



MARKETING URBAIN :

LE DEVELOPPEMENT DURABLE EST-IL UN ARGUMENT VALIDE ?

Vivien Moinat

Sous la direction du Prof. J.-B. Racine

Et l'expertise de J.-P. Allamand

semestre d'hiver 2007

« Tout ce qui est simple est faux,
tout ce qui est compliqué est inutilisable »

P. Valéry

RESUME :

En 2006, la Ville de Lausanne décide d'introduire une politique de marketing urbain basée sur quatre piliers : le sport et l'Olympisme, la culture, la formation, et le développement durable. L'objet de ce travail est de s'interroger sur la validité du développement durable comme argument de promotion. Pour y répondre, il a fallu construire à partir de la littérature, une démarche originale permettant d'évaluer la validité d'un argument de promotion. Cette démarche, combinant des éléments de réflexion sur l'offre et sur la demande, insiste sur le fait que l'argument de promotion doit être présent dans l'offre de la ville et qu'il doit exister une vision commune parmi les autorités. De plus, il doit être perçu comme un constituant essentiel de l'offre par la population et sa promotion doit être conforme à sa définition théorique. Il doit par ailleurs répondre à un potentiel de demande ; l'image de l'argument, telle qu'elle est perçue par le public-cible, doit correspondre à l'image émise. Finalement, il doit exister des actions ou des attributs à fort potentiel de représentativité sur lesquels la promotion peut s'appuyer pour construire une image de marque forte, unique et différenciatrice. Si l'on a répondu par l'affirmative à l'ensemble de ces questions, alors l'argument est valide pour la promotion. Le développement durable, tel que pratiqué à Lausanne, est passé au filtre de cette démarche. Bien que l'échantillon des personnes interrogées ne soit pas suffisant pour se prononcer de façon définitive, de nombreuses réserves ont été identifiées. Différents scénarii terminent le travail, ainsi que des pistes futures pour la recherche.

MOTS CLES :

Marketing urbain, développement durable, argument de promotion, démarche de vérification, habitants, entreprises, touristes, public-cible, marché de niche, image de marque, perception, représentation, Lausanne.

REMERCIEMENTS :

De nombreuses personnes ont contribué à l'achèvement de ce travail ; qu'elles en soient ici remerciées :

- J.-B. Racine : pour son soutien durant ce mémoire, et pour son enthousiasme communicatif durant toute la durée de mes études.
- J.-P. Allamand : pour son expertise, ses conseils avisés et ses contacts dont il m'a fait bénéficier.
- G. Bonnard, C. Ott, et N. Messieux : pour leur amicale relecture.
- Les personnes interrogées pour leur disponibilité et l'intérêt qu'elles ont montré pour ce travail.

LISTE DES ABREVIATIONS

| | |
|-----------------|---|
| DD : | Développement durable |
| DUD : | Développement urbain durable |
| MU | Marketing urbain |
| MUD | Marketing urbain basé sur un développement durable |
| USP | Stratégie marketing consistant à valoriser un attribut que le produit est le seul à proposer |
| SWOT | Outil marketing réunissant l'analyse des forces (Strengths), des faiblesses (Weaknesses), des opportunités (Opportunities), et des menaces (Threats). |
| Agenda 21 local | Programme d'actions qu'une ville ou collectivité s'engage à mettre en place pour orienter son développement de façon plus durable |

| | |
|--|-----------|
| A. INTRODUCTION : | 2 |
| A.1 INTRODUCTION HISTORIQUE : | 2 |
| A.2 PROBLEMATIQUE : | 11 |
| A.2.1-QUESTIONS POSEES | 11 |
| A.2.2-HYPOTHESES | 12 |
| A.2.3-ORIGINALITE DU TRAVAIL | 14 |
| A.3 METHODOLOGIE : | 14 |
| A.3.1-CADRE THEORIQUE DONNE PAR LA LITTERATURE | 14 |
| A.3.2-CADRE DE VALIDITE | 17 |
| A.3.3-ECHELLE | 18 |
| A.3.4 REFERENTIEL GEOGRAPHIQUE (TERRITOIRE ET CULTURE) | 19 |
| A.3.5 DEMARCHE SCIENTIFIQUE | 21 |
| B. THEORIE | 25 |
| B.1 VILLE, PAYSAGE URBAIN ; ACTEURS : RELATIONS ET SIGNIFICATIONS | 26 |
| B.2 DEVELOPPEMENT DURABLE ET DEVELOPPEMENT URBAIN DURABLE | 29 |
| B.3 MARKETING URBAIN ET MARKETING URBAIN DURABLE | 34 |
| B.3.1 MARKETING URBAIN | 34 |
| B.3.2 L'OFFICE DE MARKETING URBAIN | 38 |
| B.3.3 MARKETING URBAIN DURABLE (MUD) | 45 |
| B.4 MARKETING URBAIN DURABLE : REALITE VS PERCEPTION ; IDEOLOGIE | 47 |
| C. DEMARCHE ET CONSTRUCTION DU MODELE | 54 |
| C.0 À LA RECHERCHE D'UNE DEMARCHE | 54 |
| C.1 PARTIE EMPIRIQUE : | 61 |
| C.1.1 PREMIERE PARTIE | 65 |
| C.1.2 DEUXIEME PARTIE | 76 |
| C.1.3 TROISIEME PARTIE | 96 |
| C.1.4 QUATRIEME PARTIE | 101 |

| | |
|---|------------|
| <u>D. DISCUSSION GENERALE : PORTEE, LIMITES ET RECOMMANDATIONS</u> | 106 |
| D.1 PORTEE : RESULTATS DE L'ETUDE | 106 |
| D.2 LIMITES | 110 |
| D.3 RECOMMANDATIONS | 112 |
| D.3.1 RECOMMANDATIONS A LA VILLE | 112 |
| D.3.2 RECOMMANDATIONS POUR LA RECHERCHE | 117 |
| <u>E. ANNEXES.</u> | 121 |
| E 1 BIBLIOGRAPHIE | 121 |
| E.2 LISTE DES PERSONNES INTERROGEEES | 140 |
| E.3 QUESTIONNAIRE D'EVALUATION D'UNE PROMOTION DE LA VILLE BASEE SUR LE DEVELOPPEMENT DURABLE (DD) | 141 |

PARTIE A :
Introduction

A. INTRODUCTION :

A.1 Introduction historique :

L'objectif de cette introduction est de présenter un bref historique du marketing urbain, puis le changement dû à la mondialisation et ses conséquences pour les villes. Dans ces conséquences, seront mentionnées la mise en place de nouvelles politiques de marketing urbain, dont certaines sont inefficaces. La stratégie lausannoise sera présentée à la fin de cette introduction.

Le marketing urbain a pris son essor aux Etats-Unis (Ward, 1998) et en Grande-Bretagne, dans le courant du XIX^e siècle. À cette époque et jusque dans la première moitié du XX^e siècle, la plupart des opérations de marketing urbain sont initiées par des promoteurs immobiliers qui cherchent à vendre des terrains en banlieue ou par des compagnies de transports publics¹ qui cherchent à attirer des nouveaux habitants pour rentabiliser leurs infrastructures. Au cours du XIX^e siècle, apparaît également le marketing urbain à destination des entreprises. L'objectif est d'attirer de nouvelles entreprises, pour posséder plus de places de travail et plus de revenus fiscaux. On le retrouve par exemple dans des grandes cités ouvrières comme Manchester ou Chicago.

Puis le marketing urbain inhérent à cette ère industrielle va être affecté en premier lieu par les deux guerres mondiales, puis par la fin des Trente Glorieuses. Aujourd'hui, le système urbain mondial s'est modifié et subit le processus de métropolisation et de globalisation (Huriot J.-M., Pumain D., 1996). Depuis la deuxième moitié du XX^e siècle, on peut observer des transformations majeures de notre société. René Passet constate qu'une *“double évolution des transports et des technologies de l'information fait de*

¹ Le Métropolitain londonien en est un bon exemple.

la planète un seul et même espace. Les déplacements des hommes, des choses et des informations, se font à une vitesse accrue et à des prix de revient réduits. Il n'est pratiquement pas un coin du globe dans lequel l'homme ne puisse se rendre dans les vingt-quatre heures.(...) Tout se passe comme si le temps et l'espace avaient disparu pour laisser place à un vaste réseau immatériel d'interdépendances" (Passet, 1996 : 67). Dans ce nouveau contexte, les villes voient leur rôle et leurs prérogatives se modifier.

Tout se passe comme si la mondialisation (sous sa forme actuelle) réduisait les territoires aux villes, points nodaux reliés au reste du monde (i.e. au système urbain mondialisé), ou en tout cas comme si les villes étaient devenues les portes d'entrée du territoire. Elles reçoivent ainsi une charge supplémentaire ; la responsabilité de représenter leur territoire environnant et de le valoriser.

La mondialisation a très clairement augmenté la connectivité des villes entre elles mais par la même occasion, les a mises en compétition. Organisées comme un nouveau marché, les villes sont désormais des concurrentes. Alors que dans le monde du marché traditionnel, la rivalité s'exerce fait sur les coûts et les prix, le marché des villes appelle des nouvelles concurrences beaucoup plus complexes. Pierre Veltz (Veltz, 1996 : 81) y reconnaît la compétition par la qualité, celle sur la variété, celle sur l'innovation et enfin celle sur le temps (dans la mesure où le cycle de vie des produits se raccourcit, le fait d'accéder plus ou moins vite au marché prend une importance capitale).

Face à ce nouveau contexte de mondialisation, les villes doivent adopter "une conception beaucoup moins passive du territoire face à l'économie. Le territoire n'est plus un simple contenant ou un simple stock de ressources banales" (Veltz, 1996 : 76). Patrice Noisette ajoute que "les électeurs et élus ont pris conscience que la ville n'est pas seulement un espace de recette et un objet de dépense fiscale, mais qu'elle est aussi un espace et un outil de production de valeur. L'objectif central est alors de stimuler cette production" (Noisette, 1996 : 173). Toujours selon P. Noisette (1994), le rôle des élus n'est

plus de faire coïncider demande et offre, dépenses et recette, mais, dans le cadre d'un budget de la ville devenu trop insuffisant et instable par rapport à son nouveau rôle, de créer des nouvelles richesses ou revenus ; ce qui implique d'exister sur des nouveaux marchés.

