

BIBLIOTHÈQUE DES TERRITOIRES


Patrice Noisette
Franck Vallérugo



Le marketing urbain

Tome 1
Théories et méthodes

ESSEC
BUSINESS SCHOOL

 ***l'aube***

LE MARKETING URBAIN

La collection *Bibliothèque des territoires*
est dirigée par Jean Viard

Série *Essec Villes et territoires*
animée par Franck Vallérugo

© Éditions de l'Aube, 2018
www.editionsdelaube.com

ISBN 978-2-8159-3031-4

Franck Vallérugo
Patrice Noisette

Le marketing urbain

Tome 1
Théories et méthodes

éditions de l'aube

Les villes et les territoires concentrent aujourd'hui les hommes et les activités, accumulent la valeur ajoutée et l'intelligence collective, régulent l'économie et les rapports sociaux. Mais ils peuvent aussi, partout dans le monde, amplifier la misère, être l'enjeu des plus extrêmes conflits. Ils seront le sujet majeur du XXI^e siècle.

Depuis plus de vingt ans la chaire d'économie urbaine de l'Essec, seul laboratoire de recherche et d'enseignement en management public au sein d'une grande école de gestion, accompagne les acteurs publics locaux et leurs entreprises partenaires à perfectionner leur management et l'efficacité de leurs relations contractuelles.

Les éditions de l'Aube, depuis leur création, offrent une tribune ouverte aux spécialistes du développement local dans toute leur diversité d'économistes, de géographes, de sociologues, de politologues, d'historiens... Il était donc naturel que l'Aube et l'Essec s'associent aujourd'hui pour promouvoir cette nouvelle collection dont l'ambition est triple :

- diffuser des connaissances et des pratiques au service des organisations publiques et des entreprises dont le métier est lié à la ville ;*
- proposer un espace de débat scientifique et politique sur les sujets contemporains qui interrogent l'univers commun des collectivités locales et des entreprises ;*
- offrir un lieu de mémoire à des aventures urbaines et aux hommes qui en furent les acteurs, en France et dans le monde.*

C'est la raison pour laquelle cette collection est plurielle et colorée, à l'image des villes et des territoires qu'elle entend servir. Elle alterne ouvrages scientifiques et plus appliqués, propos d'experts et expériences d'acteurs de terrain, témoignages historiques et essais de culture. Elle s'adresse à des universitaires et à des professionnels, à des élus et à des habitants, à des étudiants, à tous les amoureux des villes.

*Franck Vallérugo
Professeur titulaire de la chaire
d'économie urbaine de l'Essec*

*Jean Viard
Sociologue,
directeur des éditions de l'Aube*

DES MÊMES AUTEURS

Franck Vallérugo (direction d'ouvrage)

EUROPACITY, L'AVENTURE D'UN PROJET, l'Aube, 2016

Franck Vallérugo et Patrice Noisette

LE MARKETING DES VILLES, Éditions d'Organisation, 1996

UN MONDE DE VILLES ; LE MARKETING DES TERRITOIRES
DURABLES, l'Aube, 2010

« Ce n'est donc pas de façon métaphorique qu'on a le droit de comparer – comme on l'a si souvent fait – une ville à une symphonie ou à un poème ; ce sont des objets de même nature. Plus précieuse peut-être encore, la ville se situe au confluent de la nature et de l'artifice. Congrégation d'animaux qui enferment leur histoire biologique dans ses limites et qui la modèlent en même temps de toutes leurs intentions d'êtres pensants, par sa genèse et par sa forme la ville relève simultanément de la procréation biologique, de l'évolution organique et de la création esthétique. Elle est à la fois objet de nature et sujet de culture ; individu et groupe ; vécue et rêvée : la chose humaine par excellence. »

Claude LÉVI-STRAUSS, *Tristes Tropiques*, 1955.

