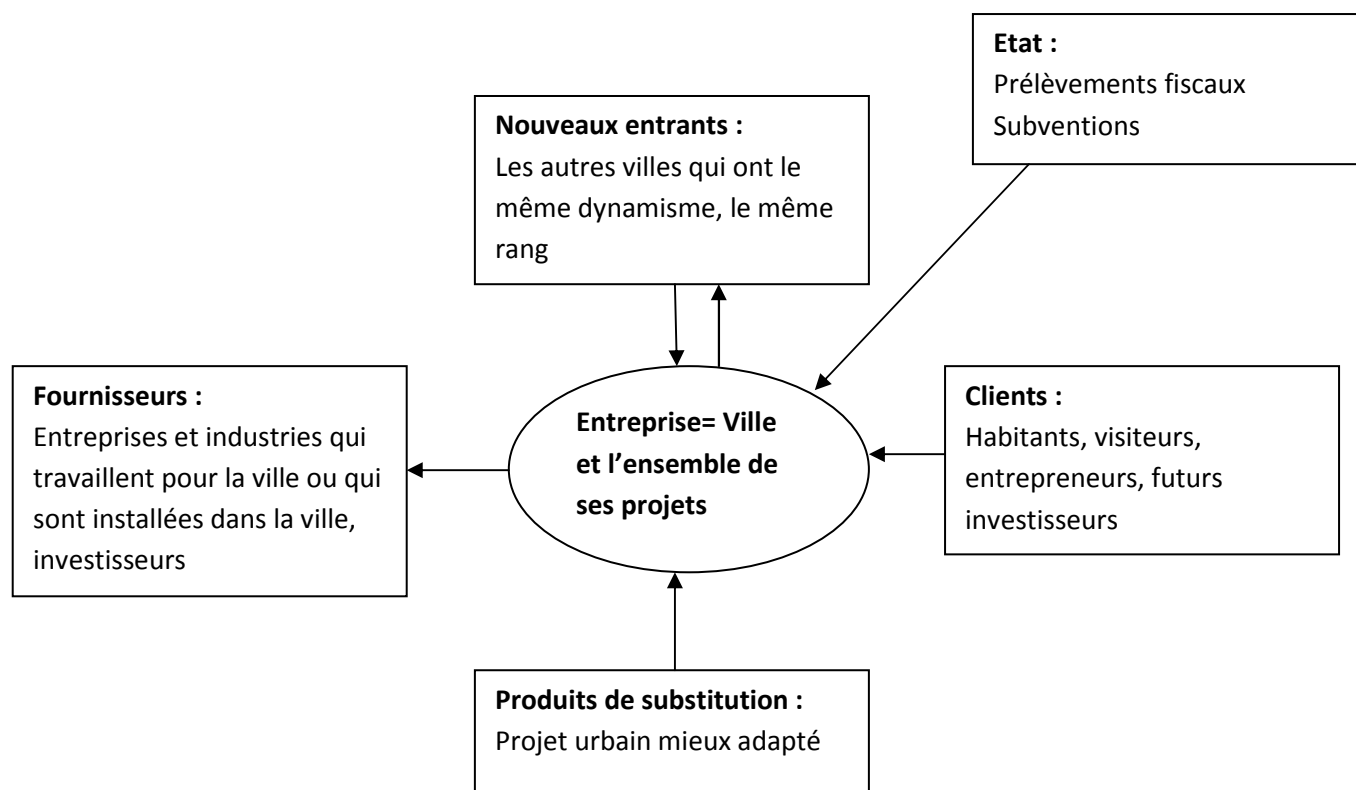


Figure 9: Matrice de porter adaptée au projet urbain

Source : www.b2b-marketing.fr

Ici les **projets urbains** proposés par la ville sont au centre de la matrice.

Les **fournisseurs** sont soumis à la pression de la ville et dépendent directement de la nature du projet urbain envisagé. En effet la ville est le décideur et peut donc choisir d'attirer telle ou telle entreprise. La ville exerce une sorte de pression sur les entreprises qui désirent s'implanter pour tirer profit des ressources présentes sur la commune. Plus une ville aura un rayonnement important plus elle pourra guider ses choix.

Les **clients** sont soumis à la pression de la ville qui fait tout pour les attirer de par son rayonnement. D'autre part la ville a besoin de clients pour prospérer et se doit de les satisfaire constamment de manière à les conserver. Le besoin est ici réciproque.

Les **nouveaux entrants** sont en fait les autres villes qui sont en concurrence directe avec la ville en question : elles peuvent priver la ville de ses fournisseurs et de ses clients si elles font un meilleur marketing, si elles sont plus attractives ou si leur rayonnement dépasse celui de la ville en question.

Les **produits de substitution** représentent ici le refus de tel ou tel projet proposé dans la ville et qui pourrait être refusé par une autorité locale de plus grande échelle (région ou département), rejeté par les clients qui ne voient pas d'intérêt à sa réalisation. On peut voir apparaître des contre projets mieux adaptés à la demande.

L'**Etat** exerce également une pression d'ordre réglementaire et financier dans le sens où elle peut réduire les marges de manœuvre de la ville en la privant de certaines compétences ou subventions. Mais depuis la décentralisation, le pouvoir de contrôle de la gestion des villes s'est considérablement réduit.

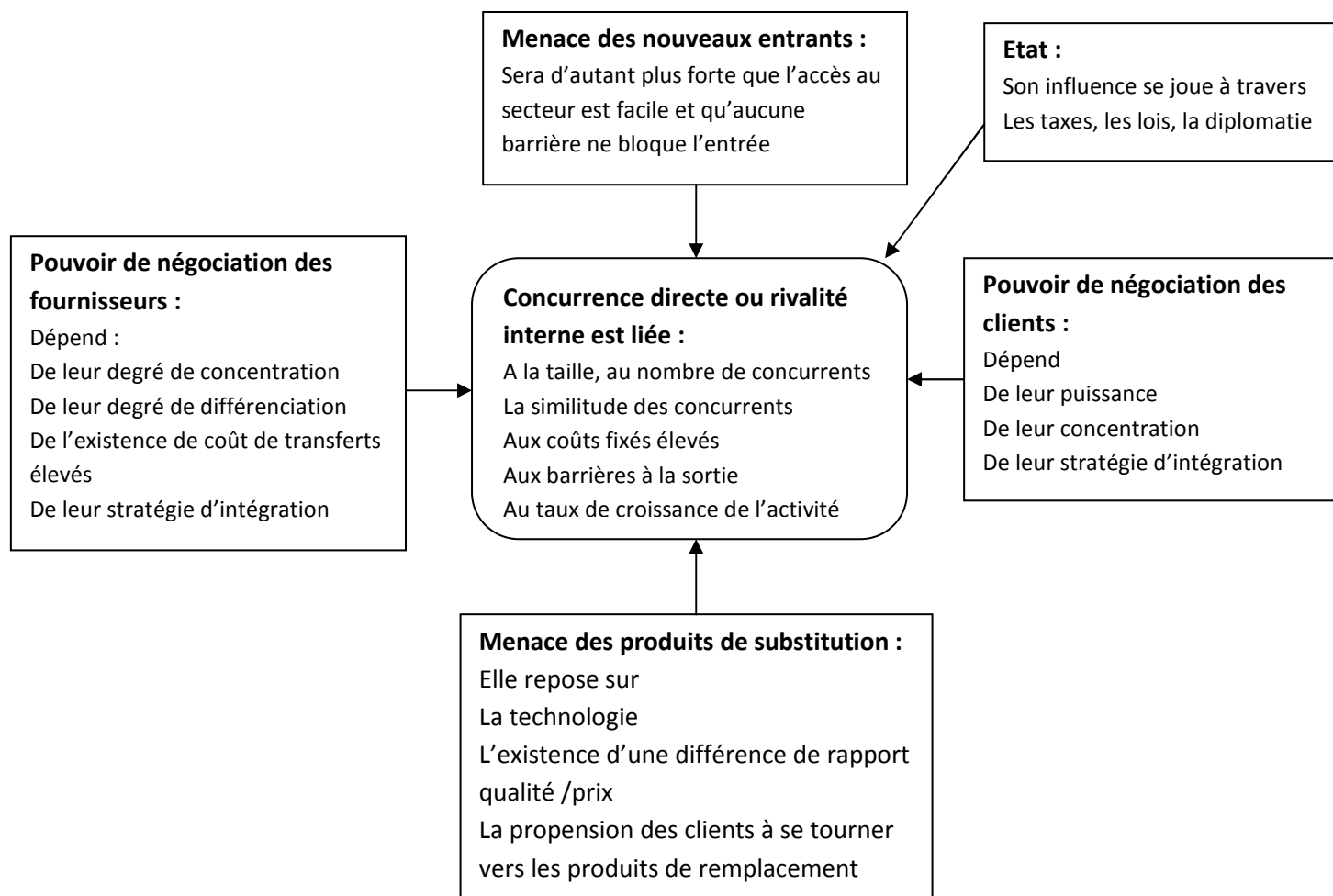


Figure 10 : Eléments entrant en ligne de compte dans le matrice de PORTER
Source : www.b2b-marketing.fr

L'analyse SWOT

La démarche d'analyse SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats), traduite en français par AFOM, consiste à croiser les forces et faiblesses avec les atouts et les menaces autour du produit, ici le projet urbain envisagé. C'est un outil de planification qui permet de vérifier si la stratégie adoptée coïncide bien avec l'analyse, si elle est pertinente et cohérente avec les enjeux préalablement définis. Voici la logique de cette démarche.

	Positif	Négatif
Interne	Forces	Faiblesses
Externe	Opportunités	Menaces

Tableau 2 : La matrice de SWOT

Source : ec.europa.eu

Son but est de prendre en compte les différents facteurs (internes et externes) influant sur le produit afin d'élaborer la meilleure stratégie possible, afin de déceler les axes stratégiques sur lesquels il faudra concentrer son effort. Cette démarche est purement qualitative et subjective puisqu'elle dépend du jugement de celui qui l'applique, de ce fait l'idéal pour les autorités en charge du projet est de constituer une équipe dédiée à la réalisation de cette étude de manière à croiser les points de vue, engager le débat et ainsi réduire la subjectivité de cette étude.

Les forces et les faiblesses du projet urbain envisagé sont tous les effets procurés par le projet en lui-même, elles sont donc gérées directement par la modification des aspects techniques du projet : sa forme, son aspect, sa taille, sa localisation, sa destination, son coût, son acceptation par le public visé...

Les atouts et les menaces proviennent quant à eux de l'environnement extérieur au projet, ce sont les éléments qui conditionnent la réussite ou l'échec du projet en matière de financement, d'impact et d'influence sur les autres projets environnants.

Il s'agit alors d'optimiser le potentiel des forces en saisissant le maximum d'opportunités tout en réduisant au maximum les points négatifs en répondant aux questions suivantes.

			Approche interne		
			Liste des forces	Liste des faiblesses	Examiner en quoi les forces permettent de maîtriser les faiblesses
			Comment maximiser les forces?	Comment minimiser les faiblesses?	
Approche interne	Liste des opportunités	Comment maximiser les opportunités?	Comment utiliser les forces pour tirer parti des opportunités?	Comment corriger les faiblesses en tirant parti des opportunités?	
	Liste des menaces	Comment minimiser les menaces?	Comment utiliser les forces pour réduire les menaces?	Comment minimiser les faiblesses et les menaces?	
	Examiner en quoi les opportunités permettent de minimiser les menaces				

Tableau 3 : Evaluation d'une stratégie par la démarche SWOT
Source : ec.europa.eu

L'avantage de cette démarche est qu'elle permet d'embrasser l'ensemble de la stratégie adoptée en saisissant son adéquation avec la problématique à résoudre en faisant apparaître clairement les axes de travail. Son inconvénient ou plutôt sa limite réside en sa subjectivité et sa difficulté à distinguer les éléments qui relèvent de l'environnement interne de ceux qui dépendent de l'environnement externe au projet.

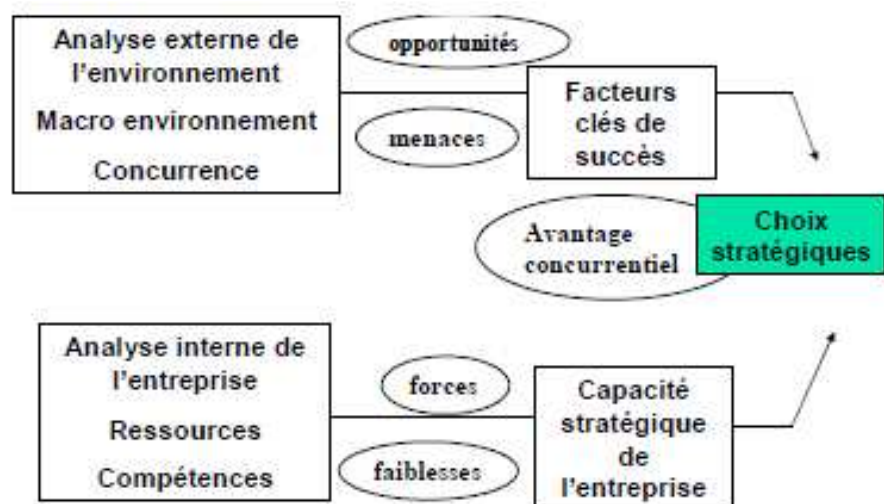


Figure 11 : La démarche de l'analyse SWOT
Source : cours de marketing 2010, DA5, I. Calmé

La conjugaison des deux méthodes présentées ci-dessus, Porter et SWOT, sont couramment utilisées en marketing, elles permettent de répondre à plusieurs questions qui conditionnent et justifient la réalisation d'un projet urbain : Quoi ? Pourquoi ? Où ? Comment ? Quand ? Avec quels moyens ? Ce sont des questions simples mais indispensables à se poser dès que l'on a identifié un éventuel besoin de la population à combler.

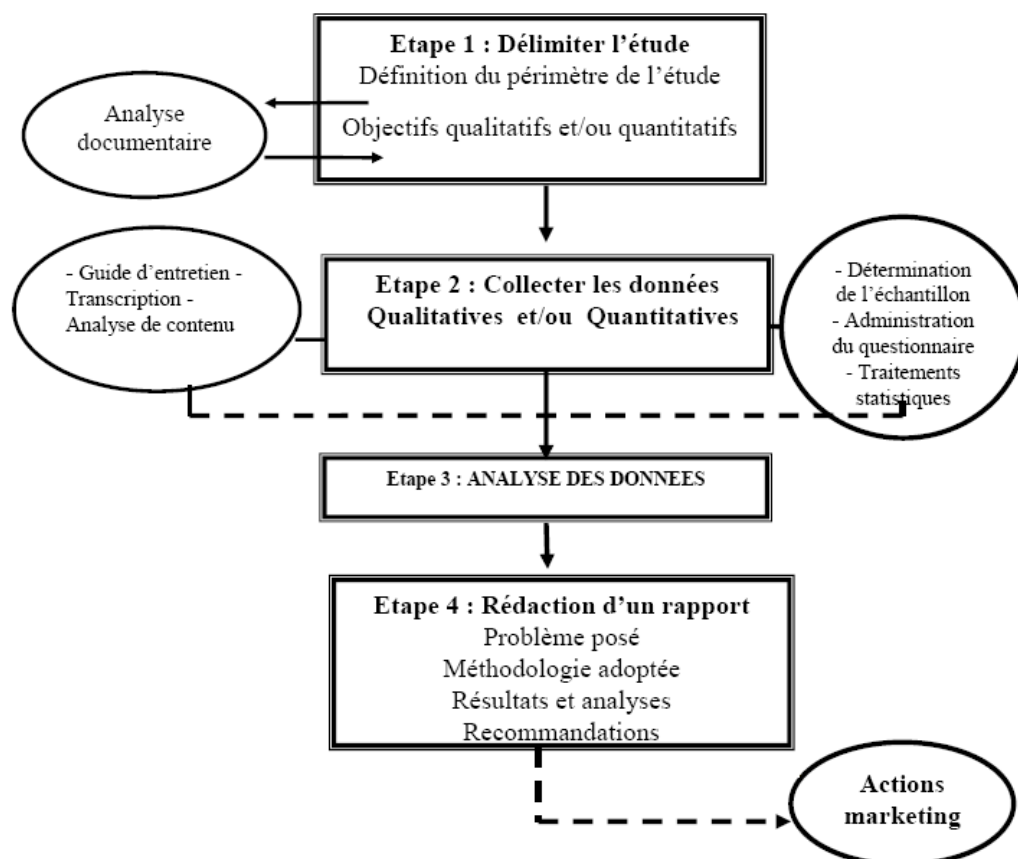


Figure 12 : Schéma bilan du déroulement d'une étude de marché
Source : cours de marketing 2010, DA5, I. Calmé

Une fois ces problèmes résolus et les axes de travail définis, on peut procéder à la stratégie de marketing autour de ce projet.

333. La stratégie de marketing

Elle se divise en trois éléments principaux qui permettent de définir clairement le marché ciblé et de se positionner quant à la vente de son produit de manière à rester cohérent avec le marché identifié. C'est au cours de cette phase que l'on analyse concrètement les besoins des consommateurs concernés par l'offre mais aussi l'attractivité du marché ciblé et la compétitivité du projet proposé.

La **segmentation** et le **ciblage** sont deux notions étroitement liées et indispensables lorsque l'on veut répondre à une demande par la réalisation d'un projet. En effet lorsque l'on fait une offre il est nécessaire de connaître la catégorie de population que l'on veut toucher (le segment) afin d'y répondre de manière la plus adéquate possible.

Les habitants d'une même ville ont chacun leur propre vision des choses et ne partagent pas les mêmes besoins, il existe donc plusieurs modes de consommation différents et la demande est hétérogène.

D'autre part celui qui élabore le projet urbain se doit d'être retenu par les autorités locales qui procèdent à un appel d'offre, la concurrence est ici à double voix : la ville est en compétition avec les autres villes donc elle organise une compétition en interne afin d'obtenir le meilleur produit. Ainsi l'entreprise qui veut être retenue doit se démarquer des autres en proposant un produit répondant au plus près à une partie de la population.

La segmentation est alors le découpage du marché en sous-groupes de population homogène au regard de ses besoins et de ses attentes, le ciblage consiste à repérer le segment des habitants qui seront directement concernés par le projet et donc ceux qu'il faudra satisfaire. Le succès d'une segmentation est de toucher un public le plus large possible en diminuant le nombre de réfractaires au projet car il est impossible de satisfaire l'ensemble de la population. Les actions marketing à mener dépendent de cette segmentation : elles seront adaptées au public visé.

En aménagement du territoire la segmentation est plus ou moins évidente selon le projet urbain envisagé. Ainsi pour la création d'une aire de jeux il est aisé de procéder à une segmentation basée sur des critères sociodémographiques. En revanche pour la mise en place d'infrastructures de transports on préférera les critères basés sur le comportement et la personnalité des utilisateurs.

Le **positionnement** permet la différenciation du produit par rapport aux autres, il détermine l'ensemble de la stratégie de marketing qui suit. « *Le positionnement réside en la conception d'un produit ou service et de son image dans le but de lui donner une place déterminée et claire dans l'esprit du consommateur cible par rapport à la concurrence et grâce à un avantage décisif* » (cours de marketing de l'ESIL).

Appliqué au marketing urbain, on observe trois échelles de positionnement (Vincent Gollain)

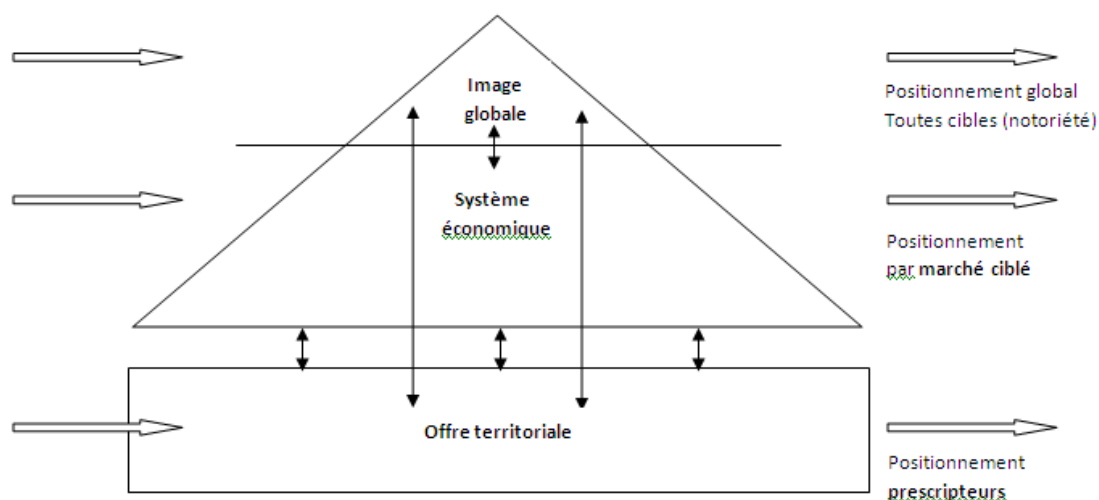


Figure 13 : Les 3 dimensions du positionnement
Source : Guide du Marketing territorial, Vincent Gollain

Le positionnement est réussi lorsque la différenciation s'opère, pour cela il existe deux types de positionnement :

- Trouver un produit novateur répondant au besoin de la cible en question
- Reprendre un produit existant en l'adaptant pour lui donner une meilleure image que celle procurée par la concurrence.

Les trois stratégies de marketing autour d'un projet urbain

La différenciation s'opère selon la nature du comportement que l'on désire adopter face au marché identifié, elle découle donc directement du positionnement adopté.

On peut choisir de conquérir un marché en lançant un nouveau produit. C'est le cas lorsque l'on fait un projet urbain dit « phare » comme un nouveau centre des congrès ou une tour.

On peut aussi décider de s'adapter au marché et de consolider ses parts de marché en adaptant un produit existant qui fonctionne bien et en se l'appropriant. C'est le cas lorsque l'on construit un éco-quartier ou que l'on met en place une ligne de tramway.

Enfin on peut opter pour la conservation de ses parts de marché en travaillant sur l'image des produits existants, en la faisant évoluer. C'est le cas lorsque l'on décide de procéder à la mise en valeur d'espaces publics existants par l'organisation de projets urbains éphémères.

		Type de projet urbain					
		Transport	Quartier urbain	Bâtiment phare	Equipement public	Espace public	Evènement public
stratégie de développement	conquérir un nouveau marché						
	s'adapter au marché						
	conserver ses parts de marché						

Tableau 4 : Les trois stratégies de marketing en fonction du projet urbain
Source : réalisation personnelle

334. Le marketing opérationnel

Il consiste en l'application de la règle des 4P autrement appelé *marketing mix* :

- Product (produit) : avantages comparatifs de l'offre, gamme de services associés
- Price (prix) : meilleur coût pour favoriser l'implantation des clients
- Place (destination) : accessibilité de l'offre par les cibles
- Promotion (promotion) : publicité, communication, marketing direct, relations publiques

Cet aspect du marketing est particulièrement adapté à la vente des produits d'une entreprise industrielle mais est difficilement transposable au marketing urbain : le produit d'une ville ne se décline pas en gamme de produits, son prix n'a pas forcément de valeur marchande aux yeux des clients et d'ailleurs la destination de ce produit n'est pas dirigée à un seul type de client clairement identifiable car il peut profiter à plusieurs cibles.

Ainsi Vincent Gollain définit non pas quatre mais neuf variables entrant en jeu dans le marketing mix d'un territoire, ce qui atteste de la complexité de ce type de marketing par rapport à celui de l'entreprise :



Figure 14 : Les 9 variables du mix marketing territorial
 Source : www.marketing-territorial.org, Vincent Gollain

Selon lui, il y a donc cinq nouvelles variables qu'il associe à des actions précises :

- Pouvoir politique : mobilisation des décideurs économiques
- Opinion publique : adapter sa stratégie de marketing opérationnelle à l'opinion
- Plaisir du client : fidélisation du client
- Influence : convaincre les prescripteurs et les relais d'opinion des atouts du territoire
- Coopération : à l'échelle locale, nationale et/ou internationale

En conclusion voici un schéma bilan retraçant la démarche marketing, ce schéma est tiré du cours de marketing de DA5 de I. Calmé.