Dans ce but de créer de nouvelles richesses dans ce cadre globalisé, le marketing urbain actuel s'est passablement différencié de ceux qui l'ont précédé. Il sert un nouvel objectif : se démarquer des autres cités pour atteindre une place prégnante dans la mise en réseau mondial des villes du XXI^e siècle (Ward, 1998). Or Patrice Noisette nous rend attentifs à ce que les différents acteurs économiques (habitants, entreprises, touristes) au moment de leur choix de localisation (ou de n'importe quel choix influençant le territoire/dépendants du territoire) sont encore largement sous-informés. C'est reconnaître que pour cette nouvelle gestion urbaine *"le souci d'influencer les marchés va de pair avec celui d'informer les citoyens"* (Noisette, 1996 : 185).

En d'autres termes, la création de ce réseau mondial des villes implique un nouveau marché, où il faut se faire connaître. Mais il ne s'agit pas seulement de se faire connaître. Le marketing urbain doit adopter une démarche particulière que nous explique Jean Viard : *"chaque lieu doit à la fois chercher à être un lieu unique et offrir des similitudes dans une série pour être repérable"* (Viard, 2000 : 31). La série est facile à reconnaître (villes de culture, de tourisme, de loisirs, de sport, d'affaires, internationales,...). Par contre, pour chercher à être unique, il faut mettre en avant un USP (Unique Selling Proposal)², c'est-à-dire un avantage dont la ville est seule à jouir et qui fera la différence par rapport à ses concurrentes, au moment du choix.

Selon Viard, la démarche idéale en marketing urbain est donc relativement claire ; c'est-à-dire faire un bilan de son offre, découvrir sa « série » (ville de

² Des exemples de USP pour le tourisme : le Cervin, la Tour Eiffel, Big Ben, la Statue de la Liberté, le Golden Gate, la Cité Impériale, etc. Mais des concepts plus généraux peuvent aussi générer un USP : thermalisme (Budapest), affaires (Dubai), Jet-Set (Cannes), etc.

culture, de sport, etc), puis reconnaître un objet qui sera son USP et axer sa stratégie de promotion sur cet USP. Nous remarquons d'ailleurs que de nombreuses métropoles l'utilisent avec succès. Seulement dans la réalité, il existe aussi des villes (en particulier celles de moyenne taille) qui ne disposent pas d'attraction majeure ou de USP, et qui ne sont pas à même de concurrencer l'offre des plus grandes. De nombreux auteurs (J. Bouinot 2002 ; P. Noisette 1994, 1996 ; F. Vallerugo 1996 ; N. Babey 1999) s'accordent pour reconnaître que ces villes adoptent alors un comportement inadéquat. Pour notre part, nous avons pu constater par un travail précédent (Moinat, 2006) sur Bâle, Winterthour et Lucerne, que le problème est le même pour les villes suisses de taille moyenne. Ce comportement inadéquat consiste à valoriser de façon diluée et simultanée toutes les qualités ou les attributs présents dans la ville.

Évidemment, ces villes disposent souvent d'atouts réels, mais ils ne sont pas déterminants et ce sont habituellement les mêmes thèmes qui reviennent à chaque démarche de commercialisation. N. Babey met particulièrement bien en avant ces erreurs *panoptiques* (Babey, 1999) de marketing urbain de ces villes produisant :

“des images appartenant à des thèmes unanimement abordés, images métonymiques susceptibles de représenter la ville et sa région proche dans leur totalité : un historique du lieu spécialement réalisé pour mettre en avant le caractère unique et audacieux des habitants, idem pour la présentation de l'activité économique principale de la ville ou de la région ainsi que l'exaltation d'une vie culturelle «intense» par la mise en scène sur papier glacé des équipements collectifs de loisirs (piscine, stade, piste de ski), la convivialité domestique (illustrée par l'inévitable photographie d'une manifestation populaire dans les vieux quartiers), le patrimoine et la nature, censées symboliser la cité verte” (Babey, 1999 : 56).

Ces politiques de communication sont souvent basées sur des qualités réelles et possèdent une logique interne (i.e. en évoquant tous les aspects de la ville, personne ne sera vexé d'avoir été oublié et le marché potentiel est élargi au

maximum). Malheureusement la littérature précitée nous apprend que ces politiques de communication généralisantes ne suffisent pas à assurer à ces villes une véritable différenciation et donc un vrai succès (le succès se traduit par la satisfaction des attentes des publics cibles, visibilisée par exemple par l'accroissement de la population, du nombre d'entreprises et de leur chiffre d'affaires, de la fréquentation des salles de spectacles, etc...).

De nombreux auteurs recommandent alors à ces villes de choisir un (éventuellement quelques) domaine(s) très précis dans lequel se spécialiser. *“Dans la jungle de la communication, le seul espoir de ramener une belle proie est d'être sélectif, de se concentrer sur des cibles bien délimitées, de pratiquer la segmentation, en un mot, de pratiquer le positionnement”* (A. Ries et J. Trout in P. Noisette et F. Vallerugo, 1996 : 84). En marketing, ces domaines spécialisés dans lesquels se positionner s'appellent des niches.

Pour notre part, nous partageons cette idée que des villes de taille moyenne et ne possédant pas de USP doivent chercher un marché de niche encore inoccupé, où elles pourront s'installer et devenir leader. Ce concept de niche permet de définir de nouveaux territoires d'influence pour les villes, ne correspondant plus forcément au strict territoire environnant la ville³.

Ward (1998) reconnaît le besoin pour chaque ville de trouver sa niche ; selon lui, chaque ville doit faire son bilan (SWOT)⁴, puis s'inscrire dans une série où il existe des petites niches inoccupées. Ainsi les grands marchés (ceux du sport, de la culture de très haut niveau ou populaire, des festivals de musique, des événements spéciaux, ...) sont déjà tous occupés au niveau occidental. Ward propose donc un marketing plus segmenté, quelques fois à destination de groupes sociaux ou ethniques mieux définis, pour découvrir de nouvelles niches. On reconnaîtra comme niche encore inoccupée le marketing urbain

³ Cette nouvelle structure peut rompre avec celle hexagonale proposée par Christaller.

⁴ L'analyse SWOT est une technique de bilan des forces-faiblesses, menaces et opportunités

à destination de groupes sociaux tel que les retraités ou les jeunes, la *virtual* ou *Net City*, un marketing urbain basé sur une promotion idéologique ou religieuse, comme la Mecque, par exemple.

On ne soulignera jamais assez que, quelque soit l'option retenue pour le USP ou pour la niche spécialisée, il est absolument nécessaire qu'elle soit en lien direct avec les besoins et l'identité de la ville. La littérature (Ledrut 1973 ; Racine, 1994 ; Babey, 1999 ; Rosemberg 2000) et les cas de Glasgow et de Bilbao⁵ ou Baltimore⁶ sont là pour nous rendre attentifs à des possibles effets indésirables.

⁵ Les villes de Bilbao et de Glasgow ont choisi de spécialiser dans un marché de niche culturel. Plusieurs problèmes sont apparus à cause d'habitants qui ne se reconnaissaient plus dans la nouvelle identité de leur ville (Paddison 1993).

⁶ La ville de Baltimore a choisi de se spécialiser dans le tourisme d'affaires en investissant des moyens très importants centrés sur la revitalisation du port, alors que dans plusieurs quartiers, souvent habités par une population noire pauvre, le niveau de vie n'a cessé de se dégrader (Gravas-Gavari, 2004).

La Ville de Lausanne, comme n'importe quelle ville occidentale, est confrontée au nouveau contexte de concurrence évoqué ci-dessus. Dans ce cadre, elle s'est choisie une politique de marketing urbain propre, en analysant son offre et en la segmentant en quatre grands domaines ⁷:

- Pôle d'excellence en matière d'éducation et de recherche
- Ville de culture
- Capitale olympique et administrative en matière de sport
- Cité du développement durable.

Bien que le choix et le nombre de ces domaines soit discutable (on notera par exemple que l'histoire et le patrimoine n'y apparaissent pas de façon explicite), il faut en tout cas se féliciter que la ville ait réalisé l'importance d'une sélection. Les deux premiers sont d'une originalité relative, et semblent en comparaison avec d'autres villes ne pas être des arguments déterminants. L'olympisme par contre est un véritable USP, puisque Lausanne est la seule ville au monde à avoir le droit de se proclamer capitale olympique. Quant à la pertinence du choix du développement durable, voilà justement le cœur de notre travail.

Depuis de nombreuses années, Lausanne cherche à améliorer son empreinte écologique et à durabiliser son développement urbain. Si bien que la ville est devenue, à de nombreux égards, un exemple en Europe. **Il est évident que le développement durable (DD) ne doit pas être poursuivi dans une optique mercantile ; cependant, il serait dommage, une fois la politique mise sur pied, de ne pas en profiter, si elle est représentait un possible avantage concurrentiel.**

Mais le DD n'est pas seulement une possible niche, répondant aux exigences d'un marché globalisé mais doit être également vu comme une réponse à

⁷ LAUSANNE (2006). Préavis N° 2006/51 : Introduction d'une politique de marketing urbain et d'un projet de city management en Ville de Lausanne. Lausanne.

un autre problème. Depuis plusieurs années, de nombreux auteurs s'élèvent pour dénoncer une situation de crise : Higbee en 1967 déjà, percevait avec l'étalement urbain, un changement de morphologie de la ville, un fractionnement prématuré de la masse urbaine à l'occasion de l'établissement fortuit et discontinu de multiples têtes de développement urbain, morcellement détruisant le tissu. Plus tard, Ascher reconnaîtra également l'apparition d'une nouvelle forme urbaine (qu'il appellera *Métapolis*, cf Ascher : *Métapolis ou l'avenir des villes*, 1995). Nouvelle forme largement encouragée par une urbanisation croissante⁸, faisant se rejoindre des agglomérations en des vastes régions métropolitaines (Cunha, 1993), des *Zwischenstädte* pour Thomas Sievert (2004).

Pourtant le problème ne s'arrête pas à ce simple changement de forme. En effet, il s'accompagne d'une évidente dégradation de ce qui faisait la ville auparavant. Racine (1974) d'abord nous rend attentif que la croissance urbaine n'est pas l'urbanisation, dans le sens où « *les villes peuvent continuer de grandir sans pour autant s'urbaniser davantage* » ou gagner en urbanité en d'autres termes. Mumford va plus loin encore et souligne, dès 1970, que « *nul ne peut être satisfait, aujourd'hui de la forme de la cité. Elle ne réalise aucun des espoirs de la civilisation moderne, ni quant à la circulation, ni quant au milieu social, ni quant à l'art. Elle ne répond à aucune de nos demandes les plus raisonnables* ». Ce qui finalement fait dire à Françoise Choay que la ville occidentale est morte et que l'ère est à l'avènement de ce qui l'a remplacée : l'urbain⁹.