Introduction

Le *marketing management* n'est pas une culture organisationnelle ou un état d'esprit consistant, pour une organisation, à partir uniquement des besoins des consommateurs pour créer et adapter des produits ou des services. Il ne saurait en cela être confondu avec la *mercatique* chère aux économistes Jean Fourastié et François Perroux, qui constitue à notre sens une facilité de traduction ou de francisation que nous ne retiendrons pas en l'état. C'est d'ailleurs cette conception du *marketing* qui a pour partie conduit à sa dépréciation – y compris par le monde universitaire de la gestion, pourtant par nature attentif à la valeur et au sens des mots – et à son habituelle confusion au mieux avec un objet de communication, au pire avec l'idée d'une manipulation des consommateurs. Le *marketing*, dont nous assumons pleinement l'usage de l'anglicisme, constitue plutôt, pour une organisation ou une entreprise, une méthode de gestion dont l'objectif est de coordonner l'ensemble de ses variables internes en vue de satisfaire une demande, et donc un marché, en faisant mieux que la concurrence et cela afin d'optimiser son résultat d'exploitation (Kotler *et al.*, 2015). Ainsi, un chef de produit est-il avant tout un ensemblier capable d'ajuster les objectifs et les actions de toutes les composantes de l'entreprise, de la production aux ressources humaines en passant par la direction financière ou de la qualité, dans le but de proposer un produit ou un service à même de répondre aux attentes d'un marché concurrentiel dont il doit connaître de façon continue et dynamique les évolutions. L'objectif de l'entreprise est bien alors de maximiser ses gains,

mais dans une approche de plus en plus sociétale depuis la fin des années 1990, approche selon laquelle le *marketing management* se propose de défendre un intérêt général à long terme et non une somme d'intérêts particuliers à court terme. La plupart des entreprises, y compris les moins vertueuses en la matière, souhaitent ainsi manifester un engagement de long terme en faveur de la préservation de l'environnement et de l'équité sociale qui n'est pas sans résonance avec les transitions écologique et sociale que connaissent nos sociétés depuis la fin du fordisme et dont l'entreprise socialement responsable constitue aujourd'hui une forme de synthèse. Mais à ces deux transitions s'ajoute une troisième, numérique, dont les avancées et les perspectives technologiques rendent souvent possibles les espérances des deux précédentes : comment, en effet, accroître la production d'énergies renouvelables, par essence intermittentes, sans avoir recours à des systèmes numérisés d'optimisation des réseaux ? Comment accroître la participation des habitants aux débats collectifs sans favoriser des dispositifs de production de données ouvertes ou de concertation numérisés ? Il est de ce point de vue emblématique de constater que la 12^e édition du *Mercator*, une des bibles des étudiants en gestion, propose d'analyser « tous les nouveaux métiers du marketing à l'ère digitale » (Baynast *et al.*, 2017).

Définir avec précision le produit ou le service que l'on vend en fonction des capacités de sa propre organisation, des attentes des clients et de l'offre de la concurrence constitue ainsi les bases d'un diagnostic stratégique qui doit permettre de choisir un positionnement concurrentiel. Choisir, et non subir, car le positionnement est un acte de gestion aux conséquences calculées et non le résultat d'une situation dépendant de façon passive de la position concurrentielle que l'on occupe au regard de la qualité et de la quantité de son offre relativement à celle de ses concurrents. Du choix de ce positionnement découle la formulation des priorités du plan stratégique et de leur mise en œuvre financière et logistique. Le *mix marketing* trouve alors tout son sens au terme d'une coordination de la fabrication des produits ou de la conception des services, de la mise en œuvre d'une politique tarifaire ou de

prix, du déploiement d'une force de vente et d'une politique de communication à l'endroit d'une clientèle dont on analyse en continu l'évolution des comportements. La question de l'évaluation est alors centrale, dont les résultats viennent *a posteriori* renseigner l'organisation sur l'efficacité de ses choix et nourrir de façon itérative l'orientation nouvelle de ses décisions. Partant, cette définition du marketing peut être sans trop de difficulté transposée à la gestion des territoires, une possible analogie dont il convient de poser le principe et de proposer les limites.