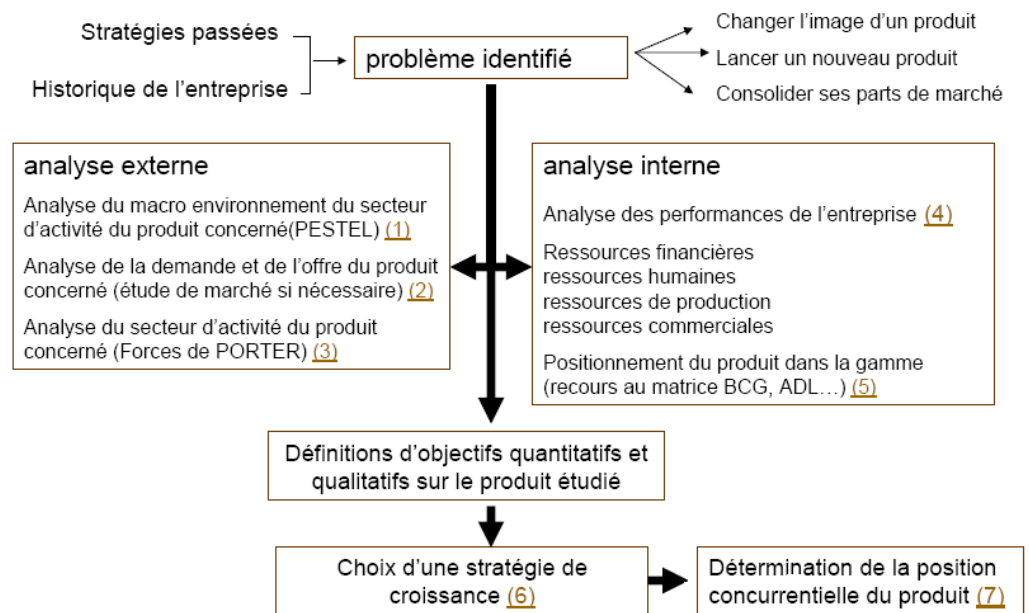


Figure 15 : Schéma bilan de la démarche de marketing
Source : cours de marketing 2010, DA5, I. Calmé

Finalement les villes utilisent les outils de marketing classiques en tant qu'actions qu'elles adaptent à leurs enjeux :

- Identification des forces et faiblesses de l'environnement urbain
- Identification et évaluation des particularités et des caractéristiques de la ville
- Utilisation et mise en œuvre des études de marché
- Élaboration de politiques de promotion
- Développement de la coopération entre les acteurs

34. Les limites de l'analogie ville et projet urbain / entreprise et produit

Les stratégies de marketing appliquées à la ville n'obtiennent pas toujours les résultats escomptés et c'est ce qui fait qu'elles sont très largement critiquées dans la littérature. Il existe beaucoup de démarches scientifiques qui affirment que les processus, tels que le marketing de la ville, sont des stratégies inutiles qui n'ont aucun impact positif sur le développement local et qui ne constituent qu'un simple gaspillage de ressources. En effet, selon Metaxas (2002), il y a des « *conditions préalables et des critères de la stratégie de commercialisation à suivre.* »

En effet, selon cet auteur, afin de mener à bien une stratégie il convient de suivre une démarche rigoureuse dans laquelle chaque étape est capitale :

- Acceptation de la commercialisation de la ville par les habitants
- Définition d'une vision pour la ville
- La coopération entre les autorités locales, les résidents et les entreprises
- Existence d'un bureau de promotion de la ville avec des spécialistes
- Existence d'argent à cette fin
- Soutien économique de la ville pour les entreprises sur une base annuelle
- Définition des principaux objectifs
- Analyses SWOT (forces, faiblesses, opportunités, menaces) et PEST (politique, économique, social et facteurs technologiques)
- Identification des caractéristiques de la ville
- Création et gestion d'une image de la ville
- Classement des principaux objectifs en fonction de leur importance
- Étude de faisabilité pour chaque action distincte
- Études de marché dans l'environnement extérieur de la ville
- Étude de marché dans l'environnement intérieur de la ville
- Segmentation du marché intérieur, marchés-cible
- La segmentation de la cible des marchés extérieurs
- Utilisation de méthodes appropriées pour chaque action
- Création d'outils de promotion de la ville, notamment en fonction de ses caractéristiques
- La planification stratégique pour chaque action – un plan d'action flexible
- Les procédures d'évaluation, de mesure et l'évaluation des politiques de marketing et leur impact sur le développement urbain

Cette liste est critiquable dans le sens où elle énumère à la fois des objectifs, des actions et des recommandations. Nous pourrions catégoriser ces différents éléments par statut ou par importance mais l'intérêt n'est pas là : cette liste permet de saisir la complexité de la démarche de marketing et de tous les éléments à prendre en considération.

Développer une image de marque pour une ville est en réalité une chose bien plus complexe qu'il n'y paraît. En fait, l'application des marques sur les villes fait l'objet d'objections et cela vient de ce que les villes, en tant qu'objets, sont trop complexes pour être traitées comme de simples produits avec leurs logos. La commercialisation des villes en général est impossible à proprement parler puisque les villes ne sont pas des produits, leurs gouvernements ne sont pas des producteurs et leurs utilisateurs ne

sont pas des clients. Toutefois, selon Ashworth, l'utilisation de noms de marque pour les villes est non seulement possible, mais elle a été pratiquée (consciemment ou non) depuis que les villes ont été mises en concurrence les unes avec les autres pour le commerce, l'attrait de résidents, de richesse, de prestige et donc de pouvoir. L'adoption d'une marque peut offrir un produit avec une certaine identité, et c'est exactement l'objectif de marketing urbain pour les villes (Ashworth, 2004b).

En effet, le modèle systémique B.5 System (Brand Five System) adapté à la perception de la ville par ses usagers par Nicolas Babey, professeur de la HEG Arc (Haute Ecole de Gestion, Berne), identifie cinq "dimensions ou accords" autour desquelles se structurent la vision de ces usagers.

	Accords	Critères
1	Accord Marchand	Tous critères ou valeurs liés au coût qu'un usager doit assumer (fiscalité, prix du logement, taxes diverses,...)
2	Accord Fonctionnel	Tous critères ou valeurs liés à la qualité des équipements et infrastructures mises à disposition de l'utilisateur (transport, formation, soins, sécurité, offre commerciale,...)
3	Accord Culturel	Tous critères ou valeurs liés à la « personnalité » du territoire (ambiance, histoire, caractère chaleureux, ...)
4	Accord de Renom	Tous critères ou valeurs liés à la connaissance du territoire (réputation, célébrité, visibilité,...)
5	Accord Esthétique	Tous critères ou valeurs liés aux cinq sens des usagers (beauté, harmonie du paysage, calme,...)

Tableau 5 : Tableau des Cinq accords

Source : Démarche SIMAQ, Marketing Urbain, 2006

Mais outre ces accords, il faut également considérer la part de subjectivité de chaque individu liée au désir, à l'envie, au plaisir et à l'amour. Cette dernière dimension constitue une limite à l'assimilation de la ville à un produit quelconque et réduit la pertinence des études statistiques à ce sujet.

Le tableau suivant donne un aperçu de la transposabilité et des limites de la démarche de marketing des entreprises appliquée au marketing urbain.

	Marketing des entreprises	Marketing urbain
Le marché	Ensemble des consommateurs pour un besoin donné	Quelle délimitation du marché sur un territoire ? (site d'implantation, logement, activités culturelles...) Comment la mesurer ?
Le client	La personne physique ou morale à laquelle on vend un produit ou un service	De quel client parle-t-on ? (résident, touriste, entreprise qui décide de s'implanter, cette dernière peut être cliente et /ou partenaire...)
Le produit	Produit ou service : ses caractéristiques, sa marque, son design, son cycle de vie et sa gamme	Produit de ville ou ville produit ? complexité du « produit » territoire, difficulté de décliner en gamme, en option...
L'offre	L'offre de l'entreprise (ses ressources, ses moyens) Existence d'une grande marge de manœuvre pour définir le marketing mix.	L'offre de la ville est liée au politique : c'est une multitude d'éléments plus ou moins contrôlables. On parle d'offre de potentiel qui se construit avec les clients.

Tableau 6 : Spécificités du marketing urbain par rapport au marketing des entreprises
Source : réalisation personnelle

PARTIE 2

ANALYSE DES CLASSEMENTS ET PALMARES DES VILLES FRANÇAISES, ETUDES DE CAS

- « Lyon ville de l'entrepreneuriat »
- « Montpellier la surdouée »
- « Nantes et ses machines extraordinaires »

- Conquérir le marché
- S'adapter au marché
- Conserver son marché

LE CLASSEMENT DES VILLES

Nombre de points obtenus* selon les 15 indicateurs précédents

Classes	Points
Plus de 76	1
57 à 62	2
51 à 55	3
42 à 50	4
31 à 40	5
25 à 30	6
16 à 24	7

* Le nombre de points dépend des rangs obtenus pour chacun des 15 indicateurs précédents. Les villes classées dans la 1^{re} classe obtiennent 6 points, celles de la seconde classe 5 points, et ainsi de suite. Le maximum théorique est de 90.

0 350 km

Source: UMR ESPACE, 2002

52

Cependant, la renommée d'une ville ne dépend pas uniquement de sa compétitivité en termes de pôle économique mais aussi et surtout de l'image construite par la ville pour la ville. En effet, les capitales nationales ont toujours un avantage certain en termes de rayonnement puisqu'elles concentrent les grandes fonctions institutionnelles et politiques mais aujourd'hui on voit apparaître de nouveaux enjeux et « *le paradigme dominant combine puissance économique et dynamisme d'innovation* » (*Quelle place pour Lyon dans la compétition internationale?*, Emile Hooge et Geoffroy Bing, Agenda métropolitain Lyon/Saint-Etienne - Automne 2006) et on voit se développer de nouvelles tendances dans les outils utilisés pour rendre les villes plus attractives et elles passent le plus souvent par la mise en avant de villes dites durables.

« Qu'est-ce que le "benchmarking" ? Une simple méthode d'évaluation comparative et chiffrée mise au point chez le fabricant de photocopieurs Rank Xerox dans les années 70. Devenue un "outil" de management, la méthode est aujourd'hui incontournable, même dans les politiques publiques. Sans doute connaissez-vous les innombrables "palmarès" des hôpitaux, des régions ou des universités ? Exemples types de la pratique du benchmarking, ils illustrent cette obsession du chiffre dont l'usage immodéré permet d'inscrire la notation et la compétition effrénée comme des nécessités modernes relevant du bon sens. " C'est cette technique prétendue neutre et universelle que l'on veut imposer aujourd'hui avec la force de l'évidence dans les politiques scientifiques " ». (Isabelle Bruno, enseignante-chercheuse, Centre d'Etudes et de recherches administratives, politiques et sociales, unité mixte CNRS/Université Lille 2).

De nouveaux classements fleurissent dans la presse et sur la toile chaque année et cela dans de nombreux domaines comme ceux de l'entreprise, de la gastronomie, du sport, de l'éducation... et depuis quelques années des territoires. En effet, puisque tout se classe, des restaurants aux équipes de football en passant par les personnes célèbres, alors pourquoi pas les villes ?

On trouve dès lors des classements mondiaux, nationaux et territoriaux qui classent les villes selon plusieurs critères. Ils seraient là pour guider les hommes dans leur choix de vie : ils aideraient les investisseurs à faire des choix de placement, les entreprises à s'établir, les étudiants à choisir leur lieu d'études, les résidents à élire la ville où ils s'épanouiront...

Dans cette deuxième partie nous allons analyser ce nouveau type de classement en interrogeant son efficacité d'une part et son impact effectif sur les villes et leur stratégie de développement d'autre part. Nous verrons alors si ces classements constituent réellement un outil de marketing pour les villes et si en contre partie les villes mettent en place une stratégie de marketing pour conserver leur classement ou monter d'une place.

1. Limites de l'étude

11. Des classements influents

Les différents classements et palmarès des villes sont apparus dans les années 1980 avec la mondialisation de l'économie et l'internationalisation des villes. Cela a engendré un changement dans la stratégie urbaine de développement des villes qui sont alors entrées en compétition pour attirer des entreprises sur leur territoire. Le gouvernement a alors fait appel aux experts universitaires, dont Panayotis Soldatos qui est un précurseur dans ce domaine, pour mettre en place un système de hiérarchisation des villes en fonction de leurs critères d'insertion internationale. « *Les hiérarchies établies par cette enquête ont été fortement médiatisées et ont largement orienté les réflexions des agents de développement et d'urbanisme locaux* ». (Antoine Vion, *Au-delà de la territorialité, l'internationalisation des villes* ?).

Les classements des villes semblent importants pour ceux qui les lisent, ceux qui les produisent mais aussi et surtout pour ceux qu'ils visent. Mais d'où vient cette frénésie du classement ? André Demailly, dans son ouvrage *La psychologie Sociale* paru en 1993, expose le paradigme de la classification. Selon lui, le paradigme du Système de Traitement de l'Information de H.A. Simon, propose « *la représentation des processus par lesquels un système élabore des comportements nouveaux en réponse à des sollicitations imprévues et en référence à des finalités changeantes et non explicitées* ».

La taxinomie (du grec taxis : rangement et nomos : loi) est l'étude des sciences de la loi de la classification (bases, principes, méthodes, règles) (dictionnaire Larousse), c'est donc l'étude de la systématique. La classification consiste à ordonner des éléments sur la base de critères prédéfinis et à établir une hiérarchie entre ces éléments. Par ailleurs la catégorisation permet au lecteur d'avoir une vision plus claire des choses, elle le guide dans son jugement et on peut même dire qu'elle l'influence : ainsi il aura une impression positive au regard des premières catégories du classement et une vision négative des dernières.

Cela est confirmé par Le Ny en 1990 : « *les catégories sont des formes de pensées par lesquelles des données, des états de choses, sont fournis à la conscience sur le mode de la présence* » (« Catégorie », dans *Les notions philosophiques*, tome 1, Paris, Presses universitaires de France). En effet, le cerveau fonctionne par similitudes et simplifications entre les objets qu'il analyse afin d'en tirer une image simplifiée et clairement analysable, comparable et mémorisable. Ainsi lorsque l'on soumet un classement à la population, le jugement qu'elle doit émettre à l'égard de celui-ci est déjà orienté et prédéfini (« *finalités non explicitées* »).

Ainsi les classements des villes exposent directement le résultat de cette évaluation et cette comparaison que chaque personne aurait pu faire individuellement. Mais le fait d'exposer un résultat évite au lecteur de se forger sa propre opinion en lui montrant qu'il repose sur des faits réels et donc vrais. De plus, la catégorisation a un effet rassurant sur l'homme en général : il lui permet de se positionner par rapport aux

autres, de définir sa place et son rôle dans un système complexe et ainsi de lui fournir des repères dans les missions qu'il a à accomplir en priorité.

12. Des classements incomplets et subjectifs

La subjectivité est un élément à considérer lorsque l'on regarde un classement, quel qu'il soit. Il ne s'agit là pas tant de la critique de celui qui procède à l'évaluation, certes il possède son propre point de vue mais son influence personnelle est très limitée. En effet, l'évaluation suit une grille de critères bien définis. Cependant on peut s'interroger sur le choix et la mesure des indicateurs, la notation des critères.

C'est justement sur ce point que l'on peut voir apparaître des classements différents sur le même thème et avec apparemment les mêmes critères d'évaluation. Par exemple, le magazine Art Magazine (Mars 2010) a établi son palmarès des villes les plus artistiques et son évaluation se base sur le patrimoine architectural (nombre de monuments classés) mais aussi sur les arts plastiques et le nombre de musées et de galeries ouverts et leur fréquentation. Par contre il n'évalue pas les arts vivants, les arts de rue ni le théâtre qui sont directement liés au territoire et jugés trop subjectifs et non mesurables... cependant il évalue le festival du cinéma qui est un événement national.

Vient s'ajouter à cela la subjectivité quant à la qualité de la revue qui présente son classement. On juge de la qualité d'une revue sur plusieurs critères dont :

- La fréquence de consultation
- Le référencement de la revue
- La présence d'experts dans le domaine dans la rédaction des articles
- Le fait que ce soit une revue "spécialisée" dans le domaine
- L'ancienneté de la revue

On constate ici que les revues ou les sites internet qui diffusent ces classements doivent acquérir un certain crédit vis-à-vis des lecteurs, cela passe aussi par un travail d'image.

Le constat que l'on peut faire c'est que dans tous les cas, les grandes villes sont toujours représentées dans les palmarès et les petites villes en sont souvent absentes. Chaque année des villes perdent des places, d'autres apparaissent ou disparaissent du classement.

13. Des classements non exhaustifs

Il est impossible de mener à bien une étude exhaustive des indicateurs qui déterminent le classement d'une ville. Mais alors comment savoir si l'on en a choisi assez et surtout si on a choisi les bons ? Cette question est très complexe et chaque année les indicateurs sont retravaillés, la notation évolue et certains critères disparaissent au profit de nouveaux.

Pour cette raison il est très difficile de mesurer la progression d'une ville par la simple comparaison de classements sur plusieurs années consécutives. De plus mesurer l'efficacité d'une politique de développement par le biais d'un classement serait inapproprié puisque ces mêmes classements ne se saisissent que des informations externes auxquelles ils ont accès : ils ne peuvent en aucun cas mesurer l'réalité du fait urbain. Cependant ils permettent de mesurer la qualité de l'image produite par une ville et c'est ce à quoi nous nous prêterons.

Dans cette étude le choix est fait de se fier aux classements les plus consultés, les plus répandus et les plus accessibles. Nous travaillons ici sur le parallèle qui peut être fait entre classement et politique de marketing d'une ville, tout est question d'image donc nous optons pour les questionnaires qui ont le plus d'impact à ce sujet.

2. Définition de la méthode de sélection

21. Méthodologie

211. Choix des indicateurs

Le classement des villes est un procédé très largement utilisé aujourd'hui. Les indicateurs évoluent chaque année et de nombreux organismes utilisent les mêmes. Nous n'avons pas eu la prétention d'établir une nouvelle grille de lecture puisque des organismes mondiaux se sont saisis de la question. Nous n'avons pas pour ambition de refaire ces classements mais de s'en servir comme outil.

212. Notation, détermination du classement d'une ville

La note attribuée à une ville suit toujours une grille d'évaluation précise, les classements attribuent un coefficient à chaque critère selon son importance et un nombre de points précis. Au final on obtient une note globale et c'est cette note qui permet la comparaison entre les villes.

La sélection des classements qui est faite ici est directement liée au travail sur l'image : image de la ville mais aussi image des classements. On désire observer ici le double jeu d'influence que l'un a sur l'autre. Nous avons donc choisi les classements les plus réputés, les plus crédibles et les plus consultés dans leur domaine, ils sont élaborés par des organismes mondialement reconnus ou experts dans leur domaine.

Afin de nous assurer de leur validité, nous avons d'abord vérifié la corrélation des résultats entre plusieurs classements réalisés par des organismes différents et avons constaté que selon les cas le classement diffère d'une ou deux places. Cependant ce qui nous intéresse n'est pas de savoir si la ville est première ou deuxième et pourquoi, mais de voir si la ville numéro 1, 2 ou 3 possède sa place parce qu'elle met en œuvre un dispositif précis pour atteindre son niveau.

22. Choix des classements

221. Le classement des villes les plus attractives pour les investisseurs

Lorsque l'on parle de compétitivité entre les villes, le premier réflexe est celui de l'associer à la compétitivité entre les entreprises. On a vu en première partie combien il était important pour une ville de travailler son attractivité afin de voir s'installer sur son territoire des entreprises nouvelles.

Ces entreprises sont nécessaires au bon développement du territoire dans le sens où elles sont à la fois des clientes et des partenaires. Clientes car elles viennent consommer les produits de la ville et par ce biais constituer un apport financier mais aussi et surtout partenaires. Partenaires car leur implantation bénéficie à la ville et à ses salariés qui par la même occasion sont des habitants ou du moins des usagers de la ville mais aussi à l'ensemble des personnes qui pratiquent la ville, cela parle service qu'elles offrent ou par la dynamique qu'elles poursuivent. C'est précisément cette dynamique qui leur confère ce statut de partenaire : l'implantation d'une entreprise peut en appeler une autre ; ainsi les villes encouragent le développement de clusters. Un cluster se définit comme « *la présence, sur un même espace géographique de taille relativement limitée, de firmes, centres de recherche-développement, universités, organismes financiers très compétitifs appartenant au même domaine de spécialisation et organisés au sein de réseaux de collaboration à la dynamique autonome, caractérisés par une innovation continue et des transferts d'innovation aisés* » (OCO Consulting, 2005).

A ce titre on peut alors qualifier les entreprises d'"arbitres" dans cette compétition entre les villes. L'enjeu est alors de connaître les règles du jeu afin de faire la course en tête, de savoir ce qui détermine le choix d'une entreprise de s'implanter dans telle ou telle ville.

Le classement :

Voici le classement 2009 des villes françaises où il fait bon entreprendre. Ce classement a été établi par l'ECER Initiatives Economiques pour les Territoires (European Cities Entrepreneurship Ranking) en partenariat avec la Banque Populaire mais aussi Altidiem conseiller en stratégie, Gaz de France, Eurocities, Eurada et Euronews.

Ce classement évalue les villes selon 5 thèmes :

- la promotion des aides,
- les aides ante-crédation,
- les aides post-crédation,
- les aides au financement,
- l'environnement

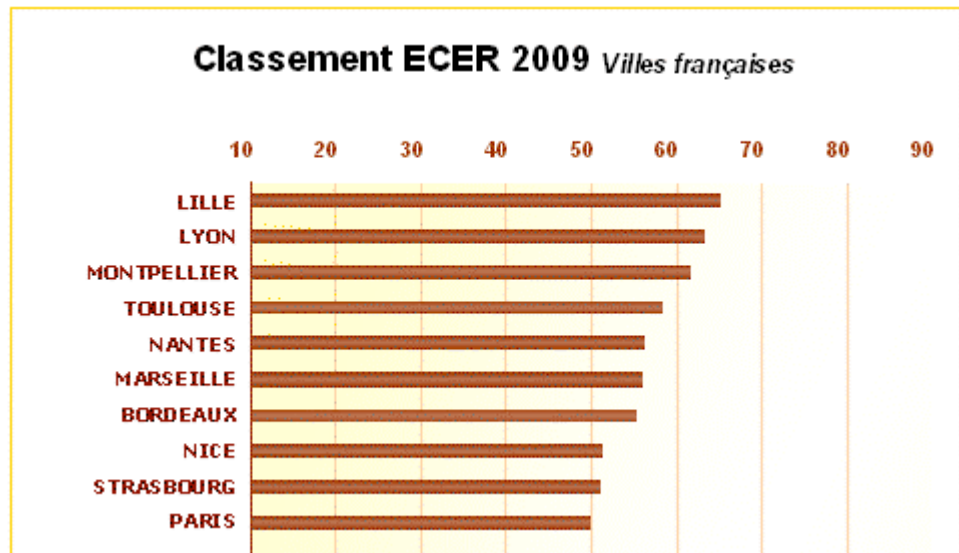


Figure 16 : Classement des villes où il fait bon entreprendre 2009
Source : www.ecer.fr, zoom France

Ce classement est confirmé par celui de L'Express publié sur le site L'Entreprise.com. Il place Lyon en première position avec 96 points, Lille apparaît second avec la mention « coup de cœur » et 94 points, Montpellier est troisième avec 88 points.