Ainsi la ville va mal, la ville se meurt, la ville dilue son identité, son urbanité dans un *sprawl*¹⁰ généralisé. Or c'est précisément contre cet étalement urbain que se bat le Développement urbain Durable en plaidant pour les

⁸ Traduction, selon nous, d'une évidente incompréhension et même incapacité des urbanistes fonctionnalistes à répondre correctement au défi de la demande issue de la société de consommation moderne.

⁹ Cf par exemple CHOAY F. (1994), *Le règne de l'urbain et la mort de la ville*. Paris : Ed. du centre Pompidou

¹⁰ « *Sprawl* » est le terme anglais pour qualifier l'étalement et le fractionnement urbain.

nouvelles relations entre l'espace, la société et son économie, que nous connaissons.

Ainsi, si d'une part la mission de l'urbaniste-géographe est de "*structurer l'espace urbain comme espace de signification et de sociabilité*" (Lamizet, 2002 : 129), et que d'autre part nous sommes invités à la "*créativité, dans le sens de la nécessité d'anticiper l'avenir, d'en garder une maîtrise suffisante afin d'ajuster les modèles d'organisation*" (Morand, 1996 : 245), alors nous croyons que le développement urbain durable est un projet d'avenir et qu'il est donc légitime de réfléchir à sa capacité promotionnelle.

En d'autres termes, l'ambition de ce travail est de réfléchir au marketing urbain, à son fonctionnement et en particulier de s'interroger sur l'efficacité d'un Marketing Urbain basé sur un Développement durable (MUD) pour Lausanne.

A.2 Problématique :

A.2.1-Questions posées

Cette section recense les questions que se pose le travail et auxquelles il souhaite apporter une réponse.

Qu'est-ce que le marketing urbain ? Quelles sont ses missions ? Quel est le rôle et la fonction d'un office de marketing urbain ? Quels sont les services qu'un tel office doit proposer ?

Une revue de la littérature permettra de répondre à ce premier groupe de questions. Le premier objectif de ce travail est donc de rassembler différents apports théoriques, provenant pour l'essentiel du marketing des services pour fournir une base théorique solide pour la création d'un office de marketing urbain.

Dans le cadre d'une politique de marketing urbain, le Développement Durable (DD) peut-il être utilisé comme argument de promotion ? Est-il efficace pour promouvoir une ville ?

ET SI OUI : Comment Lausanne peut-elle promouvoir son DD ? Quelle est la démarche à suivre pour la mise en place d'une politique de marketing urbain d'un DD ?

Quelles peuvent être les arguments d'un Marketing Urbain basé sur un Développement durable (MUD) et les actions ou attributs qui peuvent aider à l'illustrer ? Quelle image de marque construire pour une cité durable ?

Par le biais d'un questionnaire, nous souhaitons apporter des éléments de réponses à ce second groupe de questions. Mais la taille limitée de ce travail

ne permet en aucun cas, de croire qu'il sera possible donner des réponses exhaustives. La réflexion développée ci-dessous ne doit être considérée que comme un outil d'aide à la décision et non comme une solution « clés en main ».

A.2.2-Hypothèses

Pour ce travail, nous partirons des axiomes de base du marketing urbain : c'est-à-dire que nous ne nous étendrons pas davantage sur le nouveau contexte auquel sont soumises les villes, contexte de concurrence dans lequel il faut chercher à se différencier. Nous prendrons également pour établi que **cette différenciation n'est pas atteinte pour les villes de moyenne taille et sans USP**, et qu'elles doivent en conséquence **chercher de nouveaux arguments de promotion pour se différencier**. Nous ne remettons pas non plus en cause le bien-fondé et l'efficacité du marketing urbain. Finalement dans le cadre de ce marketing urbain, nous ne nous attarderons pas sur la **nécessité**, déjà soulignée ci-dessus, **de promouvoir un objet/sujet en lien avec l'identité de la ville** ; objet de promotion dans lequel il est absolument essentiel que les habitants puissent se reconnaître.

Face aux questions soulevées dans la section précédente (A.2.1) et fort de lectures et de travaux exploratoires, les hypothèses de travail ci-dessous ont été émises lors de l'écriture de la problématique (version de février 07). Au cours du travail, certaines ont été confirmées mais d'autres, au vu des résultats des questionnaires, se sont avérées inexactes et il a été nécessaire de les revoir.

Notre première hypothèse est que le développement durable (DD) peut être un argument de marketing urbain, dans le sens qu'il peut contribuer à améliorer l'image de marque de la ville. Nous supposons qu'il peut être utilisé pour contribuer à la promotion de la ville, parce qu'il peut répondre à une véritable demande.

Pour vérifier cette hypothèse, le DD doit avoir les caractéristiques classiques relevé par la littérature (Mercator, 2006 ; Pentacom, 2005, Rosemberg 2000, Babey 1999) :

- Il doit exister un segment de la demande auquel l'attribut correspond.
- L'attribut doit effectivement faire partie de l'offre de la ville et les habitants doivent reconnaître l'attribut comme constituant essentiel de l'offre.

Notre seconde hypothèse est qu'il doit exister une démarche (et donc qu'elle est formulable) pour mettre en place de façon correcte une politique de MUD. Cette démarche est un processus complexe, faisant intervenir divers acteurs. Elle s'inspire de démarches semblables utilisées pour le marketing urbain dans d'autres villes, ou dans le Brand Management¹¹. Pour vérifier la potentielle existence de cette démarche, il doit être possible d'en construire une approche préliminaire. Cette démarche est explicitée au point C.0. Sa première étape est de vérifier s'il existe une vision partagée de l'offre DD pour la ville de Lausanne, en prenant garde que :

- Il existe au sein des décideurs une vision partagée de l'attribut.
- L'image de l'attribut DD émise par la ville doit exactement refléter l'attribut.
- L'image perçue par le public doit être identique à l'image émise.

Lors des autres étapes, la démarche doit faire intervenir les mécanismes du marché pour juger et ne retenir que les potentialités efficaces. Enfin, elle doit permettre la création d'une image de marque, elle-même soutenue par des actions promouvant le DUD.

¹¹ Le Brand Management est la discipline du marketing qui s'occupe de la question de la gestion de la marque.

A.2.3-Originalité du travail

La problématique de ce mémoire est originale et ouvre un nouveau champ de recherche. À notre connaissance, il n'y a pas eu auparavant de travaux importants sur la promotion du DD comme politique potentielle de marketing urbain. En plus de répondre à une réelle demande, ce choix de marketing urbain se différencie, comme mentionné plus haut, des autres politiques par le fait qu'il permet de répondre à un autre besoin : celui d'un développement harmonieux et durable de la ville. Nous espérons donc que l'originalité de ce travail résidera dans la dialectique qui pourra peut-être s'installer entre le MUD et le DD, bénéficiant à chacun de ces pôles.

Notre ambition est double : d'une part de poser les premières bases théoriques pour la création d'un office de marketing urbain et d'autre part de donner une base de réflexion à un éventuel élu (lausannois) intéressé par le MUD, en lui révélant les potentialités réelles du DD comme argument de promotion.

A.3 Méthodologie :

A.3.1-Cadre théorique donné par la littérature

Puisque ce domaine de recherche est nouveau, une importante revue de la littérature (en particulier celle concernant le marketing urbain, la perception de la ville, le marketing des services, l'image de marque) a été nécessaire pour rassembler des éléments de réponse.

Nous allons maintenant brièvement passer en revue quelques ouvrages clés de cette littérature :

M. Rosemberg (1997, 2000, 2003) d'abord, s'intéresse au marketing urbain par le biais de la notion de projet urbain et de la mobilisation des acteurs autour de ce dernier. Elle étudie en particulier quelques cas français (Lille, Nantes, Amiens, et Montpellier).

N. Babey (1995, 1999, 2000, 2005, 2006) quant à lui, met en avant dans ses divers travaux l'importance de l'innovation et de la participation dans le marketing urbain (en particulier dans ses travaux appliqués sur Renens, Sierre et Delémont) et développe un modèle pour passer d'une *économie des besoins* à une *économie des désirs*.

P. Noisette et F. Vallerugo (1996) développent en commun une vision stratégique de ce que devrait être l'action municipale et des outils que lui fournit le marketing urbain (ou territorial) à ce propos.

Relevons également, chez M. Dagnaud (1978), le thème de la qualité de vie (ou plutôt de la construction de cette idéologie urbaine) ; bien qu'il ne fasse pas directement référence au marketing urbain, ce thème est certainement central dans tous les discours de promotion urbaine.

J. Bouinot (2002, 2003) fait la part belle à l'utilisation de l'économie et transpose pour le marketing urbain des outils économiques éprouvés, comme l'avaient d'ailleurs fait G. Tocquer et M. Zins (1987) pour le marketing touristique.

S. Ward (1998) adopte, pour sa part, le plus souvent une perspective historique et nous démontre que le marketing territorial, même si la discipline se réclame d'une certaine jeunesse, n'est pas un phénomène nouveau. Il s'attache à en montrer les évolutions et leurs raisons.

N'oublions pas l'apport de certains socio-sémioticiens - nous pensons ici à R. Ledrut (1973), B. Lamizet, et P. Sanson (1997) – dont l'étude de la construction du discours de la ville semble très instructive, même si l'approche holiste par classes sociales de R. Ledrut, semblent aujourd'hui moins d'actualité que dans l'immédiat après 68.

Le point de vue administratif et aménagiste est porté par les contributions de P. Jarreau (1988, 1990) et par les travaux de la Communauté d'études pour

l'aménagement du territoire (CEAT), en particulier par celles de J. Ruegg (1994, 1996).

Relevons encore la lumière fournie par les ouvrages généraux de marketing Des auteurs spécialisés en marketing des services (Eiglier , Langeard : 1987 ; Lovelock : 2001 ; Zeithaml : 2003 ; etc.) sont mobilisés pour transposer quelques concepts clés utiles pour la mise en place d'un office de marketing urbain. On y a ajouté des auteurs ou ouvrages classiques en marketing et en communication (Mercator : 2006 ; Pentacom : 2005, ; Kapferer : 2006).