Sur le principe, la légitimité de la compétitivité des territoires est affirmée dès les années 1950 par l'économiste et géographe américain Charles Tiebout, selon lequel les territoires locaux présentent des externalités géographiques qui introduisent une distorsion dans l'offre de bien public local et, conséquemment, une compétition des collectivités locales pour attirer des ménages qui vont choisir leur consommation, et donc leur localisation, en fonction de leur utilité (Tiebout, 1954). La ville est alors replacée dans son environnement concurrentiel externe vis-à-vis non seulement des habitants, mais aussi des entreprises porteuses de main-d'œuvre et d'investissements, ou encore des touristes ou des étudiants désireux de s'implanter de façon permanente ou provisoire dans son territoire. Mais cet environnement concurrentiel est aussi interne vis-à-vis de tous les acteurs locaux publics et privés – de l'habitant aux entreprises et à la collectivité locale elle-même – qui y demeurent et contribuent à son développement.

La transposition des problématiques du marketing à la gestion des villes et des territoires a réellement commencé en France au milieu des années 1980, avec ce que l'on appelait alors la communication économique des villes. Les territoires devaient faire face à deux mutations majeures. La première était économique : les mutations économiques et la crise de nombreuses industries plongeaient des territoires dans de grandes difficultés, et, plus largement, il devenait évident qu'on ne pouvait plus se contenter de considérer le développement économique comme un acquis et de

limiter la gestion des territoires aux services rendus à leurs habitants. L'économie est devenue un enjeu territorial, pour les élus mais aussi pour la recherche académique. Deux notions nouvelles se sont ainsi rapidement imposées : les villes devaient compter sur leur attractivité externe et sur leurs capacités de développement endogène. La seconde mutation était celle de la décentralisation administrative. Dotés des nouvelles compétences qu'ils avaient réclamées, les élus en découvraient la responsabilité. Leurs concitoyens se tournaient désormais vers eux pour trouver des réponses à leurs difficultés, en particulier au chômage. Enjeu territorial, l'économie devenait aussi une responsabilité politique locale. Les premières fonctions de « communication » et de « développement économique » ont été le plus souvent créées au sein des cabinets des maires pour la première et des services municipaux pour la seconde, puis développées sous la forme d'agences locales ou de services intercommunaux à partir des années 1990.

L'Institut de l'économie urbaine (IEU) fut parmi les tout premiers observateurs et analystes de ces nouvelles orientations de la gestion des villes et des territoires, avec ses travaux sur les stratégies de maire, la communication économique des villes, les événements urbains, etc., en association avec les grandes associations d'élus locaux et des organes gouvernementaux. Il a publié le premier « prix de la communication économique des villes » en 1987, réalisé avec la chaire d'économie urbaine qui venait d'être créée entre l'IEU et l'Essec, puis les premiers « palmarès » de villes avec le magazine économique *l'Expansion* (le salaire urbain, l'internationalisation des villes...). La publication, en 1996, de notre premier ouvrage sur *le Marketing des villes*, consacrait l'émergence de cette nouvelle branche du marketing appliquée aux territoires et en proposait une formalisation pour accompagner sa professionnalisation (Noisette & Vallérugo, 1996). Nous l'avons actualisé et remanié en 2010 sous le titre *Un monde de villes ; le marketing des territoires durables* (Noisette & Vallérugo 2010), sous le double signe de l'urbanisation généralisée et accélérée du monde et de l'inscription des problématiques du développement durable au cœur des politiques locales.

L'accroissement des tensions inégalitaires auxquelles sont soumises les villes, la mise en danger de l'ensemble de notre biosphère et la nécessité de transformer nos gouvernances pour gérer les « transitions » écologique, numérique et sociale et ne pas les subir, mais aussi l'observation que la notion de marketing urbain reste généralement associée à la promotion des villes et à l'attraction d'investissements externes et qu'elle est souvent perçue négativement, loin du sens et de la portée que nous lui donnons, tout cela nous invite aujourd'hui à reprendre notre propos. Nous le faisons en deux temps.

Ce premier volume porte sur les fondements et les principes du marketing urbain tel que nous l'approfondissons et le défendons depuis plus de vingt ans : une politique d'intérêt général destinée à mieux maîtriser les mécanismes de marché pour une production et une gestion de la ville et des territoires, et des services apportés à leurs habitants, qui puissent satisfaire des objectifs ambitieux de développement durable, notamment en matière de cohésion sociale et urbaine et d'équité. Il suit l'ordre des constituants génériques du marketing présentés plus haut.