Paris n'apparaît pas dans la plupart des classements des villes. Elle est la ville qui concentre les plus grands pôles économiques de France, elle abrite les pouvoirs politiques de l'Etat et c'est aussi la capitale européenne la plus attractive pour les investisseurs avec Londres. Cependant, Paris souffre de son effet de capitale. En effet, elle dispose de nombreuses aides à l'implantation des entreprises mais celles-ci ne sont pas assez visibles et lisibles. Elle attire de plus en plus de PME innovantes mais celles qui s'installent ont déjà du métier ou savent prendre des risques. Aussi « *face à cette prééminence accordée à l'innovation, il est peut-être normal que des activités plus routinières de création d'entreprises soient moins bien traitées par les pouvoirs publics locaux, expliquant ainsi la relative insatisfaction des entrepreneurs interrogés* ». (Nadine LEVRATTO, Chargé de chercheur au CNRS, Economix, Université de Paris Nanterre et professeur affilié Management.)

Limites du classement :

Le classement des villes les plus attractives en matière d'investissement ne s'adapte pas à toutes les entreprises ni à tous les investisseurs. En effet, une entreprise choisit le lieu qui correspond le mieux à sa propre stratégie de développement, or il en existe plusieurs.

Les deux principales stratégies de développement consistent à être le plus compétitif possible en pratiquant des coûts intéressants ou bien en se différenciant de ses concurrents. La recherche de coût bas signifie pour l'entreprise l'installation sur un territoire au foncier avantageux avec la possibilité de se procurer des matières premières à des prix très abordables. La différenciation quant à elle passe par l'innovation technologique, cela signifie que l'entreprise doit s'établir à proximité de

pôles de recherche et développement ou dans des lieux où les employés seront particulièrement qualifiés dans le domaine.

Ainsi, dans tous les cas, une entreprise cherchera à s'établir sur un territoire qui réunit les marchés, les employés, les fournisseurs et les clients. La question de l'accessibilité constitue aussi un impératif, c'est pourquoi les villes où le réseau de transport est abouti correspondent mieux à leur attentes.

Cependant les différents classements qui mettent en avant un panel de critères qu'ils qualifient d'objectifs oublient de considérer ce que recherche vraiment une entreprise. La réalité est bien plus complexe qu'il n'y paraît et il arrive qu'une entreprise recherche un aspect particulier du territoire, un aspect qui constitue une valeur ou bien encore une condition nécessaire à son développement.

En effet, certaines entreprises peuvent décider de s'implanter sur un territoire qui ne connaît pas le produit afin de se développer, voire d'élargir sa gamme de produit. Ces entreprises sont qualifiées d'opportunistes et cherchent à atteindre un nouveau marché. D'autres entreprises peuvent quant à elles s'implanter sur un marché pour combler un manque ou un besoin, elles apportent des ressources nouvelles au territoire tout en tirant profit de ses ressources intellectuelles et matérielles, selon les cas de figure elles peuvent même apparaître comme salvatrices de territoire en difficulté économique. Enfin, des entreprises peuvent chercher à se développer et à se renforcer sur le marché, pour ce faire elles cherchent à s'établir sur un territoire qui accueille des entreprises qui lui sont complémentaires : l'entreprise pourra faire émerger un réseau de mutualisation des compétences et avancer plus vite, les clusters en sont l'exemple type. (*Emile Hooge et Geoffroy Bing, Agenda métropolitain Lyon/Saint-Etienne - Automne 2006*)

Finalement, la ville la plus compétitive qui soit en matière d'investissement et d'attractivité pour les entreprises doit pouvoir répondre à l'attente de l'entreprise qu'elle souhaite voir s'implanter sur son territoire d'une part et être capable d'accueillir tous les types d'entreprises qui ont des stratégies différentes. Cela implique pour la ville de définir sa stratégie de développement car elle lui permettra de cibler les entreprises à attirer en premier mais elle doit également prévoir l'évolution de sa stratégie ou de celle des entreprises qu'elle accueille.

Ainsi elle doit offrir un marché le plus vaste possible en termes d'employés et de consommateurs et une marge de manœuvre indispensable à l'adaptation d'une entreprise sur son marché. En somme la ville doit rester dynamique afin d'engranger une dynamique dans l'entreprise.

Enfin il subsiste un point sur lequel la ville ne peut pas lutter : le climat et le cadre de vie. En effet, les entreprises nouvelles s'installent de plus en plus loin de la capitale pourvu que la ville permette de l'atteindre rapidement. Ainsi, l'étude effectuée par L'Express magazine a permis d'établir le « Classement des villes qui recrutent ». Ce palmarès est paru en 2008 et est effectué à 100% à partir de données INSEE, il révèle que les villes qui ont connu la plus forte croissance au cours de ces dix dernières années sont situées dans le sud de la France.

Nom de la zone d'emploi (nombre d'emplois en 2006)	Evolution 1999-2006	Classement national	Classement régional
Champagne-Ardenne	+ 2,1 %	525 705 emplois	
Reims (136 645)	+ 6,8 %	156	1
Troyes (98 625)	+ 2,8 %	267	2
Châlons-en-Champagne (46 829)	+ 2,2 %	277	3
Ardenne (89 614)	+ 1,2 %	294	4
Epernay (39 575)	+ 0,3 %	311	5
Haute vallée de la Marne, Chaumont - Langres (44 679)	+ 0,1 %	313	6
Romilly-sur-Seine - Sézanne (26 449)	- 3,3 %	333	7
Marne moyenne, Saint-Dizier - Vitry-le-François (43 289)	- 4,4 %	336	8

Nom de la zone d'emploi (nombre d'emplois en 2006)	Evolution 1999-2006	Classement national	Classement régional
Provence - Alpes - Côte-d'Azur	+ 15,7 %	1 815 081 emplois	
Draguignan - Le Luc (41 168)	+ 30,5 %	2	1
Gap (41 852)	+ 21,1 %	7	2
Fréjus - Saint-Raphaël (62 215)	+ 21,1 %	7	2
Menton (19 111)	+ 20,3 %	9	4
Briançon (17 302)	+ 20,3 %	9	4
Grignoles (26 524)	+ 19,9 %	12	6
Apt - Pertuis (23 830)	+ 19,5 %	13	7
Aix-en-Provence (122 322)	+ 19,5 %	13	7
Châteaurenard (26 857)	+ 19,5 %	13	7
Cannes - Antibes (157 551)	+ 18,6 %	16	10
Salon-de-Provence (24 469)	+ 16,6 %	26	11
Fos-sur-Mer - Istres - Martigues (77 235)	+ 16,1 %	29	12
Toulon (202 669)	+ 15,8 %	31	13
Nice (232 634)	+ 15,3 %	33	14
Manosque (23 427)	+ 15,1 %	36	15
Avignon (112 734)	+ 15,0 %	38	16
Carpentras (31 975)	+ 14,7 %	40	17
Berre - Marignane - Vitrolles (61 477)	+ 13,5 %	55	18
Marseille - Aubagne (404 768)	+ 11,8 %	69	19
Orange (42 784)	+ 11,7 %	72	20
Digne (31 747)	+ 11,3 %	78	21
Arles (30 430)	+ 10,9 %	83	22



Moyenne nationale : + 7,9 %



Moyenne nationale : + 7,9 %

Tableau 7 : Classement des villes par région
Source : L'Express, le palmarès des villes qui recrutent, juin 2008

Cependant ces classements sont très utiles à toute entreprise qui souhaite s'installer sur un territoire et cela quelque soit sa stratégie car elle permet de localiser la concurrence. « *L'information dont dispose le décideur est limitée et toute recherche de données complémentaires coûteuse. Aussi même si l'étude de localisation est menée en profondeur, il y a sélection a priori d'un petit nombre d'alternatives, d'où le concept de rationalisation limitée. (...) Les informations ont une double origine : l'entreprise elle-même et l'extérieur. Ainsi sur la base d'un fichier clientèle ou d'analyses de marché, l'entrepreneur a-t-il souvent une idée plus ou moins précise des espaces envisagés. En ce qui concerne les informations extérieures à la firme, nous croyons à une attitude très passive des entrepreneurs qui attendent plus l'information qu'ils ne vont la chercher. Les données sont ainsi souvent collectées au hasard des rencontres et des visites et sont très fragmentaires(...). De plus les représentations spatiales jouent en ce domaine un rôle très important (...). En matière de présélection d'alternatives de localisation, ce qui importe donc c'est l'image que se font les décideurs des différentes réalités spatiales (...). Par ailleurs, tout au long du processus, la minimisation des risques induit certaines réactions empiriques, notamment le préchoix d'aires familières, la tendance à imiter des concurrents heureux ou la répétition de comportements antérieurs.* » (B. Schoumaker, 1991, tiré du *Marketing urbain en question*, M. Rosenberg)

222. Le classement des villes les plus attractives pour les étudiants

Attirer des étudiants est une chose capitale pour les villes car c'est un gage de développement. Les étudiants sont les futurs employés et ils peuvent potentiellement tisser des liens affectifs ou professionnels avec leur lieu d'étude et donc s'y établir durablement. Pour ces mêmes raisons, une ville étudiante attire les entreprises désireuses d'embaucher des employés qualifiés, à la pointe du savoir et innovantes.

L'enjeu de la ville est alors de créer les meilleures conditions à l'accueil des étudiants d'une part et de tisser des liens durables entre le pôle entreprise et le pôle emploi. Ainsi les classements des villes étudiantes se penchent énormément sur la qualité de la formation proposée aux étudiants avec pour critères le nombre de diplômés ou le taux d'embauche à la sortie et le salaire qui lui correspond.

Mais aujourd'hui la quantité de diplômés dans le supérieur ne suffit pas à qualifier une ville d'attractive pour les étudiants. On observe une certaine standardisation de l'offre de formation de fond et la différence entre les écoles se joue sur la relation qu'elles entretiennent avec les entreprises, la diversité des débouchés qu'elles offrent, la capacité d'adaptation qu'elles confèrent aux étudiants. Ainsi les critères intègrent le taux de financement alloué à la formation mais aussi à la recherche et au développement : les écoles qui possèdent des laboratoires de recherche gagnent plus de points. Les écoles qui développent des relations étroites avec les entreprises en créant des contrats de recherche, des partenariats de stage ou bien des contrats d'alternance gagnent également des places.

De ce fait les villes doivent encourager cette dynamique de rapprochement des écoles et des entreprises afin de créer une synergie qui rendra la ville encore plus attractive. Le rayonnement de la ville passe aussi par le rayonnement de ses écoles, c'est pourquoi les critères de classement intègrent également la quantité d'élèves étrangers en se basant sur les bourses Erasmus, Mundus ou Crepuq. Le rayonnement au niveau international d'une école apparaît comme un enjeu majeur et les écoles françaises peinent à apparaître au classement de Shanghai tout comme les villes françaises à apparaître dans les classements mondiaux des villes.

Une nouvelle donne consiste alors à multiplier les partenariats avec les entreprises mais aussi à développer des échanges entre les écoles. Les villes qui drainent aujourd'hui le plus d'étudiants sont celles qui offrent des formations innovantes intégrées à des sites dynamiques telles que Paris, Lyon ou Toulouse ou bien celles qui possèdent des écoles associées à une image de marque ou à un réseau d'écoles (Mines, Centrale...Polytech').

Le classement

Voici le classement 2010 des villes étudiantes du magazine L'Etudiant. Il s'agit d'un classement général c'est-à-dire qu'il évalue 38 critères répartis sur 9 catégories :

- La formation (nombre d'étudiants dans le supérieur, proportion des classes préparatoires aux grandes écoles, renommée des écoles)
- L'emploi à la sortie (nombre d'étudiants embauchés à la sortie, salaire moyen)
- La culture (nombre et taille des infrastructures culturelles à disposition des étudiants, nombre de festivals, avantages tarifaires)
- Les sorties (nombre de bars, de restaurants accessibles, de discothèques)
- Le logement (logements du CROUS, tarifs pratiqués dans le public et le privé, aides allouées, répartition géographique)
- Le sport (nombre d'équipements sportifs, proximité, prix étudiants)
- Les transports (fréquentation, accessibilité, multi modalité, sécurité, tarifs)
- L'environnement (qualité de l'air, ensoleillement)
- Le rayonnement international (part des étudiants étrangers, classement de Shanghai, tourisme étudiant)

1 Toulouse (+1)	18 Angers (+5)
2 Grenoble (-1)	19 Limoges (+6)
3 Montpellier (=)	20 Tours (-2)
4 Bordeaux (=)	21 Besançon (+1)
5 Nantes (+3)	22 Amiens (+5)
6 Lyon (=)	22 Lille (-5)
7 Paris (+2)	24 Orléans (+6)
8 Strasbourg (-3)	25 Pau (+3)
9 Marseille (-2)	26 Saint-Étienne (-6)
10 Rennes (+1)	27 La Rochelle (-3)
11 Rouen (+4)	28 Reims (=)
12 Poitiers (+1)	29 Metz (-10)
13 Dijon (-2)	30 Perpignan (-4)
14 Nancy (-4)	31 Brest (=)
14 Nice (+7)	32 Toulon (+1)
16 Caen (-2)	33 Le Mans (-1)
17 Clermont-Ferrand (-1)	34 Valenciennes (-1)

Tableau 8 : Classement des villes étudiantes 2009

Source : L'étudiant

Ce classement est le plus accessible et le plus parlant pour les étudiants, cependant il ne classe que les 34 premières villes de France en matière de démographie.

Limites du classement :

Avec la décentralisation et l'augmentation des mobilités, les étudiants n'hésitent plus à bouger dans toute la France pour trouver la formation qui leur correspond. Cependant le lieu dans lequel ils étudient n'est pas forcément celui dans lequel ils travailleront. Ainsi les petites villes qui possèdent des IUT très performants mais qui ne sont pas du tout attractives peineront à conserver cette jeune population sur leur territoire du fait de leur position géographique.

La majorité des étudiants, comme les entrepreneurs, cherchent la qualité dans leur formation mais aussi leur épanouissement personnel dans une ville qui leur permet de s'accomplir professionnellement. Cependant les petites villes peuvent s'en sortir en proposant des formations très spécifiques voire très atypiques ou bien en offrant des formations très professionnalisantes telles que les formations en alternance.

En effet, le problème de ces classements des villes étudiantes est qu'ils ne considèrent bien trop souvent que les grandes écoles d'ingénieur et oublient de mentionner les plus petites qui n'offrent pas pour autant une formation de moindre qualité. Chaque individu est différent et chaque école correspond à un profil de métier et a ses propres spécificités, il ne faut donc pas s'arrêter à la renommée d'une école ni à sa localisation géographique pour faire son choix mais bel et bien considérer son parcours professionnel.

223. Le classement des villes les plus attractives pour leur cadre de vie

Les classements concernant le cadre de vie sont peut être les plus complexes à établir. En effet ils embrassent les deux précédents et concilient bien d'autres critères comme le coût de la vie, l'environnement, les loisirs et la culture, les infrastructures de service et même le climat.

Ce classement a différentes portées : il permet tout d'abord aux villes de savoir si elles conviennent à leurs habitants, il aide les personnes indécises à finaliser leur choix d'installation, il renforce le choix d'un étudiant dans sa sélection d'établissement et il permet aux entreprises et aux investisseurs de miser sur des territoires où les employés resteront de façon plus durable.

Pour la cinquième année consécutive, la France se place au premier rang mondial des pays pour sa qualité de vie, enquête menée par International Living pour son classement « Quality of Life » parue en février 2010. Ce palmarès tire ses sources de nombreux journaux comme *The Economist* mais il s'appuie également sur les statistiques de l'OMS, de Mercer Consulting ou des bases de données nationales et surtout sur l'avis des habitants, cela est très important car les données que l'on peut récolter ne sont pas toujours à jour et ne reflètent pas toute la réalité.

Le classement :

Voici le classement 2008 des villes où il fait bon vivre. Il s'appuie sur différents critères regroupés sous les thématiques suivantes :

- Economiques
- Sanitaires
- Sécurité
- Animation culturelle

TABLEAU D'HONNEUR 2008

RANG	VILLE/DÉPARTEMENT	ÉVOLUTION 2003/2008
1 ^{er}	Nantes (Loire-Atlantique)	▶
2 ^e	Toulouse (Haute-Garonne)	▲
3 ^e	Lyon (Rhône)	▲
4 ^e	Tours (Indre-et-Loire)	▼
5 ^e	Rennes (Ille-et-Vilaine)	▼
6 ^e	Strasbourg (Bas-Rhin)	▲
7 ^e	Aix-en-Provence (Bouches-du-Rhône)	▲
8 ^e	Dijon (Côte-d'Or)	▼
9 ^e	Poitiers (Vienne)	▲
10 ^e	Grenoble (Isère)	▲
11 ^e	Angers (Maine-et-Loire)	▼

RANG	VILLE/DÉPARTEMENT	ÉVOLUTION 2003/2008
12 ^e	Caen (Calvados)	▼
13 ^e	Metz (Moselle)	▲
14 ^e	Albi (Tarn)	▲
15 ^e	Nice (Alpes-Maritimes)	▲
16 ^e	Brest (Finistère)	▲
17 ^e	Reims (Marne)	▲
18 ^e	Paris	▲
18 ^e	Chambéry (Savoie)	▼
18 ^e	Bordeaux (Gironde)	▲
21 ^e	Orléans (Loiret)	▼
22 ^e	Compiègne (Oise)	▲
23 ^e	Vannes (Morbihan)	▼
24 ^e	Versailles (Yvelines)	-
24 ^e	Clermont-Ferrand (Puy-de-Dôme)	▲
26 ^e	Niort (Deux-Sèvres)	▲
27 ^e	Nancy (Meurthe-et-Moselle)	▼
28 ^e	Laval (Mayenne)	▼
29 ^e	Montpellier (Hérault)	▼

RANG	VILLE/DÉPARTEMENT	ÉVOLUTION 2003/2008
30 ^e	Gap (Hautes-Alpes)	▲
30 ^e	Boulogne-Billancourt (Hauts-de-Seine)	-
30 ^e	Quimper (Finistère)	▼
33 ^e	Limoges (Haute-Vienne)	▲
34 ^e	La Rochelle (Charente-Maritime)	▶
35 ^e	Mulhouse (Haut-Rhin)	▲
36 ^e	Marseille (Bouches-du-Rhône)	▲
36 ^e	Annecy (Haute-Savoie)	▼
38 ^e	Bourges (Cher)	▲
38 ^e	Colmar (Haut-Rhin)	▲
40 ^e	La Roche-sur-Yon (Vendée)	▼
41 ^e	Nîmes (Gard)	▲
42 ^e	Valence (Drôme)	▶
43 ^e	Rouen (Seine-Maritime)	▲
44 ^e	Mont-de-Marsan (Landes)	-
45 ^e	Le Mans (Sarthe)	▼
46 ^e	Besançon (Doubs)	▼
47 ^e	Bourg-en-Bresse (Ain)	▼

Les limites du classement :

La situation de chacun, notamment l'âge et les ressources, influence énormément l'appréciation de la qualité de vie. Il faudrait donc différencier les étudiants, les jeunes ménages, les cadres et les retraités pour avoir un classement plus précis. En effet l'importance des critères varie selon l'âge et un retraité accordera plus d'importance à la santé et au calme qu'un jeune qui optera plus pour des sorties fréquentes, un cadre supérieur choisira la ville qui lui permet une carrière fructueuse sans pour autant se préoccuper du stress de la ville et des embouteillages. Cependant la ville attractive doit être capable de convenir à tous, dans un souci de mixité mais aussi de flexibilité qui est un gage de durabilité.

Le climat prend une place prépondérante dans le choix de vie des individus. L'héliotropisme « *est l'attraction des populations (actives et/ou retraitées) d'un pays ou d'une région vers une région plus ensoleillée.* » (Wikipédia). Ce phénomène est très répandu chez les personnes retraitées qui recherchent un climat plus agréable. Ainsi les villes comme Toulouse, Montpellier, celles de la côte d'Azur et aujourd'hui du littoral atlantique sont très attractives sur ce point là comme le témoigne la croissance démographique et l'étalement urbain dans ces régions.

Cette forme de migration bénéficie aux villes qui peuvent alors pratiquer un foncier plus élevé, cependant cela entraîne une gentrification des centres villes qui est un point négatif dans les palmarès des villes car elle ferme l'accès aux jeunes ménages et aux étudiants, lesquels sont source d'avenir pour une ville.

Mais la plus grande difficulté pour évaluer le cadre de vie c'est que celui-ci ne peut être réduit à une simple note. Nous n'avons pas tous le même idéal de vie, certains irons vers les grandes villes dans lesquelles ils pourront faire un maximum de profit en matière d'argent, d'autre préféreront les petites villes plus modestes, d'autres ne choisiront même pas la ville et même s'ils constituent aujourd'hui la minorité ce sont ces derniers qui revendiquent au plus profond d'eux même rester à l'écart des villes pour la qualité de vie qu'ils ont. En effet, se réveiller tous les matins et avoir en face de soi une prairie verdoyante, paisible et sécurisante peut valoir bien plus que le coût de la vie. Mener une vie heureuse où l'on peut s'adonner à ses plaisirs quotidiens l'emporte bien souvent sur le choix d'une vie à cent à l'heure qui certes rapporte beaucoup mais ne laisse pas grande liberté aux loisirs.

3. Analyse de l'adéquation entre le classement d'une ville et sa stratégie de développement par le travail de son image

« Les "territoires intelligents" sont finalement des villes qui ont la capacité d'évoluer en permanence, la capacité de trouver leur propre pôle d'excellence et de le mettre en valeur, la capacité enfin de donner plus de place aux initiatives privées et de ce fait d'instaurer un véritable dialogue entre les instances publiques et le pouvoir économique pour faire de la ville un pôle compétitif et attractif à l'échelle planétaire. » (Charles Lambert, Président d'Honneur du Conseil Européen des Urbanistes, 2007)

31. Lyon, la ville des investisseurs

Forte de près de 472 330 habitants (INSEE 2007), Lyon est la troisième métropole française en termes de population et elle s'insère dans une aire urbaine de plus de 1,7 millions d'habitants. Elle se situe à un endroit stratégique en matière d'échanges puisqu'elle est à la limite de la banane bleue, laquelle représente la mégalozone imaginaire à l'échelle européenne qui concentre la plus grande densité et les plus grandes villes et aussi la majeure partie des productions économiques. La ville de Lyon a bien compris l'enjeu que représente cette proximité et compte bien tirer parti de cet avantage.



Figure 17 : Logo de Lyon, L'esprit d'entreprise
Source : www.grandlyon.fr

Depuis 2001, la ville de Lyon œuvre pour le développement des entreprises installées sur son territoire. Ainsi la communauté urbaine a marqué son positionnement en lançant le programme « Grand Lyon, l'esprit d'entreprise ». Ce programme a été reconduit en 2006.

Cette démarche est un nouveau mode de gouvernance partagé par tous les acteurs du territoire (voir image ci-dessus tirée du site www.economie.grandlyon.com) dans le but d'attirer des entreprises qui pourront compter sur la ville pour leur épanouissement avec la démarche L_VE et de rendre la ville visible à l'international avec la campagne OnlyLyon.

311. L_VE, Lyon ville de l'entrepreneuriat, un dispositif probant ?



choisir un thème ▼ OK



La ville de Lyon place l'entrepreneuriat au cœur de sa stratégie de développement et elle a mis en place le dispositif « L_VE », Lyon ville de l'entrepreneuriat, en 2004. Ce dispositif qui a pour ambition de « *créer un environnement favorable à la création d'entreprises dans l'agglomération lyonnaise et faire de l'agglomération du Grand Lyon le territoire de référence en matière d'entrepreneuriat au niveau européen* » (Jean-Michel Daclin Vice-président, coordinateur du pôle économie, attractivité et rayonnement) a d'ores et déjà fait ses preuves. En effet la ville s'est dotée d'un service attractivité et rayonnement et la politique de la ville est tournée vers cette aide à l'installation des entreprises sur son territoire.

En 2008 la ville a vu s'installer près de 9 600 entreprises ce qui lui a permis de prendre la première classe du classement des villes où il fait bon entreprendre publié par le magazine L'Express (Paris étant hors classement).