L'apport conceptuel de la géographie urbaine est représenté par les écrits de F. Ascher (1995), F. Choay (1994), et de J.B. Racine (1974, 1986, 1993, 1994, 2003). Finalement, ne manquons pas de signaler quelques chercheurs qui ont travaillé sur le développement durable et sur l'urbanisme afférant (F. Mancebo (2006), Y. Veyret (2005), A. Cunha (1981, 2004, 2005), R. Stultz, E. Arnaud (2004)).

Tous ces auteurs monopolisent un cadre théorique différent, chacun avec une démarche et une approche propres. Certains aborderont la problématique de façon holiste, d'autres pas. Certains insistent sur les régularités qui apparaissent dans la réalité spatiale et sur la nécessité de formuler des lois générales, d'autres se soucient avant tout des particularités du lieu et abordent les sujets par leurs différences en s'adonnant à un style monographique. Finalement certains font appel à l'histoire ou à la linguistique, alors que d'autres utilisent le marketing ou l'économie spatiale.

Une telle diversité pourrait sembler discutable et pourtant c'est bien sur ce corpus que le travail souhaite se baser. En effet, les recherches exploratoires ont permis de comprendre que l'objet d'étude fait appel à une grande diversité de concepts. Les approches adoptées par les auteurs ne sont donc pas exclusives les unes des autres ; au contraire chacune paraît justifiée selon ce qu'elle souhaite rendre intelligible.

A.3.2-Cadre de validité

Ce travail est inscrit à la fois spatialement et temporellement dans un contexte bien défini. C'est ce que nous appelons le cadre de validité. En effet, nous souhaitons poser des hypothèses dans un cadre qui n'est pas universel. En dehors de ce cadre, ce travail n'est valide et généralisable que sous certaines conditions. Spatialement, le cadre de validité est l'ensemble de villes de taille moyenne (entre 100'000 et un million d'habitants), en Europe occidentale. Les autres villes ne sont pas intégrées pour de multiples raisons ; les villes plus petites ne possèdent pas de moyens suffisants pour faire du marketing urbain, tandis que les grandes possèdent souvent des USP. Par ailleurs dans d'autres cultures, le cadre institutionnel paraît trop différent. De plus, la promotion urbaine semble une préoccupation de *ville riche*, tandis que de nombreuses villes (en particulier celle du Tiers-Monde) songent avec raison à régler en priorité les problèmes plus interpellant (pauvreté, criminalité, infrastructures, etc.). Nous excluons volontairement les villes d'Amérique du Nord. En effet, le discours sur le développement durable¹² semble y être arrivé à maturité et représente maintenant un *main streaming*¹³; il est également accompagné par la réflexion sur la *smart growth*, le *transit oriented development (TOD)*, le développement particulier de certains partenariats public-privé. Cela doit nous inciter à penser que notre démarche perdrait une partie de son sens, si l'on cherchait à la transposer au contexte nord-américain. Quant à la validité temporelle, elle est aussi limitée. Il est probable que d'ici quelques décennies, le développement urbain durable soit devenu la norme dans les villes européennes. À ce moment, la promotion basée sur la différenciation grâce au DD perdrait naturellement son efficacité.

¹² Cela n'implique évidemment pas un désintéressement de la problématique de la durabilité urbaine de la part des autorités et de l'administration, mais le débat est posé dans d'autres termes.

¹³ C'est-à-dire un courant de pensée majoritaire et omniprésent

A.3.3-Echelle

Reste encore à définir l'échelle à laquelle on va travailler. La définition d'une échelle, c'est chercher à réfléchir à quel niveau le phénomène s'exprime, niveau sur lequel se baser pour "*pouvoir le mieux influencer les mécanismes généraux*" (Noisette, 1996 : 177). Il faut reconnaître, au moins implicitement, que si un phénomène s'exprime à l'échelle choisie, cela n'exclut pas que ses causes, ou ses conséquences soient à chercher à une autre échelle. Il faut aussi réaliser que l'espace du management territorial est élastique (Crivelli, 1996), selon l'intervention de nouveaux acteurs ou processus en cours de route ; l'échelle devra donc être potentiellement dynamique. Après ces mises en garde, nous pouvons bien sûr affirmer que **l'étude du marketing urbain doit se faire à l'échelle de la ville, ou plus précisément de l'urbain** (Choay, 1994). La ville est prise ici dans sa dimension morphologique (i.e. l'agglomération) et non administrative (i.e. le territoire communal). Bien que menées en majorité par les acteurs de la commune centre, les politiques de communication et de promotion de la ville ont des conséquences beaucoup plus larges. Ce décalage institutionnel/fonctionnel devrait d'ailleurs participer au débat lors de la mise en place d'un marketing urbain. P. Noisette souligne qu'en matière de marketing territorial, "*la coopération intercommunale est, au minimum, indispensable*" (Noisette, 1996 : 178).

Cependant si l'on considère que l'échelle est un outil pour mesurer un phénomène (et l'éventuel écart entre son idéal théorique et sa réalité), alors la simple spatialité ne suffit pas comme échelle. En adoptant, la définition de l'échelle en géographie proposée par R. Crivelli¹⁴, et en la transposant au marketing urbain, nous supposons que les acteurs (i.e. tant les instigateurs que les publics-cibles) impliqués par une politique de promotion de la ville possèdent eux-mêmes leur propre notion d'échelle. L'échelle est conçue ici

¹⁴ Lui-même tire la définition de chez Racine, Raffestin et Ruffy, 1980

comme un rapport intentionné de réduction de la réalité. Cette relation à l'espace n'est ni objectivable ni quantifiable ; aussi il n'est pas possible de définir une échelle pour cette relation. Seuls les comportements issus de cette relation sont objectivables et visibles ; c'est pourquoi seuls ces comportements peuvent être mesurés grâce à une échelle dans notre travail. En un mot, l'échelle choisie est donc l'espace urbain, non pas comme réalité physique mais comme espace de représentation et d'identité.

A.3.4 Référentiel géographique (territoire et culture)

Dans ce travail, certaines notions spatiales sont mobilisées ; elles ne sont pas neutres quant à la façon d'aborder le sujet, et s'inscrivent dans une géographie bien précise. Cette section présente le choix des notions utilisées. Il existe dans l'analyse territoriale trois façons d'aborder la réalité géographique (Mager, 2007). Le marketing urbain n'utilise pas directement les deux premières, celles de *milieu géographique* et d'*espace géographique*, mais préfère la notion de *territoire*, en le définissant comme « *un espace approprié par un groupe social avec sentiment ou conscience de son appropriation. C'est souvent un espace aménagé et géré par ce groupe ainsi qu'un espace d'identité* » (Mager, 2007 : 6). C'est cette notion d'*espace d'identité* qui est centrale pour le marketing urbain. Une ville, lorsqu'elle fera sa promotion, va chercher à mettre en avant une image de marque attractive, basée sur une vision commune et partagée du territoire, c'est justement ce fameux *espace d'identité*. Cela implique la pondération suivante dans les traditionnelles étapes d'analyse territoriale.

La notion de *site*, d'abord. Tout marketing urbain doit évidemment, avant de commencer sa promotion, chercher à savoir qu'elle est son offre primaire, et en particulier quelles sont les composantes physiques de son offre primaire. Pour Lausanne, il faut reconnaître par exemple que la présence d'un lac et d'un versant et la confluence de rivières sont des caractéristiques physiques qui peuvent avoir eu une influence physique et psychique directes sur le

développement historique et économique de la ville. Cette notion peut aider à évaluer les forces et les faiblesses (en tout cas celles qui ont un ascendant physique) de la ville. Dans ce travail, l'analyse de cette offre primaire, est réalisée par les répondants au cours d'un questionnaire.

La notion de *situation* est ensuite utile, dans le marketing urbain, pour resituer de façon relative la ville dans son environnement (au sens d'organisation spatiale). Cela permet par exemple de faire apparaître quelles sont les villes concurrentes. En d'autres termes, et pour compléter l'analyse SWOT, la notion de *situation* est certainement utile pour mettre en évidence les opportunités et les menaces auxquelles la ville est confrontée.

L'analyse de la situation est également construite sur les savoirs des acteurs, (issus de leurs perceptions), récoltés lors du questionnaire.

Bien que leur utilisation se fasse souvent de façon implicite et non reconnue, ces deux premières étapes sont pour le marketing urbain deux outils pertinents et certainement nécessaires. Mais il faut reconnaître que c'est le troisième volet du triptyque, celui de l'importance accordée à la culture, à l'histoire,...., et plus particulièrement à la notion de *représentations* qui est vitale pour le marketing urbain. Cette discipline peut en effet s'inscrire dans la géographie culturelle et plus précisément la géographie de la perception. R. Ledrut (1973) montre bien que ce qui est important pour définir l'image de marque de la ville et donc la promouvoir, c'est de découvrir en quoi la culture, l'histoire et l'économie ont façonné la manière de se représenter une ville, et donc comment un groupe social situé en un lieu (urbain) va créer son *espace d'identité* et comment il va analyser celui des autres en fonction de son propre référentiel. Des éléments complètent cette approche, lors du premier point théorique sur les acteurs, ci-dessous. La perception de Lausanne, et de ses arguments en matière de DD, par les répondants des questionnaires constituent la base de travail.

A.3.5 Démarche scientifique

Le gain (respectivement la perte) d'une ville en termes de revenus économiques, sociaux et culturels s'expliquent, en partie et sur le long terme, par son gain (respectivement sa perte) d'attractivité. Cette fluctuation d'attractivité, phénomène général, est certainement fonction de paramètres conjoncturels multiscalaires (reprise économique, déstabilisation géopolitique, etc) mais doit aussi être vu comme la somme de comportements individuels peu à peu désintéressés par l'image de marque de la ville, notamment à cause de la rupture ou de l'absence du lien d'appartenance évoqué ci-dessus. Ainsi, lorsque l'on cherche à rétablir l'attractivité en question, en travaillant sur l'image de marque, il faut non seulement s'intéresser aux grands phénomènes économiques, mais aussi et surtout, les interpréter comme somme d'actions de croyances individuelles. On touche ici l'individualisme méthodologique de Boudon. C'est donc la relation de l'individu à la ville qui doit aussi être étudiée. On suppose que l'individu s'adaptera aux conditions changeantes (adaptation dans le cadre de structures socio-spatiales spécifiques) et réagira positivement à certains stimuli. C'est précisément ces stimuli qu'il faut découvrir et mettre en avant lors de la définition d'une stratégie de promotion. **Nous pensons que lorsque le sujet individuel (et son comportement) devient la préoccupation centrale, la démarche interprétative prend tout son sens.** Le sujet (aussi bien le promoteur que le sujet à qui s'adresse la promotion) se construit une interprétation du monde/phénomène et ses actions (ou du moins ses intentions) sont la traduction de cette interprétation. Généralisé à l'échelle de la population, ce savoir commun, même s'il est subjectif, n'en a pas moins des conséquences objectives.