La première partie de l'ouvrage porte sur les fondements du marketing urbain, sur ce qui légitime son existence et définit ses champs d'application, sur les « variables à coordonner ».

Nous nous intéressons d'abord à l'objet de cette discipline, la ville, pour comprendre sa complexité, au travers de son histoire et relativement aux nouveaux enjeux auxquels elle est confrontée, et la place nouvelle qu'elle occupe dans nos sociétés et nos économies (chapitre 1).

Nous développons ensuite les problématiques théoriques essentielles de l'économie urbaine qui fondent la légitimité du marketing urbain dans le champ économique mais aussi dans le champ politique de la gouvernance des villes et des territoires. Dans le champ économique, nous évoquons notamment la nécessité d'inverser le rapport habituellement considéré entre compétitivité et inclusion socio-économique, et l'opportunité que présente le développement de la responsabilité territoriale des entreprises pour une meilleur gouvernance. Si le marketing

urbain ne relève pas de la relation politique entre élus et citoyens, il doit être mis au service des orientations politiques choisies entre eux dans le cadre des processus démocratiques électoraux et d'aide à la décision. Nous parlons ainsi de gouvernance urbaine (chapitre 2) mais aussi du marché et de l'environnement concurrentiel urbains qui déterminent pour les territoires l'optimisation de leur dynamique économique et sociale (chapitre 3).

La seconde partie de l'ouvrage est consacrée à ce qu'est le marketing urbain et à une première présentation de ses méthodes, en mettant l'accent sur ses nouveaux enjeux et leurs implications pour sa mise en œuvre.

Nous présentons deux notions essentielles, le positionnement et l'image, qui sont une sorte de socle de toute stratégie de marketing territorial (nous utilisons indifféremment les deux expressions marketing urbain et marketing territorial) (chapitre 4). Nous développons ensuite les deux notions de stratégie et de marketing territorial, dont nous apportons notre définition, en montrant comment elles doivent être comprises pour répondre aux nouveaux enjeux de cohérence et de solidarité territoriales, d'inclusion et d'innovation, pour ne citer qu'eux (chapitre 5).

Le dernier chapitre présente d'abord les composantes du *marketing mix* issues du marketing des services. Il montre comment elles peuvent être mobilisées pour répondre aux enjeux de diversification sociale des espaces urbains dans une logique de « modes de ville », en partant du cas des quartiers de la politique de la ville en renouvellement urbain. Il évoque enfin les nouveaux enjeux qui doivent influencer le développement du marketing urbain auprès des entreprises, et les domaines du tourisme et des événements urbains (chapitre 6).

Ce dernier chapitre introduit ainsi le second volume de cet ouvrage (à paraître). Il développera d'une manière pratique les méthodes et les outils du marketing urbain, à partir de l'expérience de collectivités territoriales, d'acteurs économiques et de consultants.

LE MARKETING URBAIN

Nous avons choisi pour ce premier tome le ton d'un essai plus que celui d'un ouvrage académique. Les références bibliographiques y sont volontairement peu nombreuses et nous avons généralement privilégié des ouvrages dont le temps a démontré la pertinence et l'influence.

PARTIE I
UN MONDE DE VILLES

1

La Ville

10 % de la population mondiale habitaient en ville en 1900, 30 % au lendemain de la Seconde Guerre mondiale, avec une croissance qui avait marqué surtout l'Europe et le continent nord-américain, sous l'effet de la révolution industrielle. En 1954, 55 % de la population française étaient urbains ; aujourd'hui, l'INSEE estime que 95 % de cette population habitent dans des villes ou des territoires sous influence urbaine directe. À partir des années 1960, l'urbanisation mondiale connaît une croissance soutenue et assez régulière : du tiers en 1960 à plus de 55 % en 1988, plus de 60 % en 2030 selon les prévisions de l'ONU. Les disparités sont encore importantes entre continents et entre pays, mais la tendance est à un resserrement des écarts, en raison du développement économique et du fait que ce dernier tend à être de plus en plus porté par les villes, partout dans le monde.