Les avantages de L_VE pour les entreprises, (informations tirées du dossier de presse 2009 Lyon Ville de l'Entrepreneuriat):

- Une centralisation du système qui permet un accès à l'information égal pour tous : une base de données commune où tous les porteurs de projets sont référencés, analysés et mis à disposition de tout demandeur
- Un accompagnement dans toutes les étapes du projet avec l'orientation vers des personnes ressources qualifiées et adaptées à la situation
- Un accès à l'information riche, diversifié et rapide
- Un conseil personnalisé et complet pour chaque entrepreneur avec une aide au montage de projet : cohérence produit-marché, comportement d'achat des consommateurs, conseils fiscaux et administratifs
- Une orientation vers les plans de subventions accessibles à l'entreprise
- Une orientation vers le lieu d'implantation le plus propice au bon développement de l'entreprise
- Un suivi post-crédation

Finalement la ville met tout en œuvre pour que l'entrepreneur ne soit pas « isolé » afin que son projet soit pérenne, elle revendique à ce titre « l'art du faire-ensemble ». Le tableau suivant qui retrace les résultats du classement 2009 confirment que la ville est bel et bien la plus adaptée au développement des entreprises puisqu'elle obtient la meilleure note du classement dans la catégorie "tissu entrepreneurial" avec une rentabilité des entreprises confirmée.

Figure 18 : page d'accueil du site économique de Lyon
Source : www.economie.grandlyon.com

LYON (69000)

Ville lauréate

- Total de points : **96 points** au total (*sur une moyenne de 77*)
- Population totale : **1 274 069 habitants**

R&D

54 points (sur 41 en moyenne)

Nombre d'étudiants pour 1 000 habitants.	99	8 pts
Technopole	1	3 pts
Incubateurs	2	2 pts
Taux de conversion	90	10 pts
Pépinières d'entreprises	7	8 pts
Taux de pérennité	80	8 pts
Pôle de compétitivité	5	5 pts
Guichet unique	1	10 pts

TISSU ENTREPRENEURIAL

23 points (sur 17 en moyenne)

Nombre d'entreprises pour 1 000 hab.	29	5 pts
Taux de création d'entreprises	15	2 pts
Rentabilité moyenne des entreprises	10	10 pts
Chiffres d'affaires moyen des entreprises	4	6 pts

INFRASTRUCTURES

19 points (sur 19 en moyenne)

Loyer annuel du m2 en ZI	74	1 pts
Loyer annuel du m2 de bureau	171	1 pts
Trajet pour Paris en train (en minutes)	117	8 pts
Mouvements commerciaux en 2008 (en milliers)	134	8 pts

Tableau 10 : Top 100 des villes pour entreprendre 2009, fiche détaillée pour Lyon
Source : www.lentreprise.fr (l'Express)

Un dispositif peu connu

Le dispositif L_VE n'est pas encore très connu par les porteurs de projets : selon l'enquête réalisée auprès des créateurs d'entreprise par Opale (Observatoire partenarial Lyonnais en Economie), seuls 16% des porteurs de projets connaissent le dispositif en arrivant dans la ville. Cependant la ville de Lyon a mis en place un véritable réseau de coopération et de communication puisqu'il existe « 26 portes d'entrée réparties sur le Grand Lyon » qui orientent les entrepreneurs vers les partenaires de L_VE (Marie-Christine Lombard, Présidente de L_VE).

La notoriété du dispositif est renforcée en grande partie par la Chambre des Métiers qui oriente les entrepreneurs vers cette plateforme mais pour l'accroître la ville multiplie les supports de communication. Ainsi la ville a misé sur les plaquettes, sur les relations publiques et sur le salon des entrepreneurs. Ce salon qui existe depuis 6 ans est le plus grand du genre dans le grand quart Sud-est de la France et se déroule au Palais des Congrès situé à la Cité Internationale de Lyon. Ce site économique démontre la hauteur des ambitions de la ville de par son nom mais aussi et surtout par sa configuration et son aspect architectural : il a été conçu par des grands noms de l'architecture et séduit les plus grandes entreprises par sa grande capacité d'accueil, sa fonctionnalité, sa faible consommation énergétique, son accessibilité et son cadre de vie agréable.

De plus, on dénombre plusieurs sites internet dédiés au développement économique de la ville :

- Le site économique du Grand Lyon : www.economie.grandlyon.com
- Le site économique de la métropole lyonnaise : www.lyon-business.org
- Le site de la communauté urbaine du grand Lyon qui dirige les visiteurs vers les deux sites précédents mais aussi vers...
- Clusters & cities network, un site anglophone qui présente les clusters des plus grandes villes européennes dont Lyon (seule ville française partenaire du site parmi 12 grandes capitales)

Ce dernier site internet présente le projet Clusnet qui est financé par le programme européen Interreg IVC et qui a pour mission d'évaluer les politiques de compétitivité mises en place par les villes partenaires par le biais de clusters d'entreprises. Figurer sur ce site est déjà une preuve de compétitivité de la ville puisqu'elle la place au même rang que Barcelone, Munich ou Manchester, d'autant plus que lorsque l'on ouvre la page "partners", le logo GRANDLYON apparaît en haut de la liste.

Mais ce qui permettra au dispositif L_VE d'être encore plus visible et surtout d'attirer des entrepreneurs internationaux est la campagne de marketing OnlyLyon qui vise à promouvoir les atouts économiques de la ville.

312. OnlyLyon, la marque au service de la ville

La stratégie de marketing de Lyon repose sur sa campagne de promotion autour de la marque OnlyLyon, il s'agit là de brand marketing ou citybranding. Ce type de marketing a déjà été utilisé pour la promotion de Londres ("TotallyLondon") ou d'Amsterdam ("I Amsterdam").

Cette campagne de marketing a pour ambition de faire valoir la métropole en la plaçant au cœur de l'Europe, carrefour stratégique en matière de développement économique. C'est ce message que traduit la figure suivante.



Carte 3: Lyon au centre de l'Europe de demain
Source : Dossier de presse 2010, Campagne OnlyLyon

La marque OnlyLyon, lancée en 2007 par la ville et pilotée par l'ADERLY (Agence de Développement Economique de la Région Lyonnaise), a pour objectif premier de "vendre Lyon" (Sophie Louet, chef de projet OnlyLyon, 2007). Pour ce faire la ville a adopté une approche géographique de son plan marketing, c'est-à-dire qu'elle a ciblé géographiquement les lieux de diffusion de sa marque.

L'affichage de la marque s'est fait progressivement : elle a d'abord été adoptée par les lyonnais qui se la sont appropriée et aujourd'hui on lui trouve un site internet entièrement dédié (www.onlylyon.org), des articles de presse européenne qui la vente et des panneaux géants qui l'affichent. Véritable signature, elle est aujourd'hui affichée dans les gares et aéroports nationaux et internationaux de toute l'Europe en partant de Lyon vers Paris, Londres, Berlin, Bruxelles ou Francfort. Comme le souligne Jean-Michel Daclin, adjoint au maire et vice-président du Grand Lyon, ce sont des grandes métropoles qui ont une « forte influence économique, qui se caractérise par une forte concentration de centres de décision et un flux de voyageurs internationaux très importants ».



Figure 19 : Logo OnlyLyon
Source : www.onlylyon.fr



ONLYLYON 

*100% Made in Lyon - www.onlylyon.org

Photo 2 : Bâche Paris Gare de Lyon
Source : Dossier de presse 2009, "Be You, Be Here"

On trouve même toute une gamme de produits à l'effigie de la marque (bracelets, t-shirts, tasses, clés USB) afin d'impliquer les consommateurs dans le co-branding : en revendiquant leur appartenance à la ville ils participent à sa promotion en revêtant la marque.

La campagne de promotion permet d'homogénéiser toutes les communications qui sont faites sur la ville à l'international en les rassemblant sous la même et unique "bannière". Un réel travail de mise en scène de la ville a été pensé et tous les grands projets urbains de la ville sont signés par la marque.

313. Des grands projets à la hauteur des ambitions économiques de la ville

Le quartier des affaires de la Part-Dieu, situé au cœur de la ville, accueillera deux projets d'envergure qui ont pour objectif d'accroître la visibilité de la ville d'une part et d'augmenter sa lisibilité d'autre part en créant deux nouveaux repères :

- La Tour Oxygène qui fera 115m de hauteur
- La Tour Incity qui culminera à 200m de hauteur

Ces deux tours ont vocation à accueillir des bureaux (80% pour la première et 100% pour la seconde).



Photos 3 et 4 : projet de la tour Oxygène à gauche et la tour Incity à droite
Source : site de la communauté urbaine du Grand Lyon

Le projet Lyon Confluence est annoncé comme "le plus gros projet d'aménagement européen" en termes de superficie (150 ha). Il se situe sur la presque île au Sud de la ville et permet de doubler la superficie du centre ville en créant un nouveau quartier.



« Avec Lyon Confluence, le Grand Lyon se donne les moyens d'attirer, en plein centre, les emplois, les services, les institutions et les grands événements qui caractérisent les villes capitales, et ainsi de construire son avenir sur la scène internationale. » (www.grandlyon.org)

Photo 5 : Vue aérienne du site de Lyon Confluence
Source : www.grandlyon.org, 2010

Le développement durable est transversal aux projets : la haute qualité environnementale, les bâtiments à faible consommation énergétique et l'intermodalité sont très largement affichés dans la communication qui est faite autour de ces deux projets majeurs. La mixité sociale est mise en avant dans le projet de la Confluence.

Le site internet OnlyLyon affiche ces grands projets dans sa rubrique « la métropole idéale » en annonçant leur rayonnement à l'échelle européenne. Ils permettent à la ville de communiquer différemment en construisant une image plus moderne de la ville. Les grands projets d'urbanisme et les bâtiments architecturaux constituent « *un écrin culturel, objet d'admiration et facteurs d'attractivité, une architecture pointue signée par un grand architecte est devenue une condition sine qua non du marketing urbain* » comme le souligne Benoît Meyrorin.

Finalement on comprend alors pourquoi la métropole lyonnaise prend la première place du classement des villes attractives pour les investisseurs. D'une part elle a su mettre en place le dispositif L_VE dédié à l'accueil des entreprises sur son territoire et qui commence à faire ses preuves. Par ailleurs elle a misé sur une stratégie de marketing consistant à promouvoir l'image d'une ville moderne, entreprenante et innovante par la création de grands projets urbains. Enfin elle a créé une marque pour sa ville, laquelle est associée à toutes les communications publiques aussi bien locales que nationales et internationales. Cette marque a permis de rassembler et d'impliquer tous les acteurs du territoire, y compris les habitants, qui revendiquent leur appartenance à la ville de Lyon.

314. Des classements qui sont pris en compte par la ville

Le site internet « ils ont choisi Lyon » rassemble diverses informations sur la ville et rassemble les témoignages des ambassadeurs OnlyLyon que sont les entrepreneurs qui ont réussi leur entreprise grâce à l'accompagnement de la ville. De plus, dans une interview d'avril 2005, Jean-Louis Meynet, délégué général au développement économique et immobilier du Grand Lyon, déclare : « *On est en concurrence avec tout le monde et on va chercher les bonnes alliances pour se protéger, voire pour « attaquer » ! La concurrence est pratiquement à l'intérieur de la Communauté urbaine, elle est à la périphérie immédiate de l'agglomération et puis évidemment à Grenoble, dans le Sillon Alpin... Puis, si on agrandit le cercle les concurrents sont Genève, Toulouse, Strasbourg, Nantes, Paris, etc. Ensuite, il faut compter avec la concurrence européenne. Mais les champs de concurrence sont tout autant des champs de coopération !* ».

Mais ce qui est intéressant est surtout le nombre d'articles qui traitent du classement de Lyon par rapport aux villes françaises et aux villes européennes. Comme le témoigne la page internet suivante, la ville est très sensible à ces classements des villes et communique sur son classement afin d'attirer les investisseurs et les entrepreneurs.

The screenshot shows the homepage of the 'Ils ont choisi LYON' website. The main headline reads 'Ils ont choisi LYON'. Below this, there's a section titled 'Lyon, 23ème ville mondiale où il fait bon vivre' with a sub-headline 'Le magazine anglophone AskMen a publié le 31 mars les résultats de son classement des villes où il fait bon vivre.' The article text mentions that Lyon is ranked 23rd among 29 cities, with a 72% 'say Yes' and 28% 'say No' result. To the right, there are sidebars for 'ONLY LYON SUR TWITTER', 'CATÉGORIES' (listing various topics like Actualités, Ambassadeurs, Culture, etc.), 'ARCHIVES' (listing dates from May 2010 to January 2009), 'DÉCOUVRIR L'ADERLY', 'DERNIERS ARTICLES', and 'COMMENTAIRES RÉCENTS'.

Figure 20 : page internet du site « ils ont chois Lyon » qui affiche le classement des villes européennes
Source : www.ilsontchoisilyon.com, 2010

32. Montpellier, la ville des étudiants



Figure 21 : bandeau de la page d'accueil du site internet de la ville de Montpellier ci-dessus

Source : www.montpellier.fr, 2010

Montpellier est une ville étudiante de tradition et elle a toujours misé « *sur la matière grise comme moteur de son économie* » (Mélina Gazsy, *Un tour de France des villes*). La population y est très jeune (43% a moins de 30 ans) et la ville accueille de nombreux établissements d'enseignement supérieur (trois universités, et de nombreuses grandes écoles d'ingénieur ou de commerce).

Aujourd'hui elle résiste très bien à la concurrence bien qu'elle se situe entre deux grands pôles universitaires que sont celui de Toulouse et celui de Nice-Sofia. De plus, la ville fait partie de l'AVUF (Association des villes universitaires de France) et Hélène Mandroux, maire de la ville en est la présidente depuis l'élection de 2008.

Avec 144 étudiants pour mille habitants, Montpellier est la troisième ville de France qui compte le plus d'étudiants (8,1% de sa population totale) derrière Paris (où ils ne représentent que 4% de la population totale) et Poitiers.



Carte 4: Proportion des étudiants par rapport à la population totale

Source : INSEE 2009

Mais c'est la première du classement des villes les plus attractives pour les étudiants. Cela est dû au grand nombre d'infrastructures liées aux études mais aussi à la qualité de l'offre qui est proposé hors école. La ville est à taille humaine, les transports en commun sont très développés, les loyers attractifs par rapport à ceux des grandes métropoles alentours et le climat est très agréable. On sait combien ces facteurs sont importants pour un étudiant et surtout déterminants lorsqu'il a à choisir entre deux offres équivalentes.

MONTPELLIER (34000)

- Total de points : **88 points** au total (*sur une moyenne de 77*)
- Population totale : **412 070 habitants**

R&D		52 points (sur 35 en moyenne)	
Nombre d'étudiants pour 1 000 habitants.	144	8 pts	
Technopole	1	5 pts	
Incubateurs	1	3 pts	
Taux de conversion	70	4 pts	
Pépinières d'entreprises	2	3 pts	
Taux de pérennité	85	9 pts	
Pôle de compétitivité	5	8 pts	
Guichet unique	1	10 pts	

TISSU ENTREPRENEURIAL		22 points (sur 15 en moyenne)	
Nombre d'entreprises pour 1 000 hab.	30	10 pts	
Taux de création d'entreprises	15	7 pts	
Rentabilité moyenne des entreprises	4	3 pts	
Chiffres d'affaires moyen des entreprises	3	2 pts	

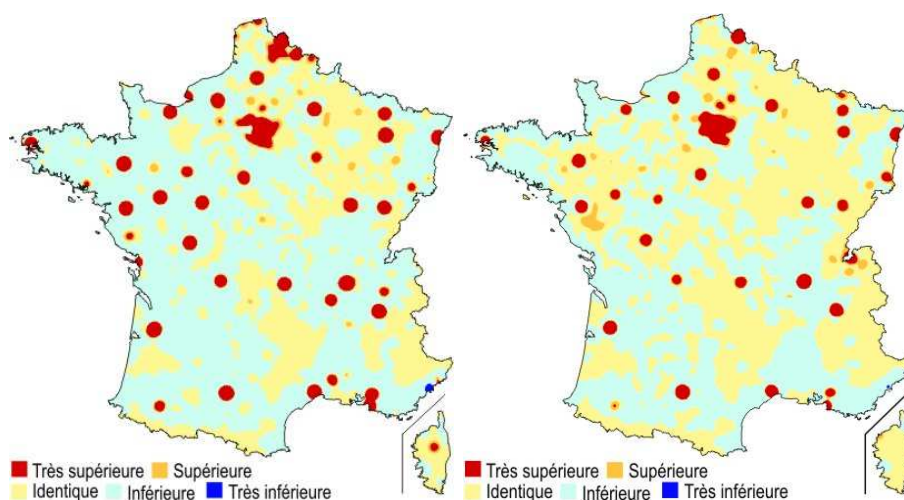
INFRASTRUCTURES		14 points (sur 17 en moyenne)	
Loyer annuel du m2 en ZI	61	3 pts	
Loyer annuel du m2 de bureau	140	2 pts	
Trajet pour Paris en train (en minutes)	199	4 pts	
Mouvements commerciaux en 2008 (en milliers)	16	5 pts	

Tableau 11: Top 100 des villes pour entreprendre, fiche détaillée pour Montpellier
Source : www.lentreprise.fr (magazine L'Express)

La recherche sur l'entrepreneuriat est également particulièrement active sur le territoire montpelliérain, avec notamment le CEROM (Centre d'Etudes et de Recherche sur les Organisations et le Management) du Groupe Sup de Co Montpellier : un laboratoire de recherche spécialisé en Entrepreneuriat et en Systèmes d'information et qui travaille étroitement avec les Universités de Montpellier 1 et 2.



Mais ce qui attire les étudiants c'est aussi l'idée qu'ils peuvent rester sur le territoire une fois leurs études terminées. En effet, selon une enquête de l'INSEE, la fin des études supérieures provoque des mobilités résidentielles importantes, or l'enjeu est bel et bien de conserver cette population prête à rentrer dans la vie active en limitant le turnover.



Carte 5 : A gauche, densité des 18-24 ans par rapport à la moyenne de métropole (hab/km²), 2006

Carte 6 : A droite, densité des 25-29 ans par rapport à la moyenne de métropole (hab/km²), 2006

Source : INSEE 2006

Les deux cartes ci-dessus montrent que Montpellier a su garder une grande part des jeunes actifs sur son territoire. La ville de Montpellier œuvre en cette faveur depuis de nombreuses années en prenant soin de ses étudiants avec la journée d'accueil des nouveaux étudiants ou encore l'aide à la recherche d'un logement. Son site internet en témoigne puisque sa rubrique enseignement recherche est très détaillée certes et sa rubrique international est également attractive puisqu'elle met en avant un atout majeur pour les étudiants : le programme d'échange en entreprise (voir bandeau à gauche). De plus le site parle de lui-même lorsqu'il affiche « *tip top, le site internet 100% jeunes* ».

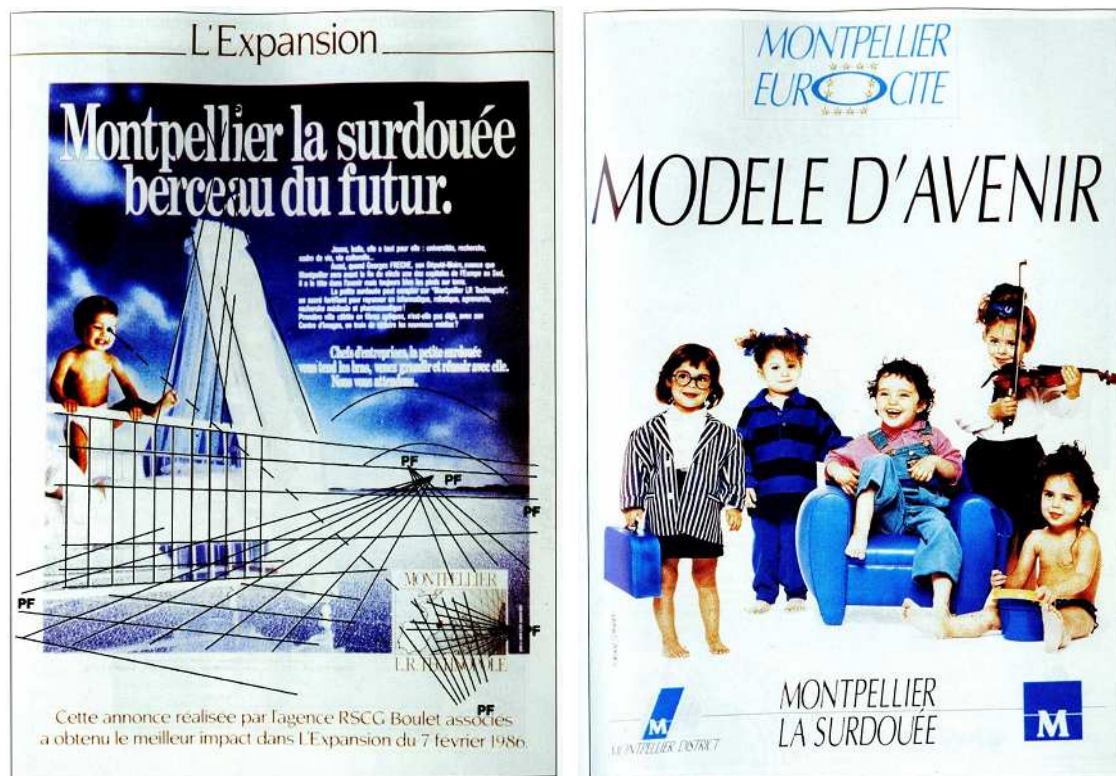
La ville développe ainsi des partenariats avec les villes jumelles afin d'offrir une formation à l'international pour ses étudiants, cela lui permet par ce biais de faire connaître la ville. Faire connaître la ville, cela a été depuis près de 20 ans l'enjeu majeur pour les pouvoirs locaux et cela a débuté par une campagne de marketing initiée par le Maire de l'époque, Georges Frèche, maire entrepreneur pour sa ville.

Figure 22: menu déroulant de la page d'accueil du site internet de la ville de Montpellier ci-contre

Source : www.montpellier.fr, 2010

321. « Montpellier la surdouée », un exemple de politique de marketing urbain aboutie

Montpellier est l'un des précurseurs dans le milieu du marketing urbain : la ville a lancé sa campagne de communication au milieu des années 1980 avec pour slogan « Montpellier la surdouée ».



Photos 6 et 7: affiches publicitaires de Montpellier, 1986 et 1989
Source : Muriel Rosemberg, Le marketing urbain en question

Sur la note contenue dans l'affiche *Surdouée Moi*, on peut y lire « 1^{re} ville dynamique, 1^{re} ville culturelle, 1^{er} prix de la communication économique, 1^{re} ville entreprenante, 1^{re} ville universitaire »... Montpellier s'affiche très largement comme "un modèle de ville-technopole", un « *modèle d'avenir* » (Georges Frêche). Cette campagne de publicité est exemplaire puisqu'elle a porté ses fruits : à l'époque la ville construisait son technopole mais elle n'a jamais été vouée à la high-tech, elle a été contrainte à recourir à l'image pour construire ce qu'elle n'était pas (Muriel Rosemberg) mais aujourd'hui elle a grandi. Elle s'est construit une image de marque autour des mots "surdouée", "méditerranée", "eurocité" et continue aujourd'hui à se promouvoir via des événements internationaux très attractifs pour les jeunes car ce sont des événements sportifs (Montpellier est d'ailleurs élue ville la plus sportive par Le Point et Le Meilleur en 1994), culturels, professionnels et scientifiques (un salon international médiatisé expose les cinq pôles de compétitivité de la technopole).