D'autre part, l'interprétation de la ville ne se fait pas uniquement par les répondants. En effet, le chercheur lui-même possède, notamment selon sa situation socioculturelle, politique et économique, sa propre démarche interprétative. Notre interprétation et compréhension est souhaitée pouvoir apporter par la suite une contribution pratique, qui modifierait la réalité. Il

existe donc pour notre sujet d'étude une double herméneutique au sens de Schütz ou Giddens.¹⁵

Puisque nous voilà avertis de cette double herméneutique, il faut se demander quelles en sont les conséquences pour le marketing urbain, et pour notre travail plus précisément.

La conséquence principale est qu'il faut probablement abandonner tout idéal d'objectivité scientifique lors de l'interprétation de l'image de ville et de la réflexion autour de la création d'une image de marque pour une cité durable ; car l'objectivité n'est pas envisageable de façon satisfaisante. **Implicitement, cela signifie qu'il faut chercher à se distancier du type empirico-formel. Ses critères de validation (confirmation, réfutation) ne sont pas utilisables pour mettre en place et juger une démarche de marketing urbain.** Cela n'implique pas l'abandon d'une démarche hypothético-déductive. Au contraire, le travail se base sur un constat de la réalité (développé dans l'introduction), duquel on tire un modèle qu'on valide ou élimine par un retour et une confrontation à cette même réalité.

Il n'existe pas d'interprétation objective (uniquement subjective) de la relation homme-ville, sur laquelle elle construite, ou plutôt devrait être construite (car ce n'est malheureusement pas toujours le cas !) une politique de marketing urbain. Mais il est évident que les conséquences de cette interprétation, sont pour leur part, objectivables. C'est-à-dire que le succès ou l'échec d'une politique de marketing urbain est effectivement mesurable de façon objective (la satisfaction des attentes des publics cibles peut se traduire en augmentation du nombre d'entreprises, de leur chiffre d'affaires, du nombre d'habitants, de la fréquentation d'activités touristiques et

¹⁵ La définition de la double herméneutique selon Giddens: "Le savoir sociologique se développe en parasitant les concepts des agents profanes ; les notions forgées dans les métalangages des sciences sociales sont systématiquement réinjectées dans l'univers des phénomènes qu'elles étaient initialement chargées de décrire ou d'expliquer" (Giddens, 1994).

culturelles, etc). Pour notre part, nos critères pour juger la qualité de la démarche (présentée en C.0) et par conséquent de ses actions en découlant, sont la *saturation*. Si, lorsque toutes les pièces du puzzle du marketing urbain sont mises en place, c'est-à-dire lorsque tous les acteurs sont rassemblés au cours d'un processus cohérent que définira notre modèle et qu'un *Sens* apparaît, alors le modèle nous semblera valide. Le *Sens à apparaître* est, selon nous, la réussite de la politique proposée. Si au contraire, lors des questionnaires, il n'est pas possible de mettre en lumière l'existence d'une vision partagée et conforme du DD, et donc qu'il n'est pas possible de continuer plus en avant la mise en place d'une politique de marketing urbain basé sur un DD, alors nous devons juger que la saturation n'est pas atteinte, et que le DD n'est pas un argument valide pour le marketing urbain lausannois, puisqu'il n'est pas capable de suivre de répondre par l'affirmative aux interrogations de la démarche (cf. section C.0).

PARTIE B :
Théorie

B. THEORIE

Les multiples hypothèses développées au point A.2.2 engagent un système conceptuel qu'il faut définir dès le début, pour pouvoir construire dessus notre modèle. Le cadre théorique tel que défini ci-dessous n'est pas exhaustif. Au contraire, des éléments se grefferont dessus au cours du travail, en particulier lors de la partie D. Cependant, la structure de notre cadre théorique (à ce stade) est formée par différents concepts que l'on peut ordonner de la façon suivante :

B.1 "Ville ; Acteurs : relations et significations"

B.2 "Développement Durable et Développement Urbain Durable"

B.3 "Marketing urbain et marketing urbain durable"

B.4 "Marketing urbain durable : réalité vs perception ; idéologie".

Les deux premiers concepts sont des rappels et ne sont là que pour permettre de construire le troisième, qui constitue le cœur du propos théorique.

Il est d'ailleurs décliné en trois sous-sections (3.1 et 3.2). La première a pour objectifs de définir le marketing urbain, ses missions ; la seconde s'attache à la description de ce que pourrait être un office de marketing urbain et des services qu'il propose. La troisième sous-section s'intéresse au marketing urbain basé sur un DD ou MUD. Le quatrième concept (B.4) sert de mise en garde ou de précision pour le précédent.

Nous allons maintenant définir ce que nous entendons par ces concepts. En aucun cas, les définitions présentées ici se prétendent exhaustives et ne sont exclusives de définitions données ailleurs. Leur seule raison d'être est d'aider les lecteurs à comprendre la démarche qui est basée dessus et d'éviter des malentendus que permettraient d'autres définitions.

B.1 Ville, paysage urbain ; Acteurs : relations et significations

Pour notre travail, il ne nous semble pas approprié de définir la ville comme une juxtaposition de différentes formes dans l'espace (centre, banlieue sub- et périurbaine) ou comme une concentration de fonctions, de biens et de services. Même si c'est une définition volontiers donnée en Développement Urbain Durable (Cunha, 2005), nous ne considérons pas la ville comme un système, comme une machine à transformer des inputs (alimentation, énergie, eau,...) en outputs (déchets, énergie dissipée, eaux usées,...), dans une approche fonctionnaliste qui verrait un rassemblement de différentes fonctions (habitat, travail, loisirs, circulation,...). Ou du moins, sans rejeter totalement cette définition, nous estimons qu'elle est inadaptée pour le marketing urbain, puisqu'elle ne permet pas de faire ressortir le jeu des acteurs, connexions complexes qui structurent l'espace en un réseau relationnel. Bernard Lamizet précise :

“La ville ne saurait être qu'un réseau, ou un complexe de réseau, en ce qu'elle n'existe que dans la mise en relation d'acteurs et de fonctions sociales dont la complémentarité pourrait être exprimée par le concept de voisinage. La ville, ce sont des citoyens qui partagent la même identité et les mêmes pratiques culturelles de la médiation et de la sociabilité. C'est ce voisinage généralisé qui se décline, dans l'espace urbain, dans les pratiques et les modes et les modes de vie des habitants, dans la mise en œuvre des institutions et des pratiques symboliques ” (Lamizet, 2002 : 59).

Nous croyons à la pertinence de cette définition issue de la géographie de la perception, et à l'utilité des notions d'*appropriation*, de *vécu*, et d'*identité* pour une approche crédible de marketing urbain durable ; nous soutenons, avec Lamizet, que la ville est avant tout affaire de représentations ; pas de ville sans rituels, sans symbolique, sans relation d'appartenance et de vécu. Du moins, c'est la définition qui nous semble primordiale pour l'étude (et

éventuellement la création) d'un discours de promotion de l'identité d'une cité durable.

Pour être utilisable en marketing urbain, la définition de la ville doit mettre en avant l'importance du jeu des acteurs. Crevoisier reconnaît qu' "*Acteurs et territoire sont étroitement liés. Il n'y a pas de territoire, sans acteurs .(...) Dans les projets de marketing territorial, les aspects interpersonnels entre des individualités vont d'ailleurs souvent jouer un rôle prépondérant*" (Crevoisier, 1996 : 50). Vallerugo nous permet de savoir quels sont les acteurs dont il est question en marketing urbain, en les énumérant : (Vallerugo, 1996 : 68)

- L'administration municipale
- Des cellules d'étude et d'actions
- Des sociétés d'économie mixte (société d'aménagement, de transport,...)
- Des regroupements formels ou informels de personnes ou d'institutions
- Des entreprises : opérateurs urbains, entreprises publics et privées de service
- Des habitants-citadins-citoyens

Implicitement, les élus ont donc aussi leur part de responsabilité dans le développement économique, ils ne sont plus seulement des gestionnaires. Enfin Noisette (1996) nous éclaire sur le jeu des acteurs en mettant notamment en évidence que les "*élus sont au sommet d'un double circuit d'action et de sanction* :

Le circuit politique touche en priorité les citoyens-électeurs, mais il n'ignore pas le pouvoir d'influence des entreprises. Sa sanction, c'est la réélection, résultat de l'opinion des citoyens et des agents économiques ;

Le circuit économique touche en priorité les entreprises, mais il n'ignore pas que les citoyens sont une force économique qui pèse sur le logement, les commerces, les services et les équipements. La sanction de l'action municipale dans le circuit économique, c'est le développement de la ville, résultat de la confiance et du dynamisme des entreprises et des ménages,

résultat aussi de la capacité de la ville elle-même à faciliter les productions et les échanges" (Noisette, 1996 : 172).

Maintenant que les acteurs et leurs relations sont définis, il faut encore préciser que chaque acteurs possède sa propre image de la ville et agira en fonction. Il existe de multiples recherches (Ledrut 1973, Racine 1986, Babey, 1999, Blanc et Friedrich 2000) à propos de l'image mentale de la ville que chaque acteur se fait. Cette image peut se concevoir comme un système ou une interaction de significations. Ledrut (1973 : 236) les classe ainsi :

| | |
|-------------------------|-------------------------------|
| Les valeurs vitales | Le temps d'usage |
| L'historicité | La nature |
| L'utilitarité | La référence urbanistique |
| Les valeurs esthétiques | L'hygiène |
| Les valeurs éthiques | La marque des groupes sociaux |
| La spatialité | La référence économique |
| La lucidité | Le décor |
| L'apparence sociale | L'ordre |

La pondération de ces significations va dépendre d'au moins quatre critères : le sexe, l'âge, la classe, et le lieu de résidence. Ainsi Ledrut reconnaît par exemple que les *valeurs vitales* sont particulièrement mises en avant par les femmes de la classe des cadres, habitant la zone intermédiaire, que les *valeurs fonctionnelles* sont reconnues comme les plus importantes par les hommes jeunes de la classe ouvrière habitant la zone intermédiaire, ou encore que les hommes de la classe des employés habitant le centre lient directement l'image de la ville à la reconnaissance de différents *groupes sociaux*. Malgré la faible représentativité de l'échantillon utilisé par R. Ledrut, et donc la faible transposabilité de ces résultats pour notre étude, le résultat reste tout de même intéressant et valable. En un mot, il n'existe pas une seule image ou perception de la ville, mais une multitude, agencables selon des critères qualifiant leur auteur. Il est important de le souligner ici, dans la construction du savoir, pour pouvoir ensuite l'utiliser lors de l'analyse de la perception du DD parmi les répondants.