Au moment où la moitié de la population mondiale est devenue urbaine, en 2007, il y avait dix-huit mégacités ou mégapoles – villes de plus de 10 millions d'habitants –, selon l'ONU, qui en prévoyait alors au moins vingt-six en 2025. Elles sont en réalité déjà plus de trente en 2018, dont Shanghai, qui compte peut-être autour de 80 millions d'habitants, et l'on pense qu'il pourrait y en avoir une cinquantaine en 2025. Si, comme le pense l'ONU, la plus grande partie de la croissance urbaine devrait être portée par des villes de un à cinq millions d'habitants, il semble que les principes de hiérarchisation des villes mis

depuis longtemps en évidence par l'économie urbaine justifient un nombre important de mégalofoles au sein des grands espaces nationaux, comme en Chine, et sous l'effet de l'internationalisation des échanges.

On ne dispose pas de statistiques fiables sur les PIB des villes, particulièrement à l'échelle internationale, mais selon Oxford Economics, le PIB des 750 premières villes mondiales devrait représenter en 2030 plus de 60 % du PIB mondial ; pour le McKinsey Global Institute, les 600 premières villes y parviendront même dès 2025.

Au printemps 2009, la Banque mondiale édite sa nouvelle *Stratégie pour les villes et les collectivités locales*. L'introduction de ce document fait le constat que « l'urbanisation est un phénomène historique de notre siècle » et conclut, après en avoir indiqué les principaux enjeux : « Il y a lieu de repenser notre approche et nos méthodes. » Au-delà du fait démographique et spatial, la question est en effet éminemment politique. Prendre acte de la prédominance du fait urbain impose à de nombreux gouvernements et organismes internationaux de repenser des modèles de développement qui étaient encore largement fondés sur la fixation de populations rurales, et de mettre en œuvre des formes de décentralisation administrative adaptées à la gestion urbaine.

UN Habitat, l'agence de l'ONU chargée de l'habitat, qui s'était vu imposer l'expression « établissements humains » par une majorité de pays soucieux de ne pas se plier à un « modèle urbain » jugé occidental voire porteur de tous les vices, adjoint maintenant à son logo la signature « For A Better Urban Future » et organise tous les deux ans depuis 2001 un Forum international des villes.

L'urbanisation est un phénomène mondial dominant. La ville est un enjeu mondial majeur.

Phénomène urbain et développement humain

L'émergence et les caractères de la ville

Pour mieux comprendre la formidable accélération de l'urbanisation qui s'opère sous les yeux de deux à trois générations humaines seulement, il faut la situer dans le contexte historique de l'émergence et du développement du fait urbain depuis ses origines. Car il ne s'agit pas d'un phénomène conjoncturel. La ville est née il y a cinq mille à huit mille ans, selon que l'on considère les « proto-villes » ou les villes plus élaborées et, surtout, pouvant atteindre plus de 20 000 habitants. Elle est issue de l'émergence, à la période néolithique, d'un développement économique et social fondé sur la capacité à produire des surplus et à en assurer, socialement comme techniquement, la gestion. Sous des aspects variables selon les civilisations mais avec des caractères essentiels identiques, elle a accompagné les formes successives de ce développement, artisanal et commerçant, industriel et maintenant informationnel, jusqu'à en devenir le cœur et la matrice.

Les caractères constitutifs de la ville peuvent être identifiés à travers ce que l'archéologie nous apprend des premières villes, qui ont émergé au Moyen-Orient, en Mésopotamie, cinq mille à six mille ans avant notre ère, puis en Chine et en Inde. La carte des villes entre - 2000 et - 1500 établie par Leonardo Benevolo (1983) montre qu'elles sont localisées dans des terres fertiles auprès de grands fleuves et de côtes, où elles marquent l'émergence de grandes civilisations : le Tigre et l'Euphrate, le Sakarya et le sud de la mer Caspienne en Mésopotamie et en Asie mineure, le Nil et les côtes est de la Méditerranée, les côtes de la mer d'Égée, celles du sud de l'Espagne actuelle, bassins urbains contigus ou en relation ; l'Indus, et les fleuves Yangtsé et Huang-Hé en Asie. La ville marque le passage de sociétés humaines dotées d'une économie n'allant guère au-delà de la subsistance à l'édification de civilisations concentrant les trois grandes sources de puissance et de pouvoir que sont les armes, le commerce et la culture (Benevolo, 1983).