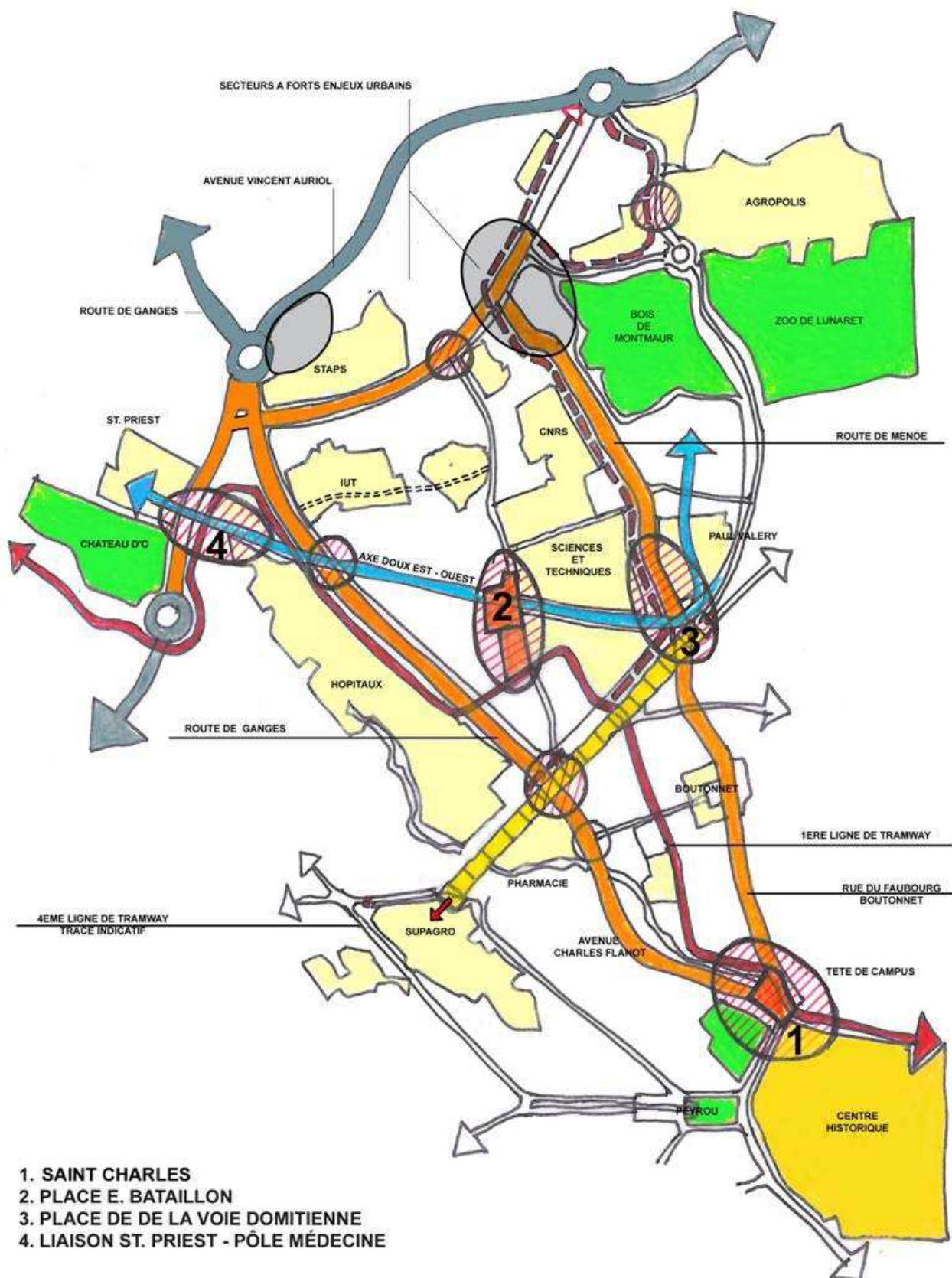
322. Un projet urbain sur mesure pour une métropole universitaire

Le projet Université Montpellier Sud de la France (UMSF) est un projet de grande envergure: il consiste à créer un campus universitaire à l'échelle de la ville en créant une continuité urbaine entre les universités de Montpellier, Montpellier Sup Agro et leurs partenaires afin d'offrir à la ville "une capacité de formation et de recherche de niveau mondial sur les enjeux majeurs du XXI^e siècle" d'ici à 2020. *« Le Projet UMSF a pour ambition de créer un campus d'excellence transdisciplinaire orienté vers le vivant, les sciences et techniques ouvert sur la ville et le monde socio-économique et résolument tourné vers l'international. Il structurera un territoire à forte identité, intégré à une politique urbaine cohérente et renforcé dans son attractivité et sa compétitivité par des innovations scientifiques et pédagogiques. La mise en œuvre d'UMSF s'appuiera sur une gouvernance interinstitutionnelle qui sera relayée par la réunification des trois universités montpelliéraines. »* (lettre de candidature, 2008, www.campus-montpellier.fr). Ainsi les trois administrations universitaires vont fusionner avant fin 2011, afin de centraliser toutes les grandes décisions.

L'enjeu de ce projet est donc de développer un quartier répondant aux exigences de qualité de vie pour les étudiants tout en créant une nouvelle dynamique urbaine au nord de la ville dont l'empreinte universitaire n'a cessé de s'accroître depuis les années 1960.

Le campus occupe 43% de la zone urbaine dans laquelle il s'insère, le quartier sera donc dépendant de l'activité universitaire qui abrite 21% des 18-25 ans de la ville. Les infrastructures de service et de transports sont adaptées au projet : 63% des logements sont dédiés aux étudiants, les lignes de bus et de tramway vont être redessinées, le réseau cyclable réaménagé tout cela dans un souci de connectivité et de continuité avec les réseaux de transport existants.

Le projet prévoit également de créer une centralité nouvelle avec ce quartier qui se veut refléter la qualité d'une « grande université ouverte sur le monde ». Pour ce faire il s'agit d'implanter de nouveaux équipements collectifs afin « d'atténuer le rythme saisonnier de l'université en occupant les périodes creuses », mais aussi de renforcer « la présence de "l'entreprise" sur le campus » et de donner à la politique culturelle de la Ville de « nouveaux lieux d'expression sur le campus ». Un bâtiment de grande envergure est également prévu, son rôle sera celui de repère, de monument du quartier (Dossier de presse UMSF 2010).



Carte 7 : Schéma directeur de l'aménagement du campus
 Source : dossier de presse UMSF 2010

Le développement durable fait partie intégrante du projet puisqu'il prévoit une insertion en continuité avec l'existant. Le paysage sera préservé et mis en valeur par un traitement de qualité des espaces boisés nombreux sur le site. Un travail important va être réalisé pour développer des transports en commun en site propre (28% des étudiants utilisent ces moyens de transport au quotidien et 50% des passagers du tramway sont des étudiants). La réalisation de voies piétonnes (39% des étudiants utilisent ce moyen de déplacement) et de pistes cyclables sécurisées est également prévue. L'habitat social va être développé sur le quartier. La ville se fixe enfin comme ligne directrice d'« *inscrire l'ensemble des actions dans une démarche écoresponsable* » (Dossier de presse UMSF 2010).

Au final, la ville de Montpellier détient la première place du classement des villes étudiantes de par le nombre d'étudiants qu'elle abrite mais surtout grâce à la qualité de l'offre qu'elle leur propose. Ville de tradition universitaire comme elle se définit, elle s'est lancée dans l'opération Campus proposée par le ministère en vue de requalifier son offre universitaire et de la rendre attractive et compétitive à l'échelle de la France mais aussi visible à l'échelle européenne. Par ailleurs elle a su créer une image de marque pour sa ville en la cultivant depuis plus de 20 ans : sa stratégie de marketing consistant à promouvoir l'image d'une ville d'avenir, une ville "surdouée" qui met en avant le potentiel de ses jeunes et invite les entrepreneurs à venir les cueillir à la sortie de l'école.

323. Des classements qui sont pris en compte par la ville

La ville de Montpellier est consciente de la place qu'elle occupe au sein des classements des villes. En tête de celui des villes étudiantes, elle mise sur cet aspect pour attirer des investisseurs sur ce territoire où la matière grise est le moteur du développement. Comme toute grande ville elle aime se comparer aux grandes métropoles pour vanter son succès : « *Montpellier est devenue, par exemple, une importante ville de congrès. Derrière Paris – leader mondial –, elle côtoie Lyon et Strasbourg et dépasse Nice* » (rubrique économie, www.montpellier.fr) ; on peut également trouver des liens depuis le site internet officiel vers des sites de journaux locaux où l'on peut lire « *Notre capitale régionale arrive devant Toulouse, Bordeaux et Nice. Que des villes du sud de la France ! Montpellier arrive en tête du classement, Ipsos, où les Français préféreraient vivre. Premièrement, pour son climat ensoleillé mais aussi pour la qualité de l'environnement et l'absence de pollution ainsi que l'ambiance et la convivialité de ses habitants, fortement étudiants. Bref, le paradis !* » (Fabrice Dubault, journaliste montpelliérain, résultat de l'enquête Ipsos révélée début avril 2010).

33. Nantes, la ville où il fait bon vivre

La ville de Nantes est une métropole nationale qui possède un dynamisme économique incontestable. Avec 283 025 habitants (recensement INSEE 2007) et près de 60 000 emplois (sur 274 500) créés au cours des 10 dernières années, la ville a atteint un équilibre avéré dans son secteur d'activité. Elle tire son dynamisme de l'essor du secteur des services qui s'est développé dans les domaines des transports, de la logistique et des finances.

C'est une ville au cadre de vie « agréable » qui a su gérer à la fois son développement urbain et son patrimoine naturel, la protection de la biodiversité est parfaitement intégrée à la politique de la ville et le renouvellement de l'Ile de Nantes en est le parfait exemple. Par ailleurs les habitants profitent d'un grand nombre de commerces de proximité et la ville œuvre dans ce sens avec la mise en place d'une charte d'orientation commerciale qui limite la taille des pôles de commerce de la périphérie, cette charte a été pensée à l'échelle de la communauté urbaine de Nantes Métropole qui compte 24 communes.

En matière de transports urbains, la ville n'a plus rien à prouver : elle possède la politique de transports la plus ancienne et la plus aboutie du pays, avec un réseau de transports en commun diversifié et un PDU (plan de déplacement urbain) éprouvé. Son tramway est très efficace puisqu'il dessert chaque jour « plus de 40% des emplois, 42% des commerces, 50% des lycéens et 86% des étudiants » (Laurent Jeanneau, 2007, Alternatives Economiques HS n°29) et permet même aux chercheurs d'emploi de circuler gratuitement. Ce dernier point prouve l'engagement en matière de politique sociale de la ville.

La dynamique nantaise est telle que la commune centre n'a plus grand-chose à prouver à ses habitants en matière de gestion urbaine : elle possède un Plan Climat, un Agenda 21, un SCoT, un service de développement durable au sein de la commune qui veille à ce que cet enjeu soit placé au cœur de chaque problématique urbaine...

« Le but est que Nantes Métropole ne soit plus seulement un producteur de services, mais aussi un animateur territorial. Il faut trouver d'autres méthodologies de l'animation, de l'action publique. » (Ronan Dantec, adjoint au maire de Nantes et président de Nantes métropole)

Finalement la politique de la ville est de rester attractive pour ses habitants et pour les touristes. A ce titre la SEM culture&patrimoine a été créée en 2005, elle a pour mission de développer le tourisme culturel en exploitant et mettant en valeur les équipements publics. Elle gère notamment les Machines de l'île.

NANTES (44000)

- Total de points : **84 points** au total (sur une moyenne de 77)
- Population totale : **594 732 habitants**

R&D			42 points (sur 41 en moyenne)
Nombre d'étudiants pour 1 000 habitants.	85	5 pts	
Technopole	1	3 pts	
Incubateurs	1	0 pts	
Taux de conversion	85	8 pts	
Pépinières d'entreprises	3	3 pts	
Taux de pérennité	85	10 pts	
Pôle de compétitivité	4	3 pts	
Guichet unique	1	10 pts	

TISSU ENTREPRENEURIAL			19 points (sur 17 en moyenne)
Nombre d'entreprises pour 1 000 hab.	20	0 pts	
Taux de création d'entreprises	17	10 pts	
Rentabilité moyenne des entreprises	5	4 pts	
Chiffres d'affaires moyen des entreprises	3	4 pts	

INFRASTRUCTURES			23 points (sur 19 en moyenne)
Loyer annuel du m2 en ZI	63	6 pts	
Loyer annuel du m2 de bureau	149	8 pts	
Trajet pour Paris en train (en minutes)	125	8 pts	
Mouvements commerciaux en 2008 (en milliers)	38	1 pts	

Tableau 12: Top 100 des villes pour entreprendre, fiche détaillée pour Nantes
Source : www.lentreprise.fr (magazine L'Express)

La ville a plusieurs fois été mise à l'honneur sur le thème de l'attractivité économique, notamment en obtenant la première place européenne des territoires de 500.000 à 1,5 million d'habitants dans une étude réalisée en 2006.

L'agglomération nantaise possède en effet un territoire riche, doté d'un tissu économique dynamique à dominante tertiaire (8 emplois sur 10). Même si la promotion des aides à la création d'entreprises n'est pas assez forte, Nantes Métropole possède ainsi un des plus forts taux de création d'entreprise français (46,6/1000) et un des plus faibles taux de défaillance (7,4/1000) (enquête ECER 2009).

331. « Les fous de Nantes », une campagne de marketing originale et très imagée

La ville de Nantes a commencé à utiliser le marketing urbain via une campagne publicitaire dès 1993. A l'époque le positionnement de la stratégie de marketing adoptée était déjà celle qui se poursuit aujourd'hui.



Source : Affiche publicitaire de Nantes. Agence Nouvelle Vague, Nantes.

Photo 8: Affiche publicitaire de Nantes, Agence Nouvelle Vague, 1993
Source : Muriel Rosemberg, *Le marketing Urbain en Question*

Comme le souligne Muriel Rosemberg, « "l'Effet Côte Ouest" met en scène des hommes et des femmes pour qui il est naturel de vivre à Nantes, qui nous montrent à l'évidence que le bon choix, le seul choix, est le leur : vire à Nantes. La ville ne lance pas un appel à les rejoindre, ce sont elles, figures de l'image, à la fois personnages d'une mise en scène qui ne trompe pas et réels dont la biographie est donnée, qui nous interpellent. Ces personnages regardent vers un point situé hors de la photographie, vers un ailleurs qui semble leur destin, et qui attire notre regard. Et l'épaisseur de réalité qu'ils prennent : ils sont nommés, connus (par leurs études, leur travail, leurs goûts, leurs habitudes), saisis dans une action qui est aussi un comportement, nous les rend proches, nous fait proches d'eux, près de les rejoindre. »

C'est en 2007 que la ville de Nantes a commencé à faire parler d'elle « autrement » : elle a lancé une campagne de communication autour de grands événements culturels et sportifs. Ainsi l'ouverture du Château des Ducs de Bretagne, l'événement Estuaire 2007 et l'ouverture des Machines de l'île ont été l'occasion de communiquer et faire connaître la ville, de montrer ce qu'elle représente.

L'image que souhaitent promouvoir les pouvoirs locaux est celle d'une ville innovante et créatrice, dans laquelle toutes les libertés sont possibles et l'épanouissement personnel tient sa place.

En 2010 le visuel est différent, plus moderne, mais dans le fond le principe adopté pour mettre en avant la ville reste le même qu'en 1993. Ainsi avec sa campagne de publicité intitulée "les fous de Nantes", la ville met en scène des personnalités, des entrepreneurs audacieux, des investisseurs ravis, des artistes comblés et des habitants heureux ; ils ont toujours ce regard lointain, porté vers l'avenir. Ils nous livrent chacun un message, ce que la ville de Nantes a fait pour eux, le secret de leur réussite. Ainsi on peut "écouter ces fous" à travers une série d'interview où chacun commence par « ma folie c'est... », les interviewés racontent leur expérience de vie. L'audace, l'innovation, la créativité, le rêve et le dynamisme sont les maîtres mots de leurs discours. Le cadre de vie offert par la ville les a charmé et l'accueil des nantais les a tous comblés par leur bonne humeur et leur solidarité.



Figure 23 : Page d'accueil du site des fous de Nantes ci-dessus
Source : www.lesfousdenantes.com , 2010

Cette campagne a une double vocation : elle montre que chacun a son petit grain de folie, grain de folie nécessaire pour avancer mais elle démontre aussi que cette folie est surtout possible à Nantes... et c'est pourquoi " les fous sont fous de Nantes".

Photo 9 : Photos des interviewés sur le site des fous de Nantes
Source : www.lesfousdenantes.com , 2010

La ville a su créer un univers marketing autour de cette idée de "monde où tout est possible". C'est justement le rôle joué par les machines de Nantes, gigantesques constructions mobiles et articulées qui déambulent dans la ville pour toutes les occasions.

« Une équipe de constructeurs de machines a installé son atelier, sous les Nefs des anciens chantiers navals, au cœur de l'île de Nantes. Leur imaginaire explore la cime des arbres, la savane ou les fonds sous-marins, ils construisent un bestiaire de machines vivantes qui s'échappent de l'atelier pour peupler ce territoire en pleine mutation. Le Grand Eléphant, les Mondes Marins ou l'Arbre aux Hérons sont des sculptures urbaines accessibles au public. Comme des portes ouvrant sur le rêve et le voyage, elles donnent à cette île une réalité mystérieuse comme du temps où des vaisseaux y étaient lancés pour tous les voyages du monde ». François Delarozière et Pierre Orefice, co-auteurs des machines, Dossier de Presse 2010.



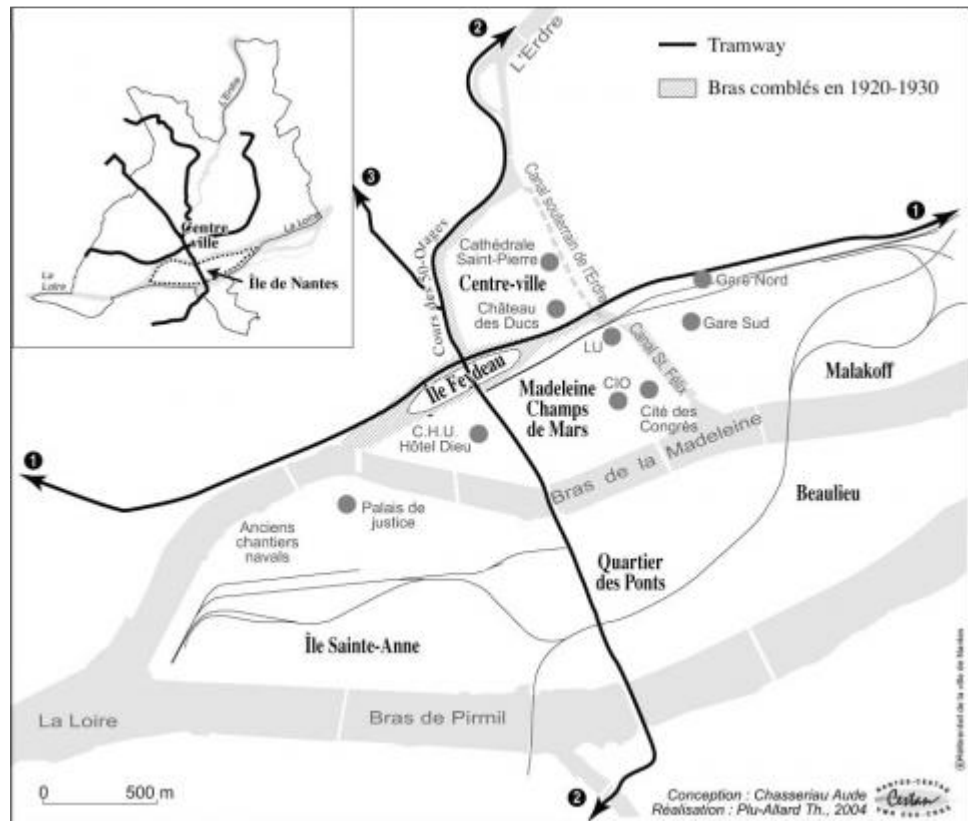
Photo 10: L'éléphant de Nantes

Source : Dossier de Presse 2010 sur les machines de l'île de Nantes

332. Des projets de ville mais surtout des projets de vie

Depuis les années 1990, la ville de Nantes place le renouvellement urbain au cœur de sa politique de développement. Son projet phare est celui de l'île de Nantes initié en 2002. Ce projet de grande envergure (90 ha de projet sur une île qui fait 350 ha) tient une place stratégique car il se situe au cœur de la ville, à proximité immédiate du centre historique de la ville.

Ce projet a plusieurs vocations. Tout d'abord celle de conforter cette image de ville en rapport avec l'eau et initié par la campagne de marketing des années 1990 ("Nantes, l'effet côte Ouest") en impliquant la Loire, en l'intégrant dans la conception du projet. Ensuite et surtout, celle de renforcer cette image de métropole d'avenir où l'ambition permet l'accès à une vie "de rêve(s)", une métropole qui cherche à être visible en Europe.



Carte 8 : Quartiers du centre-ville et de l'Île de Nantes

Source : Aude Chassériau, *Au cœur du renouvellement urbain nantais : la Loire en projet*, 2004

Ainsi les espaces publics tiennent la plus grande place dans le projet (en vert sur la carte) mais on y trouve également des équipements publics (en rouge), du logement (en jaune) et de l'activité économique (en noir).



Carte 9: Projet de renouvellement de l'île de Nantes

Source : Les grands projets du territoire : l'île de Nantes, www.nantesmetropole.fr, 2010

Mais « la transformation de l'île de Nantes se veut un projet ouvert, non figé, partagé, capable d'accueillir des initiatives très diverses. » (www.nantesmetropole.fr). En effet, le projet vise à agrandir le centre ville, à l'ouvrir sur de nouvelles perspectives en pensant et en organisant la ville de demain, celle qui se positionnera à l'échelle européenne.

Ainsi la communauté urbaine a décidé de développer un projet mobile dédié à ses habitants comme à ses visiteurs : les machines de l'île. Ces machines sont aujourd'hui connues dans toute la France et attirent de plus en plus de touristes. Mais le point fort de ce projet est qu'il conforte la stratégie de marketing de la ville, laquelle mise sur la créativité, l'imagination, le rêve. Elle a donc décidé de créer un lieu à l'image de ses ambitions, un lieu qui reflète ses valeurs. « *Du croquis, qui renvoie à l'imaginaire de Léonard de Vinci, à la machine en exploitation, c'est tout le processus de création qui est ainsi présenté dans un site magique, qui tient à la fois du laboratoire et du spectacle-exposition.* » François Delarozière et Pierre Orefice, co-auteurs des machines, Dossier de Presse 2010. L'île accueille à cet effet un bâtiment gigantesque, l'atelier des machines, qui est à l'image de la ville : démesure et folie s'y côtoient afin de signifier l'ambition des politiques à faire de cette ville une grande métropole.

Le développement durable est encore ici au centre du projet : la préservation de la biodiversité liée au passage de la Loire, l'accessibilité du site, la mixité des fonctions qu'il abrite sont mis en avant pour vendre le projet. Les machines de l'île sont revendiquées comme étant un projet qui permet de créer le dialogue, d'instaurer un lien entre les habitants, ce qui est également un gage de durabilité.

Finalement la métropole nantaise obtient la première place du classement des villes où il fait bon vivre. D'une part elle a su mettre en avant la qualité de vie offerte par son territoire. D'autre part elle a misé sur une stratégie de marketing consistant à promouvoir l'image d'une ville ambitieuse, créative et surprenante en mettant en scène les acteurs du territoire de demain, à savoir des entrepreneurs, qui témoignent de leur réussite. Enfin elle a associé à cette campagne un projet urbain original qui est en lui-même une métaphore de la ville : les machines de l'île représentent la joie de vivre, le gigantisme, la folie ... et par la mobilité de ses machines il illustre le voyage vers un avenir fructueux dans un environnement de qualité.

333. Des classements qui sont pris en compte par la ville

La ville est sensible à ces classements et palmarès très médiatisés. Mais elle s'intéresse également de près à la notation de sa ville par l'Audit Urbain, un organisme de collecte de statistique à l'échelle européenne en vue de comparer les villes et de "discuter de leur état d'avancement". Ce *ranking* permet à la ville de Nantes, selon Marc Dumont et Laurent Devisme (Euronantes, les métamorphoses du marketing urbain, 2006) de s'inspirer des bonnes pratiques des villes qui arrivent en tête du classement.