B.2 Développement Durable et Développement Urbain Durable

Le deuxième pilier de la structure théorique est constitué par le concept du développement durable. Véritablement initié par le protocole de Rio en 1992, le développement durable peut s'appliquer aux villes. Par définition, les villes ne sont pas durables mais elles peuvent contribuer à la durabilité (Cunha, 2005). Cela se traduit souvent par la mise en place d'un Agenda 21 local¹⁶. L'objectif n'est pas ici de définir ce qu'est le développement durable, son histoire ou ses multiples approches, puisque de nombreux auteurs l'ont déjà fait (voir en particulier l'excellent travail de synthèse de C. Emelianoff, 2005).

Rappelons brièvement la définition théorique du DD. Le lecteur trouvera des informations plus détaillées par exemple dans la définition de A. Cunha (2005).

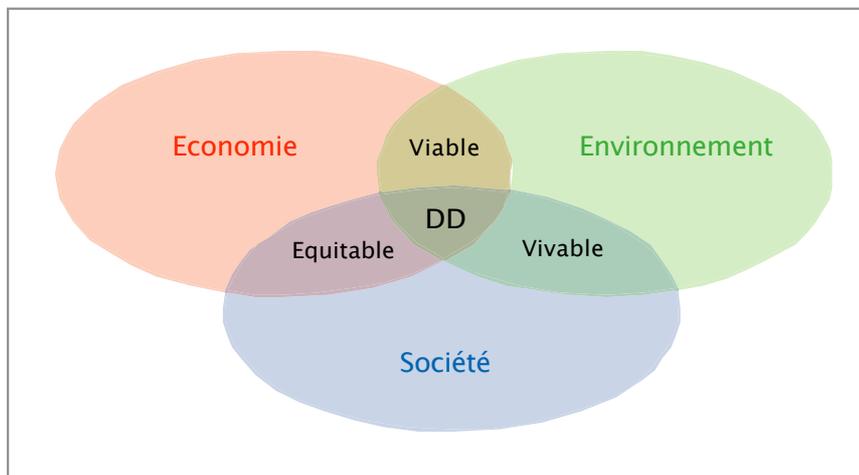


Fig. 1 : Les trois piliers du Développement Durable
Source : V. Moinat, 2007, d'après Brundtland, 1987.

¹⁶ Un Agenda 21 local est un programme d'actions qu'une ville ou collectivité s'engage à mettre en place afin d'orienter son développement dans une optique plus durable.

Le développement durable repose sur trois sphères ou trois piliers (*société, environnement, et économie*). La théorie souligne l'importance de prendre en compte de manière égale chacune de ces trois sphères, sans favoriser les actions ou réflexions de l'une aux dépiments des deux autres. Il peut être défini comme « *un développement qui répond aux besoins présents sans pour autant compromettre celle de générations futures à répondre aux leurs. Deux concepts sont inhérents à cette notion : le concept de " besoins ", et plus particulièrement des besoins essentiels des plus démunis, à qui il convient d'accorder la plus grande priorité, et l'idée des limitations que l'état de nos techniques et de notre organisation sociale impose sur la capacité de l'environnement à répondre aux besoins actuels et à venir.* » (Rapport Brundtland, 1987).

Ce que souligne la définition du DD est donc avant tout **l'égal importance de ses trois piliers**, la cohérence qu'il faut avoir en agissant de façon simultanée sur deux voire trois piliers (c'est ce qu'on appelle une action à double ou triple dividende), et pas seulement la primordialité donnée au pilier environnemental, et finalement la revendication du long terme, pour l'action comme pour la réflexion. La définition est donc extrêmement claire sur ce qui compose le DD et ce qui ne le compose pas.

Comme souligné plus haut, la ville peut contribuer à sa durabilité en mettant en place un urbanisme durable¹⁷. Il est temps de définir le développement urbain durable (DUD). Un DUD est l'ensemble des moyens qu'une ville se donne pour répondre à son besoin de durabilité. Ce n'est donc pas uniquement la somme des actions de développement durable indépendantes, entreprises au sein de la ville (tri des déchets, construction écologique, ...) mais c'est bien aussi la volonté de les coordonner dans une politique globale cohérente.

¹⁷ Nota bene : dans un souci de clarté, nous considérerons, pour ce travail, les concepts de développement urbain durable, d'éco-urbanisme ou d'urbanisme durable comme équivalents et interchangeables.

Concrètement l'urbanisme durable peut se traduire par les principes suivants:

“- La lutte contre l'étalement urbain par une croissance équilibrée entre villes et campagnes. Un équilibre entre les constructions nouvelles en périphérie et le renouvellement des quartiers existants, dans une volonté d'éviter le mitage des paysages et d'économiser les espaces naturels et agricoles.

- Un rééquilibrage des transports individuels, des biens et des marchandises par véhicules automobiles au profit des transports en commun, du fret ferroviaire et sur voies d'eau, afin de diminuer la pollution atmosphérique génératrice de l'effet de serre. Le développement des circulations douces (vélos, piétons).

- Des formes d'habitat, des modes de construction économes en énergie et l'emploi de matériaux recyclables.

- La préservation dans les agglomérations des espaces naturels et agricoles, des champs cultivés et des jardins ouvriers. Le développement des parcs et jardins publics et privés. Le verdissement des cours d'immeubles.

-La lutte contre la pollution du sol et de l'eau dans les rivières et les nappes phréatiques, notamment en limitant l'imperméabilisation des sols et en traitant les eaux de ruissellement. Des mesures compensatoires pour lutter contre les effets des gaz d'échappement.

-Le maintien de la diversité des fonctions urbaines et de la mixité sociale dans les quartiers. La lutte contre l'exclusion des plus démunis pour éviter qu'ils ne soient rejetés en grande périphérie ou dans les zones d'habitat dégradées.

-La participation des citoyens à la définition de leur environnement. Leur accès à l'information sur les projets urbains à l'amont des processus de décisions” (Jacquand, 2005 : 188).

Peut-être faut-il préciser que la densification, qui permet de limiter l'étalement urbain, doit se faire de façon limitée et répondre à des critères élevés de qualité. Il est évident que, ce n'est qu'en proposant une qualité de vie supérieure à celle d'une banlieue péri-urbanisée, qu'il sera possible de garder (voire de faire revenir) des habitants au centre. On soutiendra la *densification qualifiée*, ce qui n'implique pas la *ville compacte*. A. Cunha à

ce propos nous rend attentifs à l'importance de la coordination des politiques de transports avec la planification spatiale (Cunha, 2005). La forme de la ville retenue est celle d'une ville polycentrique, dont on chercherait à agencer intelligemment et à desservir suffisamment les centralités secondaires. Globalement, A. Cunha (2005 : 178) reprend les mêmes thèmes que proposés ci-dessus et nous esquisse les principes stratégiques pour un urbanisme durable :

- Densifier
- Valoriser les espaces publics
- Agencer les centralités, favoriser la mixité
- Développer équipements et services publics
- Intégrer politique des transports et planification spatiale
- Ecogestion des ressources
- Maîtriser l'étalement

Il existe plusieurs villes en Suisse qui ont adopté une démarche de développement urbain durable, notamment par la mise en place d'Agenda 21. Il nous semble un peu prématuré de se prononcer sur le succès ou non de ces politiques. La diversité des expériences et la durée relativement limitée ne permet pas encore l'installation d'un système d'indicateurs fiable et à long terme. Le cas d'étude retenu pour ce mémoire, la ville de Lausanne, a mis en place depuis 1998 un ambitieux Agenda 21. Ce programme étant notre base de travail, le lecteur est encouragé à le consulter¹⁸. Il est possible, pour résumer de catégoriser les différentes actions dans les volets suivants :

| | |
|-------------------------------|---------------|
| Energie | Participation |
| Eau | Education |
| Logements | Economie |
| Patrimoine et patrimoine vert | |

¹⁸ www.lausanne.ch/DataDir/LinkedDocsObjDir/5557.pdf (consulté le 4.1.07)

Pour terminer la définition de ce concept de développement urbain durable, il ne faut pas oublier de mentionner ses limites. Il est d'abord évident que les notions d'*usages* et de *ressources* sont ambiguës comme nous le rappelle F. Mancebo (2006) et que la validité d'un discours de durabilité basé sur elles, dépendra de la représentation de chacun. Ensuite, Jaquand permet de se demander si le développement urbain durable n'est pas "*un luxe pour les pays riches à faible croissance démographique et bénéficiant d'un contexte démocratique favorable*" (Jaquand, 2005 : 203). On peut même aller plus loin et s'interroger si au sein de ces pays, la critique n'est pas également valable. Par exemple, il semble effectivement plus simple pour une ville-centre riche de développer de tels programmes que pour une banlieue ouvrière. On doit également être attentif aux possibles problèmes que peut engendrer le décalage déjà évoqué entre les territoires institutionnel et fonctionnel. Concrètement, cela signifie que Lausanne ne devrait pas mettre en place une politique de DUD et à plus forte raison une politique de MUD, sans consulter ses communes environnantes et qui forment son agglomération. Enfin, il s'agit de ne pas oublier la réalité du marché et de constater que même si de belles politiques d'aménagement du territoire sont prévues, leur mise en application dépend avant tout du foncier, et qu'il est possible, comme c'est le cas pour le SDOL¹⁹, que des intérêts privés à court (et même long) terme ne coïncident pas avec la logique du développement urbain durable à long terme.

¹⁹ Schéma Directeur d'aménagement de l'Ouest Lausannois

B.3 Marketing urbain et marketing urbain durable

Le troisième pilier de notre structure conceptuelle est composé des notions de marketing urbain et de marketing urbain durable. La définition de ces deux termes est l'objet des sections suivantes.

B.3.1 Marketing urbain

B.3.1.1 Différence entre le marketing urbain et le management urbain

Il faut, dès le départ, bien différencier la notion de *marketing urbain* de celle de *management urbain*. Le marketing urbain est l'un des outils du management urbain. Il est donc, si l'on peut dire, une sous-discipline du management urbain. Ce que nous entendons par management urbain est une nouvelle façon de gérer la ville. Il s'agit de la transposition à la ville d'un nouveau type de gestion publique (Emery, 1996). Ce nouveau type de gestion publique, souvent baptisée *New Public Management* doit être vu comme "le premier pas d'un processus de transformation conduisant les collectivités publiques à s'engager dans des processus d'apprentissage collectif et permanent" (Finger et Rossiaud, 1996 : 108). Patrice Noisette précise : "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" (Noisette, 1996 : 167). C'est dans ce cadre, donc, que les élus sont appelés à chercher des nouvelles ressources, et à mettre en place une réflexion sur l'identité locale, base d'une promotion économique pour répondre aux demandes précitées (protection et développement des conditions de vie). Et c'est donc bien dans ce cadre, que le marketing urbain doit être vu comme un outil de management urbain.

B.3.1.2 Définition du marketing urbain

Hasardons-nous à une première définition du *marketing urbain* (dont l'équivalent en anglais est le *City marketing*) : Il s'agit de l'ensemble des techniques, moyens, jeu d'acteurs ou processus visant à promouvoir la ville (Ward, 1998). Le but de cette promotion nous est précisé par P. Noisette et F. Vallerugo : *«sa finalité est d'une part de mieux répondre aux attentes des personnes et des activités de son territoire, et d'autre part d'améliorer à court et à long terme la qualité et la compétitivité globale de la ville dans son environnement concurrentiel »* (Noisette et Vallerugo, 1996 : 142).

Outre des politiques de gestion urbaine (s'apparentant à notre sens plus au management urbain), il s'agit essentiellement de la production d'images et de discours que réalisent des villes à des fins publicitaires. Les multiples facettes de la ville y sont sélectionnées et « ré-assemblées » pour créer l'image la plus attractive possible, suivant le public cible (futurs habitants, touristes, entreprises et investisseurs, Etat). François Ascher (1995 : 225) constate que *« le marketing urbain et la communication sont devenus le nec plus ultra des stratégies de nombreuses collectivités territoriales »*. Il identifie comme objectifs marketing *« la recherche d'un positionnement stratégique et d'une image de marque séductrice pour les investisseurs et les jeunes cadres »* (ibid.). Le but est d'attirer sur un lieu donné des nouvelles richesses (richesses au sens large). Jean Bouinot, quant à lui, (2002 : 20) reconnaît différents marchés, correspondant à autant d'objectifs du marketing urbain ; il s'agit *« des marchés de l'implantation des entreprises, de la localisation des équipements de rang supérieur, des localisations résidentielles, des ressources humaines, du crédit, et des aides publiques »*. De plus, il souligne qu'une ville sera considérée comme compétitive principalement par le niveau de revenu de ses ménages et par la productivité de ses entreprises. L'objectif est donc essentiellement économique. Le marketing urbain portera *« à la fois sur la rétention des acteurs déjà présents et à la fois sur l'attraction de nouveaux acteurs économiques »* (Bouinot, 2003 : 175).

B.3.1.3 Missions du marketing urbain

En résumé, on reconnaît généralement au marketing urbain la responsabilité de trois objectifs, appelés « missions », associés à trois publics respectifs :

La mission démographique

Il s'agit de gérer le nombre d'habitants, d'une part en conservant les habitants actuels en satisfaisant leurs demandes, d'autre part en attirant des nouveaux habitants, si possible intéressants du point de vue de la ville (apport culturel, financier, de savoir technique, intellectuel). Les habitants vont choisir leur lieu de résidence en fonction de certains critères (travail, logement, commodités, loisirs,...), éventuellement le quitter s'ils considèrent que ces critères ne sont plus satisfaits.

La mission économique

Les entreprises ou les investisseurs possèdent leurs propres critères (main d'œuvre, matières premières, technologies disponibles, économies d'échelles, ...) et se localisent en fonction (cf. les modèles de Weber, le triangle de Varignon, le modèle MCI, Lois de Huff, de Hotelling etc. (Latour, 2000)). Ces choix de localisation des entreprises peuvent se traduire par une désindustrialisation massive, dont Ward dit qu'elle a été "*un phénomène universel dans les pays capitalistes lors des deux dernières décennies*" (Ward, 1998 : 187) et a fait perdre aux agglomérations un nombre important d'emplois et d'entreprises. La mission économique est donc de maintenir et de renforcer la force économique de la ville, en conservant les entreprises/investisseurs actuels et en attirant de nouveaux. L'installation d'une entreprise est intéressante pour la ville, puisque synonyme d'accroissement des rentrées fiscales, du nombre de places de travail, et d'apports socioculturels.

La mission touristique

Le touriste est aussi, au moment de choisir sa destination, confronté à un large panel de villes et adoptera celle qui répondra le plus à ses attentes. La mission touristique est donc de satisfaire la demande touristique en valorisant les infrastructures et potentialités déjà présentes mais aussi, si cela est nécessaire de renforcer l'offre.

Il existe une quatrième mission ou public. Il s'agit de l'Etat. En effet, lors du choix d'emplacements d'équipements de rang supérieurs (hôpital, office fédéral, aéroport,...) ou pour l'allocation des deniers publics (construction du M2), la ville se retrouve à nouveau en compétition avec ses voisines et doit donc une fois de plus chercher à se démarquer. Cependant, cet aspect ne sera peu ou pas abordé dans ce travail, car il diffère trop des trois premières missions, dans les outils mobilisés.

La force de l'approche du marketing urbain (par rapport aux approches sectorielles que mènent traditionnellement la promotion économique et l'office du tourisme) est de construire une politique publique qui intègre ces publics-cibles dans une même et seule démarche en reconnaissant qu'il existe des outils communs, et qu'une même vision doit présider à la promotion de la ville, pour que celle-ci soit cohérente.

B.3.1.4 Un marketing relationnel, d'utilité publique et sociétal

D'un point de vue théorique et méthodologique, le marketing urbain est essentiellement redevable au marketing. Les outils traditionnels (marketing mix, analyse SWOT, critères de positionnement, de segmentation, ...) sont largement utilisés et ils ne seront pas développés ici par souci de place. On notera que le marketing urbain est avant tout un marketing relationnel, dans le sens qu'il place le public-cible (habitants, entreprises, touristes) « véritablement au centre de ses préoccupations. (...) L'objectif étant de

générer des résultats à long terme à travers l'établissement de relations durables avec eux » (Brossard, 1997 : 15). On peut aussi relever qu'il s'agit d'un « *marketing d'utilité publique* »²⁰ et sociétal, puisque sa tâche est « *d'étudier les besoins et les désirs des marchés visés et faire en sorte de les satisfaire de manière plus efficace que la concurrence mais aussi d'une façon qui préserve ou améliore le bien-être des consommateurs et de la collectivité* » (Basdereff, 1993 : 25). Mais en fait, que fait vraiment un office de marketing urbain ? Quel est son rôle et en quoi consistent ses activités ?

B.3.2 L'office de marketing urbain

B.3.2.1 Le marketing urbain, un service

En économie, on différencie les biens ou produits des services. Par exemple, une voiture constitue un bien, tandis qu'un entretien de révision de la voiture constitue un service. Il est très important de savoir si le Marketing Urbain propose des biens ou des services, puisque la gestion et la vente seront différentes, selon que l'on propose l'un ou l'autre.

L'objet de ce paragraphe est de tester les différentes caractéristiques d'un service (pas de transfert de propriété, intangibilité, impossibilité de stockage, etc. cf. Lovelock, 1999), pour s'assurer que le marketing urbain en est bien un.

On ne peut pas parler de transfert de propriété, puisqu'il n'y a pas véritablement de production de biens à transférer, du moins pas dans l'activité principale. De plus, on notera que les actions de communication et

²⁰ Basdereff (1993 : 9) définit un marketing d'utilité publique comme « *l'ensemble des approches stratégiques et techniques qui sont utilisées par des organismes (publics) pour permettre de dégager des ressources nouvelles, d'améliorer l'efficacité et la qualité d'un projet qui a une vocation d'intérêt général, tout en respectant l'exigence d'éthique et de discernement qui doit les conduire dans l'accomplissement de leur mission* ».

de conseil à la base du marketing urbain ne sont pas tangibles. Il n'est pas possible de toucher les campagnes de promotion (seulement leur support physiques) ou les conseils aux habitants/entreprises/touristes. Puisque ces actions ne sont pas tangibles, il n'est donc pas possible de les stocker (Lovelock, 1999) ; cela signifie que leur production se fait en même temps que leur consommation (Zeithaml, Bitner, 2003). Elles sont donc périssables.

Les intermédiaires ont également un rôle amoindri (Lovelock, 1999 : 27). Il n'existe peu ou pas pour le marketing urbain de fournisseurs, de distributeurs, de revendeurs, etc. Il n'y a (idéalement) que la ville et le consommateur ; pourtant la ville n'est pas personnifiée, au contraire il existe des hommes et des femmes pour l'incarner. C'est le rôle de l'administration et plus précisément des offices de marketing urbain. Cela souligne l'importance du personnel de contact. Finalement, comme souligné plus haut, la production est réalisée en même temps que la consommation. Le client est donc présent et sa propre attitude influencera sur les contours de l'action. En d'autres mots, le client est impliqué par dans le processus de production (Lovelock, *ibid.*)

Pour l'ensemble de ces raisons, il semble relativement clair que les actions d'un office de marketing urbain doivent effectivement être vues comme des services.

On peut dès lors mobiliser une foule de *questions-outils*, utilisés traditionnellement dans le marketing des services, afin de proposer un concept de service adapté pour un segment spécifique : « *Dans quel but le service est-il utilisé ? Qui est la personne qui prend la décision ? Quel est le moment d'utilisation ? L'individu est-il seul ou en groupe ?* » (Lovelock, 1999 : 68), etc.