4. Synthèse des études des cas

Nous venons de voir trois exemples de grandes villes françaises qui se trouvent en tête des classements des villes édités par les grands quotidiens dans différents domaines. Les pouvoirs locaux, dans chacune de ces villes, sont conscients de la position de leur ville dans ces palmarès et sont bien décidés à la conserver. Nous avons pu constater qu'ils ont alors mis en œuvre des dispositifs en adéquation avec leur positionnement en engageant des démarches marketing associées à des projets urbains de grande envergure et largement communiqués. (cf. tableau page suivante)

Lyon a longtemps souffert de son image de ville bourgeoise et « réservée », selon Michel Daclin, élu à Lyon et au Grand Lyon, en charge du Rayonnement international et de l'attractivité, « *Lyon a l'image d'un bon élève de la classe, mais lisse et manquant d'originalité* ». La ville a alors décidé de dynamiser son image en produisant la marque OnlyLyon, laquelle a pour objectif d'atteindre l'imaginaire du nom qu'il véhicule : une métropole dynamique, une ville de charme et d'émotion (le glamour de la femme en robe rouge, la modernité de l'homme en jean qui lui tend une rose). Mais changer l'image d'une ville est un processus long et même si beaucoup a été fait, la ville est consciente du travail qu'il reste à fournir. L'objectif de devenir première ville de l'entrepreneuriat en France est atteint grâce à ses performances économiques et à la qualité de vie qu'elle offre. En revanche la ville n'arrive pas à décoller de sa 17^{ième} place du classement des villes européennes pour rentrer dans "le top 15" (classement 2009 de Cushman & Wakefield). La stratégie de marketing lyonnaise exploite largement Internet et son réseau d'ambassadeurs de la ville s'y développe, les ambassadeurs sont interrogés et leur discours est fondé sur l'émotion et le ressenti, thème en accord avec la marque de la ville.

Montpellier apparaît comme la ville la plus attractive pour les étudiants car depuis longtemps c'est une métropole qui a investi dans l'innovation. Elle a su diversifier son économie tout en rassemblant son développement sous la bannière d'une ville universitaire et aujourd'hui elle est la première à appliquer l'opération Campus. Cette image de marque est attractive pour les étudiants et pour les entrepreneurs et la ville est apparemment lancée dans un cercle vertueux qui la pousse à diversifier son économie et améliorer son réseau de transport afin d'accroître son attractivité (Gérard-François Dumont). Le phénomène d'héliotropisme participe également au développement de la ville, sa proximité avec la frontière espagnole est aussi une grande opportunité que la ville compte bien saisir pour s'internationaliser.

La ville de Nantes a saisi l'enjeu de la culture comme vecteur d'image de son territoire et donc comme objet de communication : sa stratégie de marketing urbain repose directement sur une stratégie de développement culturel et de communication. Le "bien vivre ensemble" est attractif et Nantes a su tirer partie des démarches créatives pour dynamiser son image en réalisant des événements à but non lucratifs mais qui finalement ont rapporté bien plus que de l'argent. Ainsi les Machines de l'île, les Allumés de Nantes ou encore les Folles Journées (rencontre de jazz) sont autant d'événements qui portent la marque de la folie reprise par la campagne de communication des Fous de Nantes. Tous ces éléments s'intègrent dans une véritable stratégie de marque du territoire qui veut donner l'image d'une ville ouverte sur le

monde et à la hauteur des grandes métropoles européennes ; cette stratégie repose sur quatre thématiques : « *l'innovation au service de la vie* » et « *l'intelligence créative* » (les Machines de l'île renvoient à l'imaginaire de Jules Vernes), l'industrie durable, le progrès social et la solidarité (les interviews des Fous de Nantes traduisent cette volonté de coopération et d'accompagnement à la personne).

Ville	Positionnement	Famille d'actions	Objectifs et stratégie de marketing adoptée	Illustration par la campagne de marketing	Mise en application par le projet urbain
Lyon	ville de l'entrepreneuriat	politique de marque	créer et développer une valeur perçue auprès des cibles	politique de marque territoriale OnlyLyon	Lyon confluence et les deux tours de la Part Dieu, hauts lieux d'affaires dédiés à l'implantation de nouvelles entreprises sur le territoire
		suivi du groupe cible	attirer, conquérir, fidéliser, impliquer	dispositif L_VE Lyon ville de l'entrepreneuriat	
Montpellier	ville étudiante	politique de marque	créer et développer une valeur perçue auprès des cibles	politique de marque territoriale via des slogans porteurs de sens: "Montpellier la surdouée"	l'UMSF le campus universitaire de Montpellier de très grande taille à visée internationale
		suivi du groupe cible	attirer, conquérir, fidéliser, impliquer	multiplication des services offerts aux étudiants: accueil, prise en charge	
Nantes	ville où il fait bon vivre	politique de marque	créer et développer une valeur perçue auprès des cibles	politique de marque territoriale via les interviews des Fous de Nantes, entrepreneurs nantais	l'île de Nantes et ses folles machines, haut lieu de vie, de créativité, d'inventivité, d'opportunité, d'entrepreneuriat
		événementiel	créer et développer une marque, provoquer l'adhésion à une marque, promotion du territoire, opinion publique	grandes manifestations, festivals, les machines de l'île	

Tableau 13: Les actions marketing des trois villes étudiées

Source : réalisation personnelle inspirée du tableau de Vincent Gollain, 2010, *Les actions hors média*

Ce tableau illustre les moyens mis en œuvre par les collectivités pour vendre leur ville, mais « *On peut s'étonner que ces acteurs qui font la ville, qui la pensent et l'imaginent, confient à d'autres le soin de la dire, que l'expertise se substitue à la connivence. En recourant aux experts de la communication, en leur attribuant une place dans la ville, ne se font-ils pas déposséder du sens qu'ils donnent à leur action ?* ». Cette interrogation de M. Rosemberg est intéressante en ce sens qu'elle soulève la question de la maîtrise de l'image de la ville par les pouvoirs locaux et les acteurs du projet. Nous avons pu voir que les acteurs de la ville maîtrisent d'une certaine manière l'image qu'ils veulent donner de leur territoire et qu'ils participent pleinement à la communication massive et médiatique de leur projets, ils font eux même appel à des agences de marketing pour leur dessiner l'image qu'ils veulent donner de leur ville, ils sélectionnent leurs interlocuteurs lorsqu'ils souhaitent parler de leur projet, ils les orientent vers une interprétation précise en soignant leur discours.

D'une certaine manière certes mais même s'ils ne maîtrisent pas tous les discours qui sont produits à l'égard de leur territoire, une grande liberté est laissée aux experts de la communication, aux journalistes qui produisent du discours sur la ville, mais cela n'a pas de grande importance car le but des pouvoirs locaux est que l'on parle de leur ville et cela même si le discours produit ne reflète pas toute la réalité.

Le discours produit sur la ville est là pour légitimer la décision de projet mais aussi pour la valoriser : l'enjeu du projet est de « *produire de la ville, non seulement de l'espace, d'entraîner une dynamique des hommes au service du projet de ville* » (M. Rosemberg). Ainsi, les experts de la communication participent à cette dynamique en produisant du discours, une représentation qui sera reprise par d'autres. C'est le principe d'énonciation proposé par Toussaint en 1995, selon lui « *le processus de conception d'un projet urbain se réalise au travers des innombrables interactions entre ses acteurs. En ce sens, le projet est le produit d'une convergence d'actions et d'intentions particulières, qui interagissent pour se traduire en une énonciation collective. Les démarches de traduction d'une analyse des pratiques dans le projet s'insèrent alors chaque fois dans un « contexte d'énonciation » spécifique, produit par les médiations entre les acteurs* ».

La fiction fait partie intégrante de toute politique d'image : il s'agit de valoriser l'instant présent tout en avançant de manière incertaine vers un projet type. Le résultat du n'est jamais le reflet exact des plans établis à l'origine et le projet final n'est pas toujours aussi séduisant que le projet initial. C'est ce que nous explique Reine Vogel, 2000 lorsqu'elle définit le projet urbain : « *Le projet urbain offre ainsi l'opportunité d'une impasse sur la réflexion. Donnant une grande place au dessin et à l'image physique en deux dimensions, il bénéficie à ce titre d'un grand pouvoir de communication et de persuasion. Avec ses logos tridimensionnels et sa statuaire monumentale traités en signaux, il appelle les conduites de l'ordre du réflexe. En étant conçu comme un produit achevé qui ne peut que rarement se réaliser en l'état, il appartient au domaine facile de la fiction dont on pourrait somme toute se contenter; ce phénomène est accentué par la pseudo-réalité qu'acquiert l'image: en donnant à voir elle fait exister.* » (Essai de définition du projet urbain : Un projet urbain pour une société sans projet, 2000).

Le recours au marketing suppose une surexposition de son projet au grand public, mais en impliquant ce public la ville s'expose aux critiques sur le projet et doit répondre de ses propositions. Cela est sans doute bénéfique au projet car il peut le faire progresser et faire évoluer son image, cependant la communication autour d'un projet est destinée à une population qui se trouve en dehors de la ville et qu'il est souhaitable d'attirer mais elle s'adresse également à la population qui réside sur le territoire. Il s'agit alors de mener une campagne marketing à double sens, assez souple sur un projet le plus précis possible et dont les objectifs sont en accord avec ces deux parties afin de les satisfaire.

Mais la construction d'une image de marque pour une ville est un processus qui se construit sur la durée. Prenons l'exemple de Saint-Etienne, une ville qui a construit son image sur le sport. Saint-Etienne était l'archétype de la ville noire : une ville industrielle dont l'économie reposait sur l'exploitation du charbon et la sidérurgie, ce qui lui a conféré l'image de ville ouvrière. Mais en parallèle elle a développé une forte identité sportive de par la diversité des activités pratiquées par les stéphanois et devient en 1950 la ville la plus sportive de France selon le journal l'Equipe (les palmarès existaient déjà). Les subventions ont suivi, le stade Geoffroy Guichard est construit et la ville décroche le titre de champion de France de football sous le maillot vert en 1957. Le succès de l'équipe fait parler de la ville et "l'épopée des verts" modifie dès lors et définitivement l'image de la ville qui devient la ville verte. Des aménagements urbains sont alors réalisés : des aménagements sportifs qui structurent le plan d'aménagement global de la ville et qui initient un large mouvement de renouvellement urbain. Ainsi la ville de Saint-Etienne s'est construit une contre-image à celle de la ville noire de l'avant guerre pour devenir ville verte et aujourd'hui métropole dynamique. (*Saint-Etienne : l'image de marque d'une ville par le sport*, Stéphane Merle, 2004).

On peut alors répondre à la problématique initiale en affirmant que la relation entre les classements des villes et la stratégie de marketing des villes est à double sens.

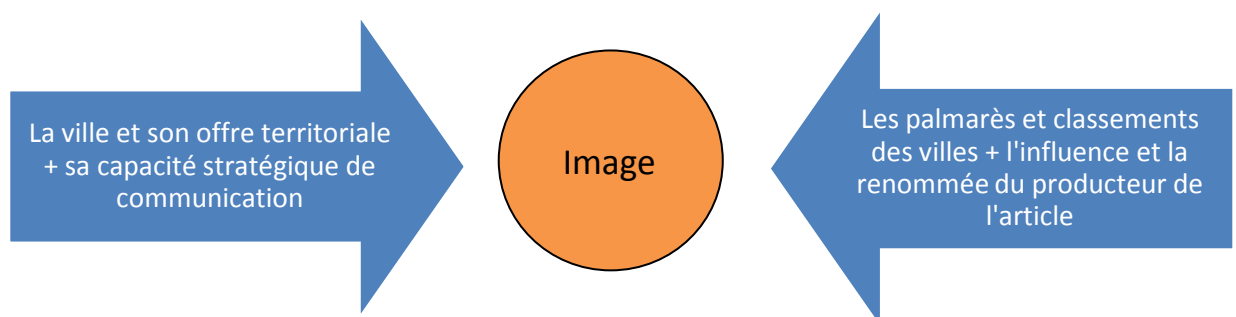


Figure 24 : résultante de l'image perçue par le public de la ville
Source : Réalisation personnelle

En effet, nous avons montré que la stratégie de marketing d'une ville travaille son image et même si l'image produite n'est pas le reflet de la réalité, elle a un impact sur les résidents, les futurs habitants, les investisseurs et entrepreneurs, les touristes et même les journalistes. Or ce sont ces mêmes habitants, investisseurs ou touristes qui sont interrogés par les journalistes et constituent la base des classements des villes ; bien sûr ces classements ne sont pas non plus le reflet de la réalité puisqu'il est impossible de réaliser un classement qui prenne en compte l'avis de chaque individu et que des raccourcis et omissions statistiques sont pratiquées.

Par ailleurs nous avons constaté que les pouvoirs locaux sont sensibles à la communication qui est faite sur leur ville et qu'ils s'intéressent de près aux divers palmarès et classements des villes. La communication est l'un des postes de dépenses le plus important dans une collectivité (Stratégie magazine 2007) et les plus grandes d'entre elles ont créé un poste de responsable de communication. A Lyon, la campagne de communication externe est estimée à 1,5 millions d'euros et ne représente que 40% du budget de communication. Cela montre les efforts fournis par les pouvoirs locaux pour orienter les autres formes de communication qui sont faites à leur égard. De plus, chaque année se tient le forum Cap'Com ; il s'agit du réseau des communicants publics et territoriaux, il rassemble de nombreuses collectivités et organismes publics dont Nantes Métropole, le Grand Lyon et l'Association des Maires de France présidée par la maire de Montpellier. Cette rencontre annuelle permet de débattre sur les communications publiques afin de les professionnaliser et de les mettre en valeur.

On pourrait multiplier les exemples qui attestent de cet intérêt mais nous finirons par ce dernier : l'Association des Maires de France s'intéresse de si près à ces classements qu'il lui arrive d'en communiquer son avis. Elle a notamment réagi au classement publié dans les Echos de décembre 2004 sur la gestion financière des villes, celui-ci avait une grille de critères incomplète selon les plaignants et ils ne se sont pas cachés d'avoir épluché la liste pour en déceler les erreurs de jugement : ainsi « l'indice de rigidité budgétaire » serait inapproprié car approximatif et la réalité du terrain non mesurée. Ainsi, même si l'image d'une ville ne se construit pas sur l'image livrée par les journaux ni par l'image vendue par les acteurs du territoire et même si les pouvoirs locaux sont conscients de la subjectivité de ces palmarès et classements et qu'ils savent les relativiser, on constate qu'ils les lisent au même titre qu'un habitant ou qu'un futur entrepreneur.

En effet, pour améliorer son image il est nécessaire de se comparer aux villes qui donnent une bonne image d'elles mêmes afin de s'inspirer de leurs bonnes pratiques. Les rencontres comme celles du Cap'Com sont un bon moyen d'y parvenir mais les classements des villes sont aussi le reflet direct de l'image dégagée par leurs actions et sont très facilement accessibles. Aussi il est normal de voir les pouvoirs locaux s'y intéresser car ils constituent un moyen d'évaluation de leur stratégie.

CONCLUSION

La mondialisation et surtout le phénomène de métropolisation ont engendré un accroissement de la compétition entre les territoires. En parallèle, avec les nouveaux enjeux environnementaux et les exigences de la société qui sont de plus en plus fortes, les collectivités territoriales doivent s'adapter en produisant de la ville mais aussi et surtout en se créant une image en adéquation avec ces nouvelles attentes.

La première partie nous a permis, à travers une recherche bibliographique, de cerner ces nouveaux enjeux de la compétition entre les territoires et de mesurer l'importance du travail de l'image de la ville pour attirer de nouvelles populations. Nous avons pu montrer que les villes et les projets urbains qu'elles produisent existent bel et bien sur le marché en tant que produits et que le marketing urbain est l'outil adapté à leur promotion.

Cela nous a conduits à analyser, en seconde partie, le lien établi entre les classements et palmarès des villes et l'image véhiculée par le projet urbain à travers une véritable stratégie de marketing. Car ce lien existe effectivement et il est à double sens. Le projet urbain influence les palmarès des villes en ce sens qu'ils constituent la partie visible de la stratégie de développement d'une collectivité. Mais le projet urbain à lui tout seul ne suffit à attirer l'attention des médias, c'est pourquoi la communication autour du projet est capitale. Afin de produire un discours pertinent et convaincant, il convient alors d'élaborer une stratégie de marketing qui homogénéise le discours en réunissant tous les éléments de la politique de développement de la ville sous une seule et même image de marque. Cela rend le projet urbain plus visible et plus perceptible pour les experts qui établissent ces palmarès et classements des villes.

Les palmarès et classements des villes influencent également le projet urbain. Ils sont très importants pour les pouvoirs locaux car ils leur permettent d'évaluer leur stratégie de développement et de l'ajuster pour rendre leur ville encore plus visible : ils ont un impact sur le projet urbain mais aussi et par ce biais sur le projet de ville et la stratégie de marketing qui le met en avant. Les palmarès permettent de vérifier si la cible atteinte par la campagne de communication marketing est pertinente et si elle correspond aux prévisions, cela en regardant le classement de la ville dans la catégorie en question. Enfin les palmarès permettent de visualiser les concurrents de la ville, de s'inspirer des bonnes pratiques des collectivités qui arrivent en tête ou encore de repérer des éventuelles villes avec qui entamer une éventuelle coopération.

Même si ces classements sont critiqués, parfois même jugés obsolètes voire complètement faux car ils ne reflètent pas la réalité, ils sont très utiles à la ville mais aussi aux populations qui cherchent à s'établir dans une ville. En effet, tout est question d'image et lorsqu'elle est bonne elle permet d'attirer ces populations. Mais l'image se construit sur la durée et c'est un processus long qui requiert de la patience de la part des pouvoirs locaux. Cependant lorsque le but est atteint et s'il repose bel et bien sur quelque chose qui existe vraiment, les populations s'installent dans la ville, restent, s'y plaisent et transmettent leur expérience...et attirent de nouvelles populations.

Le marketing urbain est devenu capital pour une ville qui veut rester dans la course, « *de fait, si l'efficacité du marketing urbain est difficilement mesurable, l'absence de marketing est probablement pénalisante.* » (M. Rosemberg, 2000) Il permet de rendre visible une ville, de la faire exister sur le marché des villes en donnant à voir ses produits que sont les projets urbains.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

ROSEMBERG M. (2000), *Le Marketing Urbain en Question, Production d'espace et de discours dans quatre projets de villes*, Paris, Economica

CHALAS Y. (2000), *L'Invention de la Ville*, Paris, Economica

GIUSTI J., CHAPUIS J.Y., POIDEVIN J.L., SPIZZICHINO R. (2006), *Conduite Politique du Projet Urbain*, Paris, La documentation française

MASBOUNGI A. (2004), *La culture comme projet de ville, Bilbao*, Paris, Éditions de la Villette

LE GOIX R. (2005), *Villes et mondialisation : le défi majeur du XXI^e siècle*, Paris, Ellipses Éditions Marketing

SMYTH H. (1994), *Marketing the city, the role of flagship developments in urban regeneration*, London, British Urban Regeneration Association

BAUDIN M. (2009), *Le développement durable, nouvelle idéologie du XX^e siècle ?*, Paris, L'Harmattan

HASS S., VIGNERON E. (2007), *Evaluation & territoires*, Paris, La documentation française, DIACT

GOLLAIN V. (2010), *Guide du marketing territorial, Réussir son marketing territorial en 10 étapes*, Bresson, Territorial Éditions

Articles et revues

- PAQUOT T. (2009), *La ville durable en question, Des tours pour quoi faire ?*, Paris, Alternatives Economiques, Hors série n°39, pp 99-105
- CANFIN P. (2007), *Région : le développement économique en questions*, Paris, Alternatives Economiques, Hors série n°29, pp 99-102
- ALET-RINGENBACH C. (2007), *La politique des vingt plus grandes agglomérations*, Paris, Alternatives Economiques, Hors série n°29, pp 14-25
- LOUBIERE A., ZIMMERMANN A. (2005), *Dossier : La ville marketing*, Paris, Urbanisme, n°344, pp 45-74
- PAQUOT T. (2009), *Dossier : Ville et presse*, Paris, Urbanisme, n°367, pp 42-72
- LOUBIERE A., LUSSAULT M., MASBOUNGI A. (2009), *Dossier: Le grand Pari(s)*, Urbanisme, n°368, pp 37-80
- BAILLEUL H. (2008), *Les nouvelles formes de la communication autour des projets urbains : modalités, impacts, enjeux pour un débat participatif. Analyse du rôle des images dans le débat participatif autour de deux projets urbains en France.*, Paris, Métropoles n°3

Rapports et thèses

- REGAD M.L. (2008), *Urban Design et Projet Urbain, Peut-on et comment comparer urban design et projet urbain ?*
- MARUNTEL R. (2008), *Sites internet de villes et image de métropole*
- MOINAT V. (2007), *Marketing urbain : le développement durable est-il un argument valide ?*
- VANNESTE D. (2007), *Le marketing urbain comme processus de légitimisation, Actions d'élites et espaces de citoyenneté en milieu périurbain wallon*
- BLAIS J.P., INGALLINA P., VERNIER M. (2007), *L'attractivité des territoires : regards croisés*, Actes des Séminaires PUCA, Réalisation MEEDDAT/SG/SPSSI/ATL2/Annick Samy - février 2009
- DI-MATTEO J., SOLA C., BREVET J.B. (2004), *Interview sur « La notion de marketing pour la ville » de Mme. Schwartz, directrice adjointe du service de communication de la ville de Lyon*

Sites Internet

attractivite-des-territoires.over-blog.com, site consulté en octobre 2009

www.marketing-territorial.org, site consulté en novembre 2009

www.marketing-etudiant.fr, site consulté en janvier 2010

www.piloter.org, développement durable et mesure de la performance d'une entreprise, site consulté en mars 2010

www.datar.gouv.fr, études prospectives de l'Ile de France, du Pays de la Loire et de la Région Centre, du Languedoc Roussillon et du Rhône Alpes, consulté en avril 2010

www.cap-com.org, site consulté en mai 2010

www.lyon.fr, site consulté en avril 2010

www.grandlyon.com, site consulté en avril 2010

www.onlylyon.org, site consulté en avril 2010

www.economie.grandlyon.com, site consulté en avril 2010

www.lyon-business.org, site consulté en avril 2010

www.montpellier.fr, site consulté en avril 2010

www.montpellier-agglo.com, site consulté en avril 2010

www.nantes.fr, site consulté en avril 2010

www.lesmachines-nantes.fr, site consulté en avril 2010

www.nantesmetropole.fr, site consulté en avril 2010

www.fousdenantesmetropole.com, site consulté en avril 2010

TABLE DES ILLUSTRATIONS

TABLE DES FIGURES

Figure 1 : Taux de la cotisation complémentaire en fonction du chiffre d'affaires de l'entreprise.....	16
Figure 2 : L'arbre automatique.....	28
Figure 3 : approche latine.....	28
Figure 4 : approche nordique.....	29
Figure 5 : approche anglo-saxonne.....	29
Figure 6 : La publication du projet.....	34
Figure 7: Le marketing et son contexte	35
Figure 8: Diagramme de PESTEL.....	37
Figure 9: Matrice de porter adaptée au projet urbain	38
Figure 10 : Eléments rentrant en ligne de compte dans le matrice de PORTER.....	39
Figure 11 : La démarche de l'analyse SWOT	41
Figure 12 : Schéma bilan du déroulement d'une étude de marché.....	42
Figure 13 : Les 3 dimensions du positionnement.....	44
Figure 14 : Les 9 variables du mix marketing territorial.....	46
Figure 15 : Schéma bilan de la démarche de marketing.....	47
Figure 16 : Classement des villes où il fait bon entreprendre 2009	59
Figure 17 : Logo de Lyon, L'esprit d'entreprise	67
Figure 18 : page d'accueil du site économique de Lyon	68
Figure 19 : Logo OnlyLyon.....	71
Figure 20 : page internet du site « ils ont chois Lyon » qui affiche le classement des villes européennes	74
Figure 21 : bandeau de la page d'accueil du site internet de la ville de Montpellier ci-dessus	75
Figure 22: menu déroulant de la page d'accueil du site internet de la ville de Montpellier ci-contre.....	77
Figure 23 : Page d'accueil du site des fous de Nantes ci-dessus	85
Figure 24 : résultante de l'image perçue par le public de la ville.....	92
Figure 25 : Matrice de Porter adaptée au cas de Tours et du projet de tramway.....	106
Figure 26 : Matrice de Porter adaptée au cas de Nantes et du projet des machines de l'île	106
Figure 27 : B.5 System appliqué à la ville.....	107
Figure 28 : Le marketing urbain et le marketing de la ville	108
Figures 29 et 30 : La place des entreprises dans une métropole pour un développement optimisé	109

TABLE DES TABLEAUX

Tableau 1: Les facteurs de l'attractivité d'une ville	15
Tableau 2 : La matrice de SWOT.....	40
Tableau 3 : Evaluation d'une stratégie par la démarche SWOT	41
Tableau 4 : Les trois stratégies de marketing en fonction du projet urbain.....	45
Tableau 5 : Tableau des Cinq accords.....	49
Tableau 6 : Spécificités du marketing urbain par rapport au marketing des entreprises	50
Tableau 7 : Classement des villes par région	61
Tableau 8 : Classement des villes étudiantes 2009.....	63
Tableau 9 : Classement des villes où il fait bon vivre 2008	66
Tableau 10 : Top 100 des villes pour entreprendre 2009, fiche détaillée pour Lyon ...	69
Tableau 11: Top 100 des villes pour entreprendre, fiche détaillée pour Montpellier...	76
Tableau 12: Top 100 des villes pour entreprendre, fiche détaillée pour Nantes	83
Tableau 13: Les actions marketing des trois villes étudiées.....	90

TABLE DES CARTES

Carte 1 : Les pôles de compétitivité	19
Carte 2 : Les villes européennes, analyse comparative	52
Carte 3: Lyon au centre de l'Europe de demain	71
Carte 4: Proportion des étudiants par rapport à la population totale	75
Carte 5 : A gauche, densité des 18-24 ans par rapport à la moyenne de métropole (hab/km²), 2006	77
Carte 6: A droite, densité des 25-29 ans par rapport à la moyenne de métropole (hab/km²), 2006	77
Carte 7 : Schéma directeur de l'aménagement du campus.....	80
Carte 8 : Quartiers du centre-ville et de l'Île de Nantes	87
Carte 9: Projet de renouvellement de l'île de Nantes	87

TABLE DES PHOTOS

Photo 1 : L'Europe vue du ciel, photo prise de nuit par satellite	17
Photo 2 : Bâche Paris Gare de Lyon.....	72
Photos 3 et 4 : projet de la tour Oxygène à gauche et la tour Incity à droite.....	72
Photo 5 : Vue aérienne du site de Lyon Confluence	73
Photos 6 et 7: affiches publicitaires de Montpellier, 1986 et 1989	78
Photo 8: Affiche publicitaire de Nantes, Agence Nouvelle Vague, 1993	84
Photo 9 : Photos des interviewés sur le site des fous de Nantes.....	85
Photo 10: L'éléphant de Nantes	86

TABLE DES MATIERES

AVERTISSEMENTS.....	4
REMERCIEMENTS	6
INTRODUCTION.....	8
PARTIE 1 : LE MARKETING URBAIN, CONTEXTE ET EVOLUTION	11
1. De l'émergence de la notion de marketing urbain à sa mise en application	12
11. L'image de la ville.....	12
111. Gouvernance locale et stratégie de développement	12
112. Image et attractivité de la ville	13
113. L'image perçue par les habitants	14
114. Les facteurs de l'attractivité d'une ville	15
12. La compétitivité entre les villes	16
13. De la communication.....	20
14. Au marketing urbain	22
141. Historique du marketing urbain	22
142. Marketing pour la ville	23
143. Marketing à destination des habitants	23
144. Marketing à destination des décideurs économiques.....	24
145. Marketing à destination des touristes	25
146. Evolution du marketing urbain	27
2. Vers sa systémisation dans un contexte de compétitivité accrue.....	28
21. Le développement durable.....	28
22. Le marketing urbain durable, la nouvelle tendance.....	31
3. Emergence de la problématique.....	32
31. Le projet urbain	32
32. Quel lien entre projet urbain durable et marketing urbain ?.....	34
33. La stratégie de marketing autour du projet urbain	36
331. La démarche de marketing	37

332. Le diagnostic et l'étude de marché	37
333. La stratégie de marketing	43
334. Le marketing opérationnel	45
34. Les limites de l'analogie ville et projet urbain / entreprise et produit	48
PARTIE 2 : Analyse des classements et palmarès des villes françaises, études de cas	
.....	51
1. Limites de l'étude	54
11.Des classements influents	54
12.Des classements incomplets et subjectifs	55
13.Des classements non exhaustifs.....	56
2. Définition de la méthode de sélection	57
21.Méthodologie	57
211. Choix des indicateurs	57
212. Notation, détermination du classement d'une ville	57
22.Choix des classements.....	57
221. Le classement des villes les plus attractives pour les investisseurs	58
222. Le classement des villes les plus attractives pour les étudiants	62
223. Le classement des villes les plus attractives pour leur cadre de vie.....	65
3. Analyse de l'adéquation entre le classement d'une ville et sa stratégie de développement par le travail de son image	67
31.Lyon, la ville des investisseurs	67
311. L_VE, Lyon ville de l'entrepreneuriat, un dispositif probant ?....	68
312. OnlyLyon, la marque au service de la ville.....	71
313. Des grands projets à la hauteur des ambitions économiques de la ville	72
314. Des classements qui sont pris en compte par la ville	74
32. Montpellier, la ville des étudiants	75
321. « Montpellier la surdouée », un exemple de politique de marketing urbain aboutie	78
322. Un projet urbain sur mesure pour une métropole universitaire	79
323. Des classements qui sont pris en compte par la ville	81
33. Nantes, la ville où il fait bon vivre.....	82
331. Un projet urbain sur mesure pour une métropole universitaire	84
332. Un projet urbain sur mesure pour une métropole universitaire	

.....	86
333. Un projet urbain sur mesure pour une métropole universitaire	
.....	88
4. Synthèse des études de cas.....	89
CONCLUSION.....	94
BIBLIOGRAPHIE.....	96
TABLE DES ILLUSTRATIONS.....	99
Table des figures.....	99
Table des tableaux.....	100
Table des cartes.....	100
Table des photos	101
TABLES DES MATIERES.....	102
ANNEXES	105

ANNEXES

Annexe 1: Exemples de matrices de Porter adaptée au projet urbain

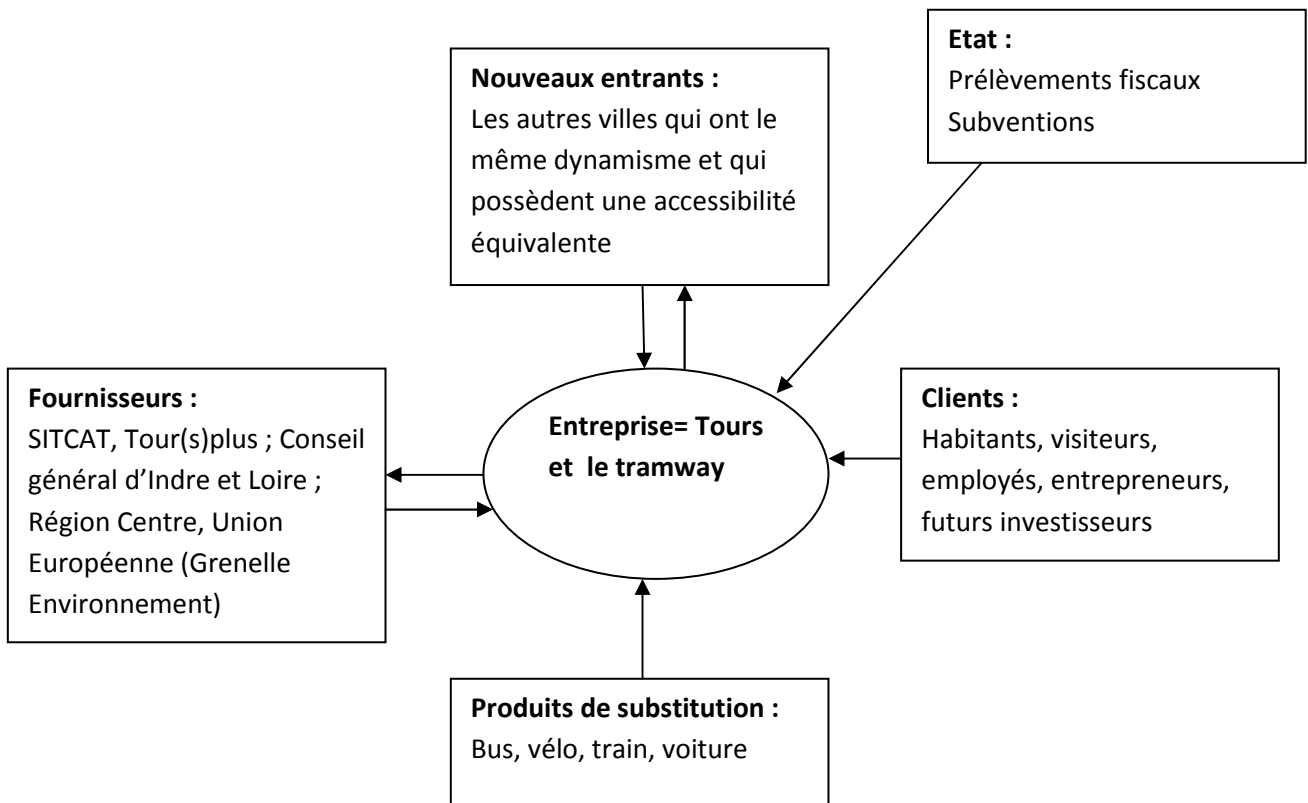


Figure 25 : Matrice de Porter adaptée au cas de Tours et du projet de tramway
Source : réalisation personnelle

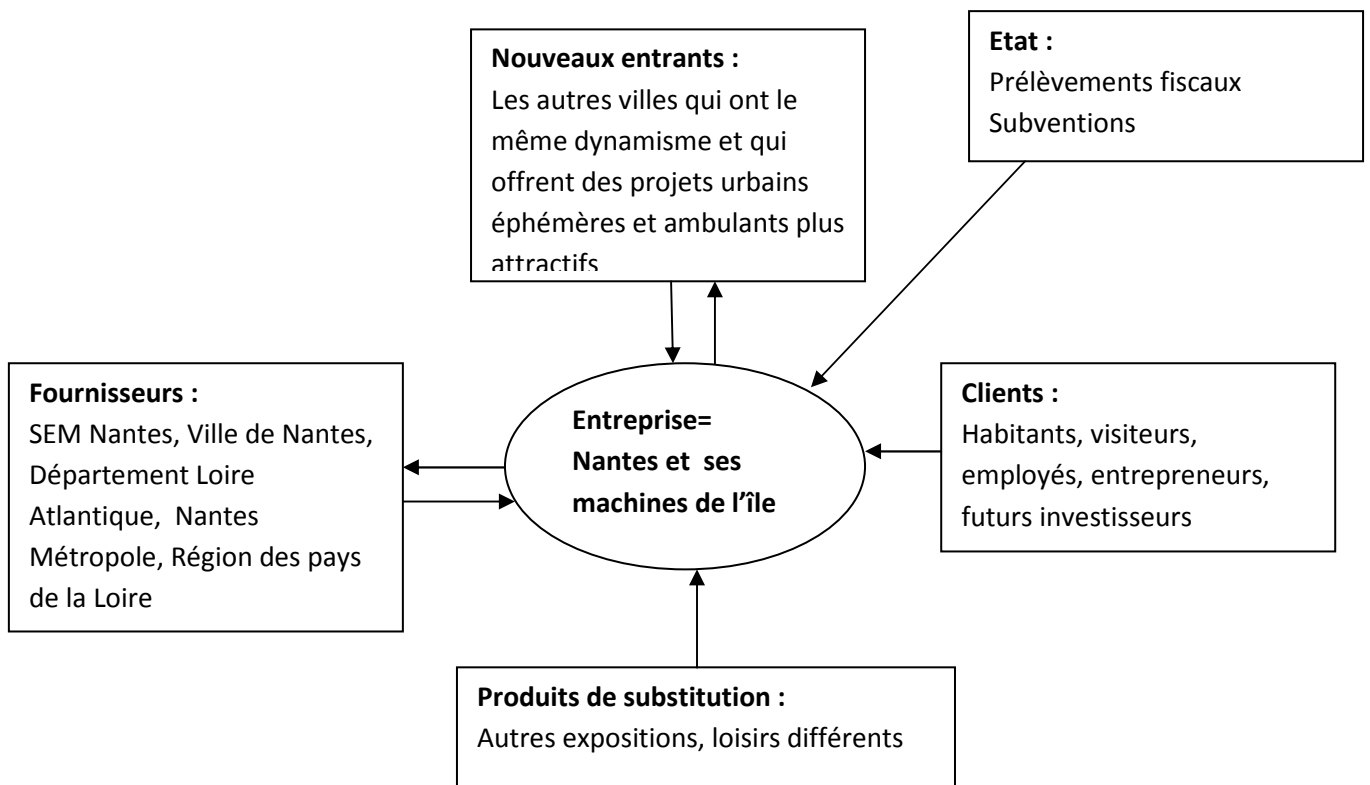


Figure 26 : Matrice de Porter adaptée au cas de Nantes et du projet des machines de l'île
Source : réalisation personnelle

Annexe 2: Evaluer l'image d'une ville, B.5 System appliqué à la ville

1	Mission démographique	• attirer et fidéliser les résidents du territoire
2	Mission économique	• attirer et fidéliser les entreprises • attirer et fidéliser les investisseurs
3	Mission touristique	• attirer et fidéliser les touristes

	Accords	Critères
1	Accord Marchand	Tous critères ou valeurs liés au coûts qu'un usager doit assumer (fiscalité, prix du logement, taxes diverses,...)
2	Accord fonctionnel	Tous critères ou valeurs liés à la qualité des équipements et infrastructures mises à disposition de l'utilisateur (transport, formation, soins, sécurité, offre commerciale,...)
3	Accord culturel	Tous critères ou valeurs liés à la « personnalité » du territoire (ambiance, histoire, caractère chaleureux...)
4	Accord de renom	Tous critères ou valeurs liées à la connaissance du territoire (réputation, célébrité, visibilité...)
5	Accord esthétique	Tous critères ou valeurs liées aux cinq sens des usagers (beauté, harmonie du paysage, calme...)

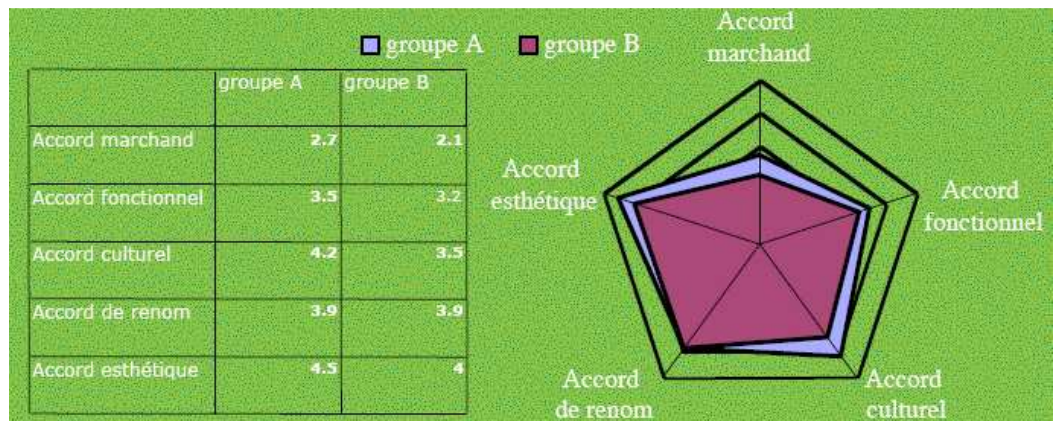


Figure 27 : B.5 System appliqué à la ville

Source : Démarche SIMAQ, Marketing Urbain, 2006

Annexe 3 : Le marketing urbain et le marketing de la ville

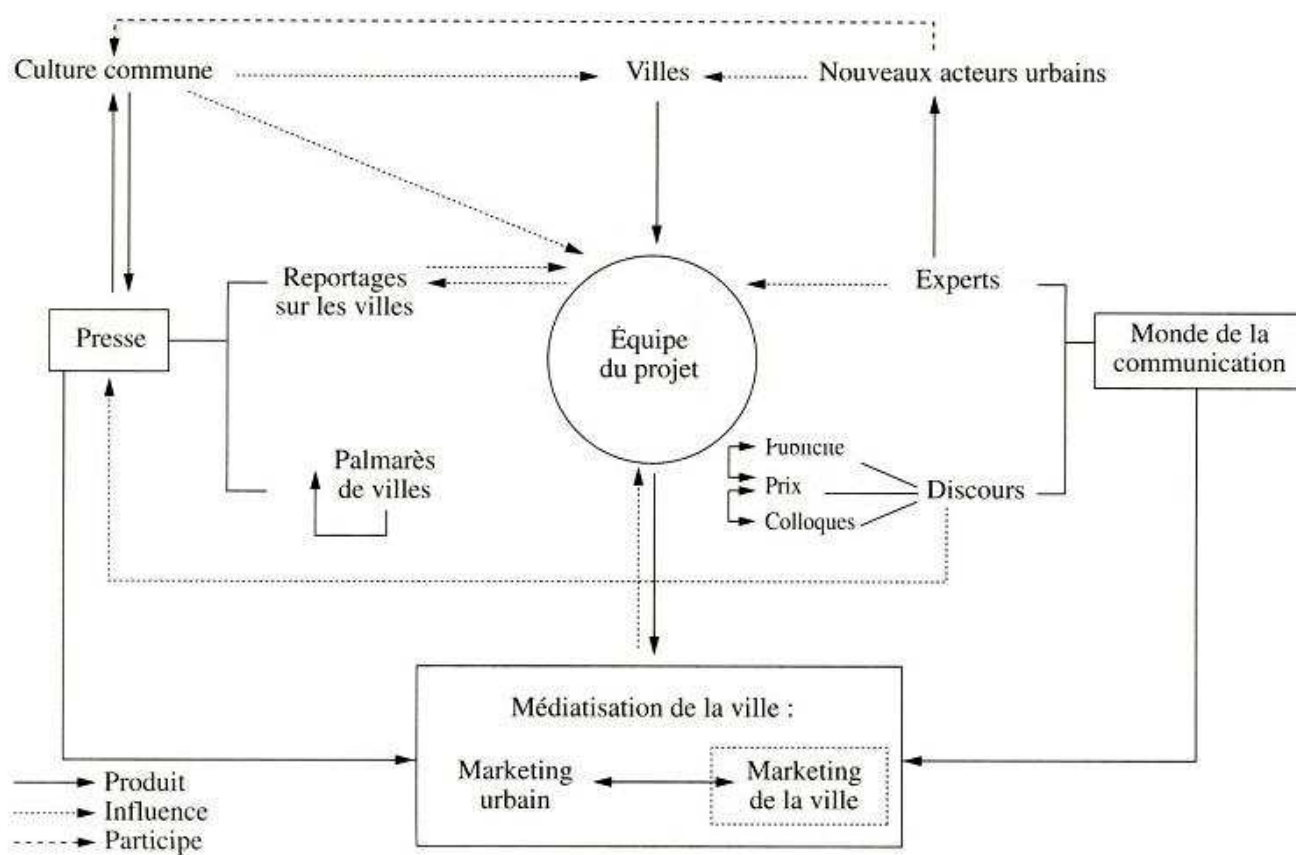
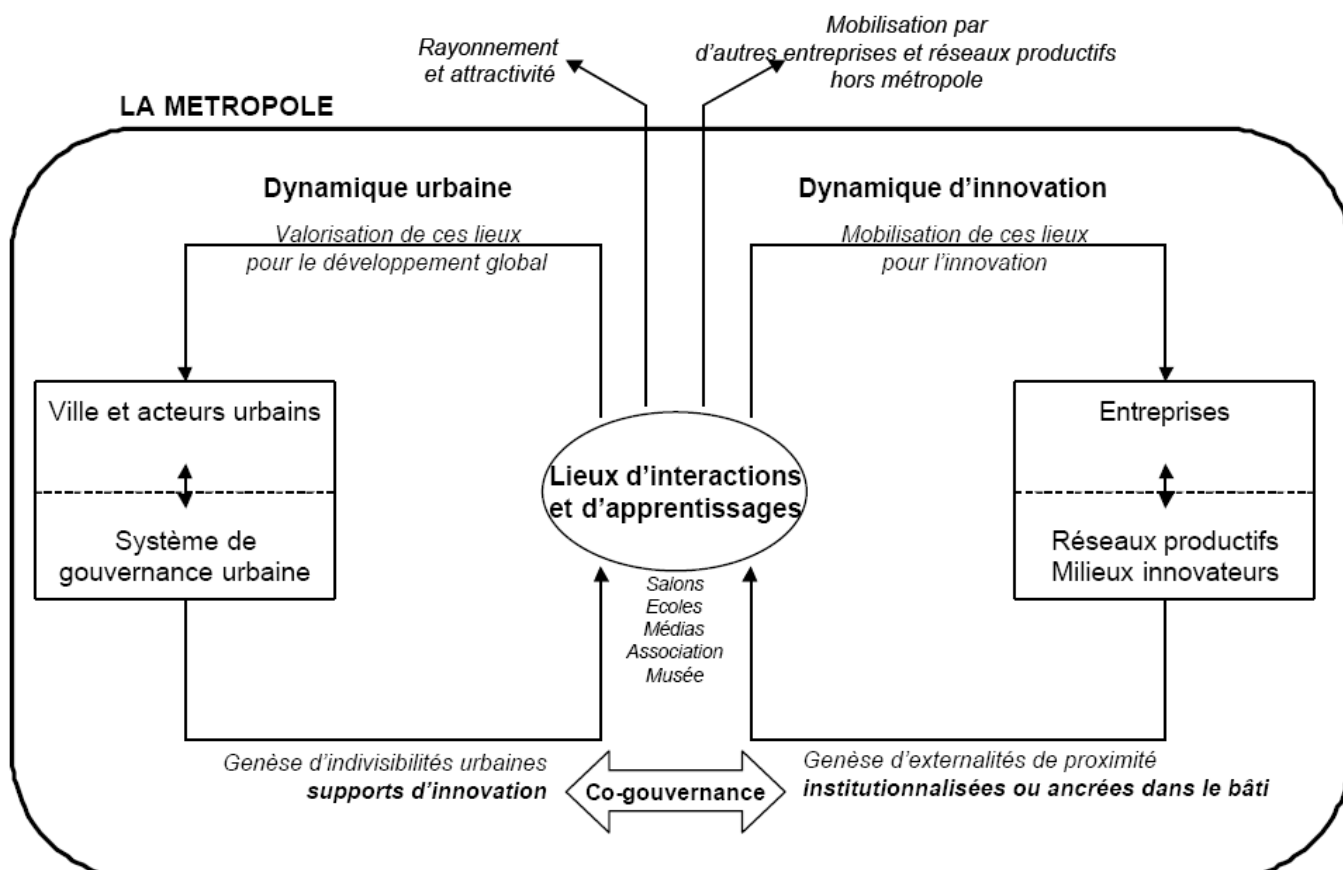
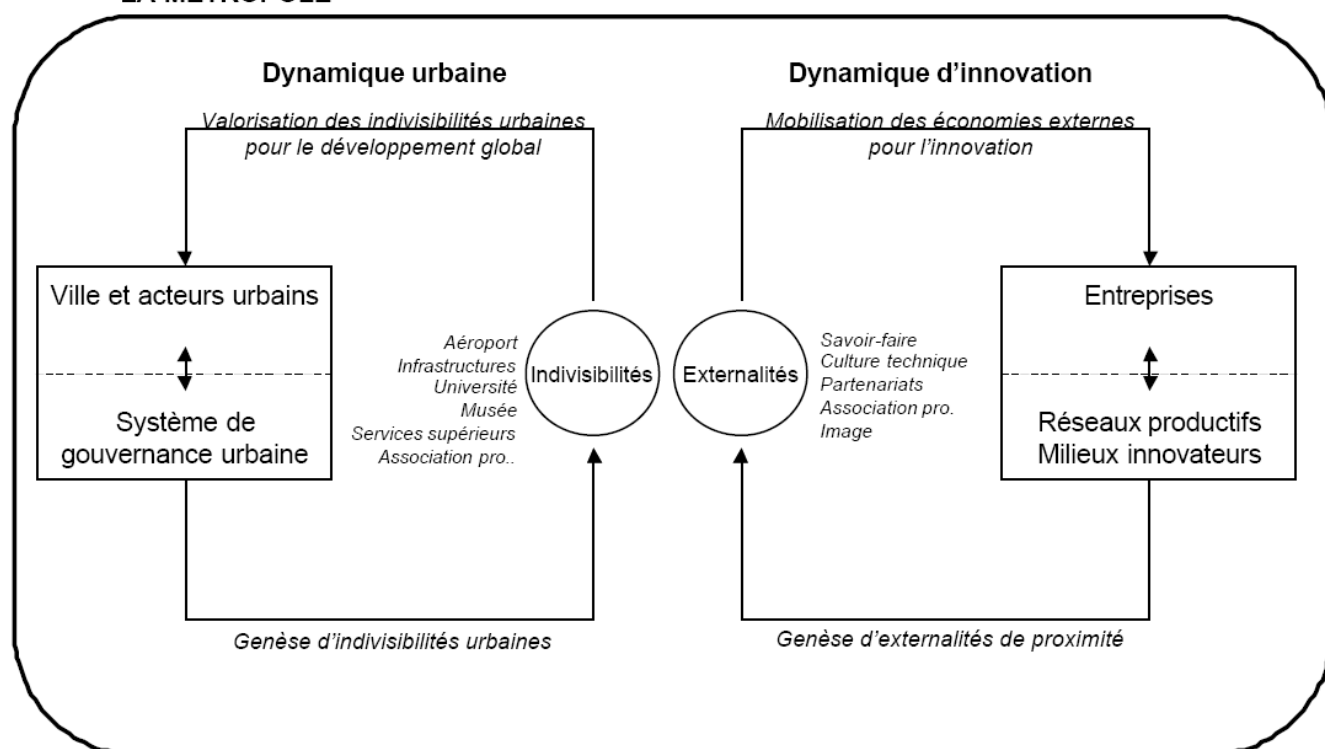


Figure 28 : Le marketing urbain et le marketing de la ville
 Source : *Le Marketing urbain en question*, Muriel Rosenberg, 2000

Annexe 4 : Intégration des entreprises innovantes au sein d'une métropole pour favoriser son développement.

LA METROPOLE



Figures 29 et 30 : La place des entreprises dans une métropole pour un développement optimisé

Source : Lyon, métropole innovatrice ? Comment se développent les milieux innovateurs, Emilie Hooge, 2009

Annexe 5 : Résultats de l'enquête « Ma ville et moi » réalisée auprès d'un échantillon de grande majorité étudiante, mars 2010

Les résultats ici présents sont issus d'une enquête de réalisation personnelle (Les questions apparaissent avant chaque résultat.) Elle m'a permis de tirer un jugement qualitatif concernant la recherche d'un lieu d'étude pour les étudiants et m'a permis d'appréhender l'étude des villes où il fait bon étudier. La grande majorité des réponses provient d'étudiants tourangeaux.

246 responses

Summary [See complete responses](#)

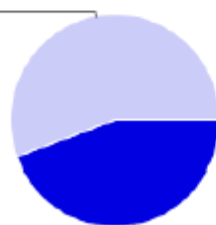
Vous...

Age

23 23 20 24 18 25 20 21 22 24 23 22 ans 21 21 23 22 22 25 24 22 24
22 23 23 21 21 21 25 24 23 20 22 22 22 23 23 21 25 20 33 23 25 25 22 21 22 27

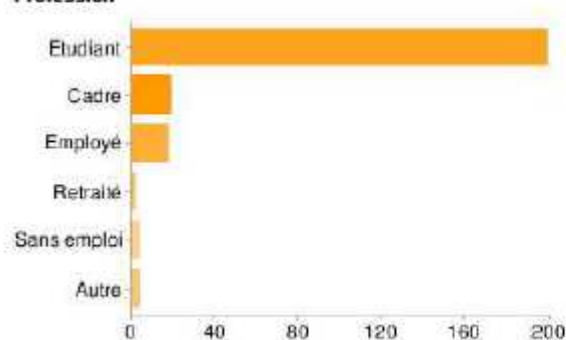
Sexe

masculin [137]



féminin	109	44%
masculin	137	56%

Profession



Etudiant	199	81%
Cadre	19	8%
Employé	18	7%
Retraité	2	1%
Sans emploi	4	2%
Autre	4	2%

De quelle ville venez-vous? Votre ville d'origine, de votre enfance, d'adoption...

Nom de la ville

Amboise Savigné sur Lathan tours Tours tours Mailly Neau La
Rochelle blois Angoulême strasbourg Toulouse Vergeze Lyon strasbourg lille LYON Ho Chi
Minh NIORT Cambrai Lyon Toulouse Saint-Dié des Vosges BULLIGNY Bauvin Bléno ...

Département

Indre et loire Indre et Loire 37 37 37 71 53 17 41 charente 16 Bas rhin 31 30 69 Bas
rhin Nord pas de calais 69 84 79 Nord Rhône 31 Vosges 54 Nord Meurthe-
et-Moselle 13 37 Vosges 49 Maine et Loire gard 37 31 44 41260 Nord Indre et Loi ...

Région

Centre Centre centre Centre centre bourgogne Pays de la Loire poitou charente centre Poitou
charente Alsace Midi Pyrénées Languedoc Roussillon Rhône-Alpes Alsace Nord RHONE
ALPES Vietnam POITOU CHARENTES Nord-Pas-de- ...

Comment la définissez-vous en quelques mots? Quel est sa marque, son slogan? Comment la désigne-t-on?
chateau de la loire, léonard de vinci Savigné c'est pas une ville de PD, et pas seulement grâce à VG. Ville agréable
à vivre, connu pour le fait qu'on y parle le mieux français en france rurale, paisible, vallonnée, terre de jeux enfantins,
libre des contraintes liées au milieu urbain. Petit Bled paumé en Mayenne ^^ Jolie, agreable, touristique, parfaite! Pas
de marque speciale ou de slogan a ma connaissance. c'est blois, très petite ville ya un chateau, blois la ville entre
tours et orléans C'est la ville de mon enfance, jusqu'au Lycée. C'est là où j'ai fait mes premières sorties. Le vieille
an ...

La ville dans laquelle vous vivez ou travaillez aujourd'hui...

Nom de la ville

Tours Tours tours Tours toulouse Tours Tours Tours tours Saint
Malo Tours Vannes Tours Edimbourg Tours tours Tours Tours FOURNELS Tours Tours Tours Tours

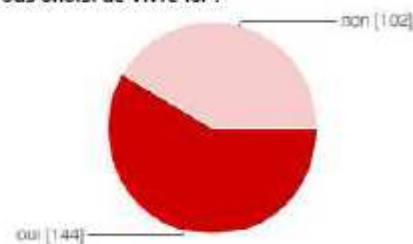
Département

Indre et loire Indre et Loire 37 37 31 37 37 37 37 Ile et Vilaine 35 Indre et Loire 58 37 City of
Edinburgh Indre et Loire 37 37 37 48 Indre et Loire Indre et Loire 37 Indre et Loire 37 Indre et
Loire Indre-et-Loire 37 canton ...

Région

Centre Centre centre Centre haute
garonne centre Centre Centre centre Bretagne Centre Bretagne Indre et
loire Scotland Centre Indre et loire Indre et Loire Centre Languedoc-
Roussillon Centre Centre Centre Centre Centre ce ...

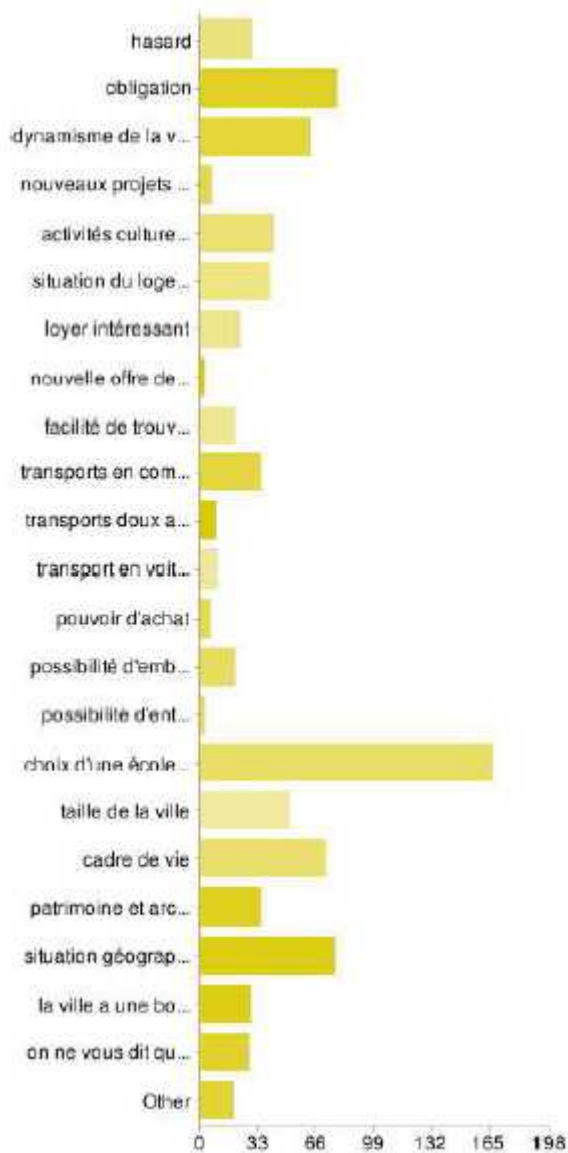
Avez-vous choisi de vivre ici ?



oui	144	59%
non	102	41%

Que pensez-vous de cette ville ?

Pourquoi vivez-vous ici ?



hasard
obligation
dynamisme de la ville
nouveaux projets urbains
activités culturelles, sportives, artistiques...
situation du logement dans la ville
loyer intéressant
nouvelle offre de logement meilleure
facilité de trouver un logement
transports en commun efficaces
transports doux adaptés (doux)
transport en voiture facile
pouvoir d'achat
possibilité d'embauche
possibilité d'entrepreneuriat
choix d'une école, d'une spécialité dans une école...
taille de la ville
cadre de vie
patrimoine et architecture
situation géographique
la ville a une bonne image de marque
on ne vous dit que du bien de cette ville
Other

People may select more than one checkbox, so persons add up to more than 100%.

Est-elle dynamique ?



oui	200	81%	Fréquentez-vous
non	46	19%	

oui [200]

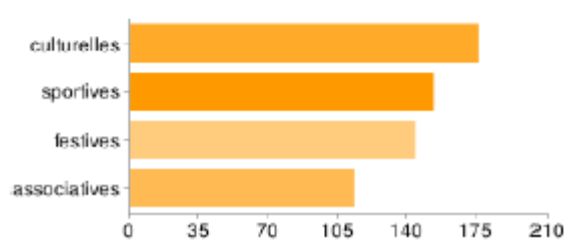
Si oui, pour quelles raisons ?



proximité lieu de vie ou de travail	65	28%
qualité des services	62	25%
marchés	45	18%
choix des magasins	133	54%
services administratifs et médicaux	50	20%
plaisir	174	71%
Other	48	20%

People may select more than one checkbox, so percentages may add up to more than 100%.

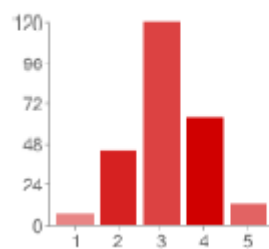
Les offres suivantes sont-elles suffisantes ?



culturelles	176	72%
sportives	153	62%
festives	144	59%
associatives	113	46%

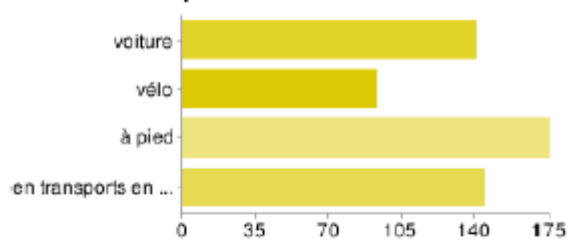
People may select more than one checkbox, so percentages may add up to more than 100%.

L'information autour de ces offres est-elle bonne ?



1	6	2%
2	44	18%
3	120	49%
4	64	26%
5	12	5%

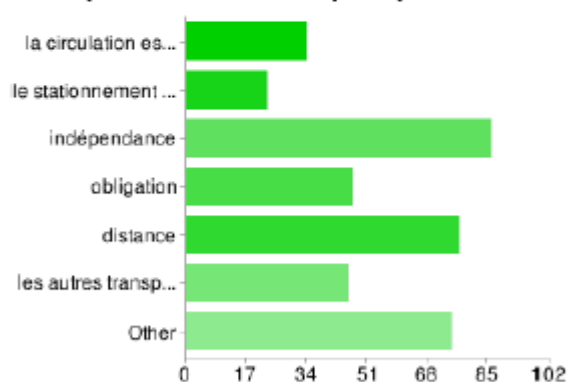
Comment vous déplacez-vous ?



voiture	141	57%
vélo	93	38%
à pied	175	71%
en transports en commun	145	59%

People may select more than one checkbox, so percentages may add up to more than 100%.

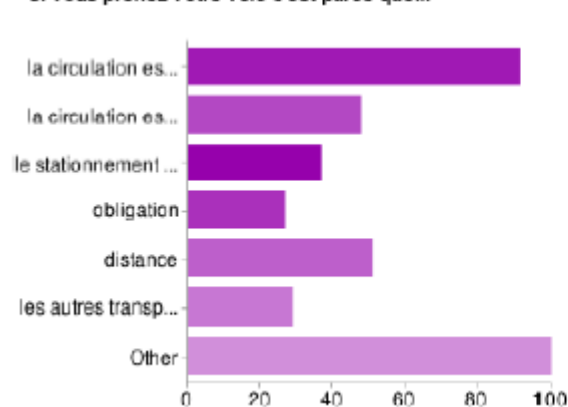
Si vous prenez votre voiture c'est parce que...



la circulation est facile	34	14%
le stationnement est adapté	23	9%
indépendance	86	35%
obligation	47	19%
distance	77	31%
les autres transports ne sont pas adaptés	46	19%
Other	75	30%

People may select more than one checkbox, so percentages may add up to more than 100%.

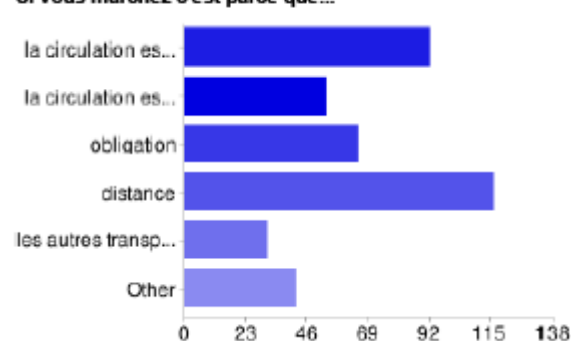
Si vous prenez votre vélo c'est parce que...



la circulation est facile	92	37%
la circulation est sécurisée	48	20%
le stationnement est adapté	37	15%
obligation	27	11%
distance	51	21%
les autres transports ne sont pas adaptés	29	12%
Other	100	41%

People may select more than one checkbox, so percentages may add up to more than 100%.

Si vous marchez c'est parce que...



la circulation est facile	92	37%
la circulation est sécurisée	53	22%
obligation	65	28%
distance	116	47%
les autres transports ne sont pas adaptés	31	13%
Other	42	17%

People may select more than one checkbox, so percentages may add up to more than 100%.

Pensez-vous que la municipalité fait des efforts pour vous rendre la vie plus agréable?



oui	201	82%
non	45	18%

Si oui lesquels, dans quels domaines?

musique, fêtes Elle devrait très largement s'inspirer des villes hollandaises qui procurent un cadre de vie plutôt agréable et convivial transports (tram) Transports en communs, activités culturelles transport en commun, ils font des efforts mais ça manque de réussite! Il y a des améliorations dans la promotion des transports doux. Sécurité et bien-être des habitants. Il y a des améliorations dans la promotion des transports doux. vélo et TC Embellissement de la ville très important au vue des moyens Association de revitalisation qui met en place un Centre Social Rural mettant à disposition de nomb ...

Si non que devrait-elle faire de plus?

0 revoir la programmation de feu vert/rouge c'est n'importe quoi et remplacer des feux par des stop. devrait faire des efforts sur la circulation cyclable Les itinéraires vélo ne sont pas suffisamment mis en valeur alors que la dimension de la ville et la topographie se prêtent bien à la pratique du vélo. Les itinéraires vélo ne sont pas suffisamment mis en valeur alors que la dimension de la ville et la topographie se prêtent bien à la pratique du vélo. compléter le reseau de piste cyclable ? Emménager plus de pistes cyclables mettre en place des navettes Améliorer les transport en communs, et dyn ...

Quel est le point fort de cette ville ?

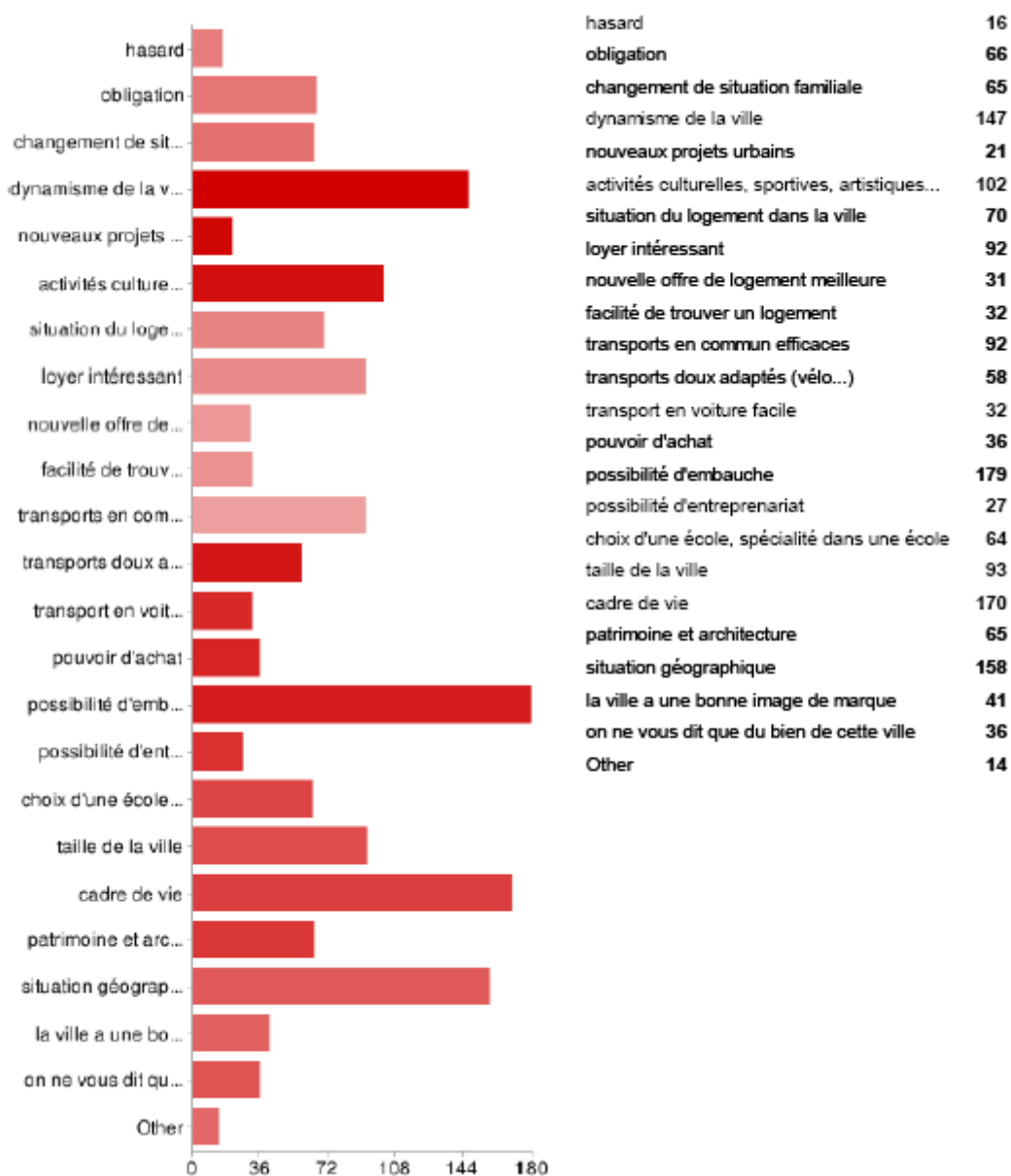
grande université, beaucoup d'étudiant Polytech'Tours ! Agréable à vivre Grand centre ville, école bcp d'étudiant La mer Dimension spatiale reste à l'échelle humaine. L'omniprésence de la Loire et du Cher sont des points forts. Le dynamisme lié aux milliers d'étudiants venant de tout le monde. Il y a aussi le charme british auquel s'ajoute la fierté de la nation ecossaise. Dimension spatiale reste à l'échelle humaine. L'omniprésence de la Loire et du Cher sont des points forts. c'est pépère Sa ruralité Facilité pour se repérer. cadre de vie, sa taille humaine et son dynamisme histoire, patrimoine, proxi ...

Quel est le point faible de cette ville ?

plus ou moins petite Aucun double whooper à l'horizon Pas de bus de nuit ! trop grande, transport pas pratique La vie est très chers Les transports en commun, la circulation en voiture. Et la météo ... un peu trop petit! un peu trop gris! Idem liaison avec l'est de la France les bus le soir & le dimanche Ces quartiers mal fréquentés. certains quartiers sont vides, tristes Dulbi !! le stationnement en voiture et la circulation routière. centre ville peu animé loin de chez moi les lyers sont trop élevés une usine de papier (pollution olfative), l'obligation de prendre la voiture Le calme! Ligne de bus Climat ...

La ville dans laquelle vous iriez...

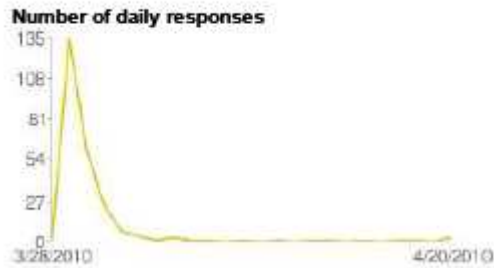
Si vous aviez à déménager, quels seraient les éléments qui orienteraient votre choix de vous installer dans une ville plutôt qu'une autre ?



Quel devra être son principal atout ?

grande, activités professionnelles intéressantes Etre une ville importante et surtout très dynamique vivante être une grosse ville, plusieurs millions d'habitants Proche de la montagne Que ça bouge! dynamisme cadre de vie Comporter une part de nature qui l'adoucît et la rend agréable à vivre! La ville devra me plaire. Comporter une part de nature qui l'adoucît et la rend agréable à vivre! des transports doux et en commun efficaces pas plus petite que Tours ou à proximité (moins de 30 minutes) d'une grande ville! J'ai coché associative pour les offres suffisantes ou non, uniquement parce que sinon le ques ...

C'est fini ! Merci encore



Ce questionnaire était à remplir via Internet. Il ne m'a pas permis d'effectuer une étude quantitative car le nombre de réponses n'était pas assez élevé. De plus, bien que les personnes m'ayant répondu soient dispersées dans toute la France, la grande majorité des étudiants étaient tourangeaux.

Je n'ai donc pas procédé au dépouillage de ce questionnaire par manque d'intérêt, mais j'ai lu tous les résultats pour m'imprégner de l'avis de ces étudiants. Cela m'a permis de constater que la ville de Montpellier réunit en effet la grande majorité des éléments qui intéressent un étudiant.