On peut également étendre le marketing-mix traditionnel en ajoutant les 3P du marketing-mix des services (Zeithaml, Bitner, 2003 : 24) : Personnes (employés et clients), environnement Physique et Processus. Ce dernier point, le processus, permet de se focaliser sur les procédures, les mécanismes et les flux d'activités par lesquels le service est délivré. Il est possible pour le

marketing urbain de recourir à des schémas de type *logigramme* (Lovelock, 1999 : 55) ou *blueprint* (Zeithaml, 2003 : 236), favorisant une meilleure visibilité du processus. La représentation ci-dessous schématise en *logigramme*, un exemple de service de marketing urbain, celui de l'implantation d'une entreprise.

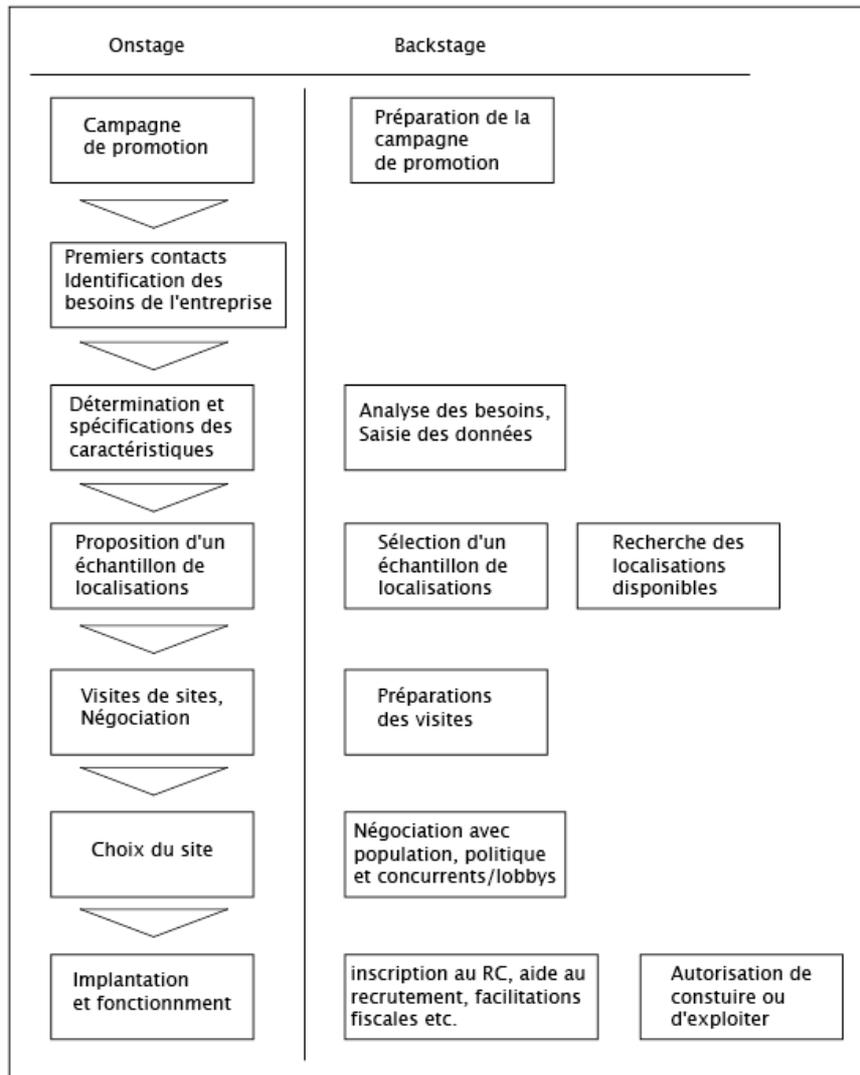


Fig. II : Logigramme pour une implantation d'entreprise

Source : V.Moinat (2007), modifié d'après H. Brossard (1997)

Note : *Onstage* (ou Front Office) par opposition à *Backstage* (ou Back Office), signifie un contact avec le client.

Une majorité des auteurs du marketing des services s'entendent sur l'importance du consommateur. Puisque le client est présent lors de production du service, il participe de façon consciente ou non, volontaire ou non à la production du service, par son attitude, ses demandes et son

comportement. Le consommateur est donc co-producteur du service. Comme le marketing urbain peut être considéré comme un service (global), il faut alors transposer ce principe et également les stratégies pour augmenter la productivité, la qualité et la satisfaction du consommateur (pour plus de détails cf Zeithaml, Bitner, 2003 : 364 et suivantes)

Lovelock propose de créer un «*rapport de valeur*» (Lovelock, 1999 : 99), dans une optique *win-win*, où chaque partenaire souhaite entretenir et éventuellement prolonger cette relation. En particulier, un rapport de valeur établi avec le consommateur permet de l'acquérir à la promotion de son offre. La ville peut économiser des sommes considérables dans sa communication si tous les acteurs qui ont eu un contact avec elle, sont autant de relais positifs de son offre.

B.3.2.2 Les services d'un office de marketing urbain :

(services centraux et périphériques)

Dans l'activité de services qu'offre un office de marketing urbain à ses publics-cibles, on peut reconnaître des services de bases qui forme le cœur ou le noyau de l'offre et d'autres services, ajoutés par certains offices, qu'on appelle *services périphériques* (Eiglier, Langeard, 1987), présents pour «*faciliter ou soutenir*» (Lovelock, 1997 : 254) et augmenter la valeur liée aux services de base. L'ensemble forme un paquet de services ou un service global. «*L'objectif poursuivi à travers une telle démarche revient à offrir au client, non plus un produit/service isolé mais une solution complète*» (Brossard, 1997 : 106). Il faut relever qu'actuellement le marketing urbain est encore une pratique peu courante pour nos villes et donc la différenciation ne se fait que par la présence ou non des services de base. Pourtant, il est hautement probable que dans les prochaines années, la concurrence entre villes s'intensifie. Dans ce contexte, c'est naturellement sur les services

périphériques que se fera la compétition et qui permettront à chaque ville de se différencier.

Il est possible de représenter la prestation complète d'un office de marketing selon la représentation traditionnelle en fleur de services (cf Fig. III, ci-dessous).

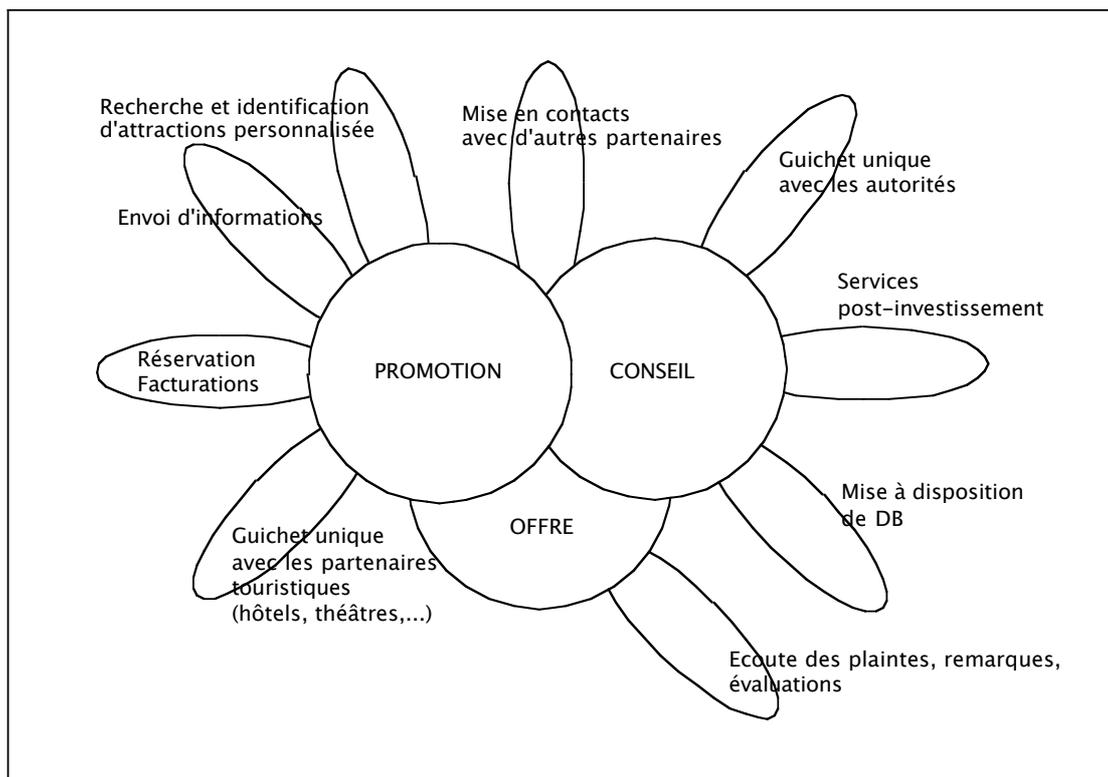


Fig. III : Fleur de services du marketing urbain
Source : V. Moinat (2007)

On peut reconnaître comme premier service de base, le service de promotion. Par la communication, le but de ce service est d'augmenter le niveau de connaissance du public-cible au sujet de l'offre de la ville. Pour un nouvel habitant, il s'agit par exemple de le renseigner sur des informations de base (impôts, système éducatif, crèches, parcs, magasins, autres facilités,...). Pour un touriste, le but est de le renseigner sur l'offre primaire et dérivée de la ville en matière touristique (musées, événements, hôtels, restaurants,...). Pour une entreprise, plutôt que d'augmenter le niveau de connaissance, il s'agit

« de réduire le niveau d'incertitude » (Brossard, 1997 : 111), en mettant à disposition des données importantes (nombre et formation de la main d'œuvre, déductions fiscales, présence de fournisseurs, etc.). Les services périphériques associés sont par exemple la réservation ou la facturations de commodités, la présence d'un guichet unique regroupant tous les partenaires touristiques (hôtels, théâtres,...), la présence d'un guichet unique regroupant tous les services de l'administration, l'envoi d'informations, la recherche et l'identification d'attractions personnalisée (marketing one-to-one) et bien d'autres services possibles encore.

Le second service de base est le service de conseil. Son but est de faciliter l'accès au territoire, en conseillant, informant, accueillant, aidant le touriste, l'habitant, ou l'investisseur. Il s'agit par exemple d'assistance lors de négociation avec les autorités, de lobbying auprès des autres acteurs, de mise en contacts avec les principaux acteurs locaux intéressants pour le public-cible, de préparations de dossier (Brossard, 1997), de visites de sites, etc. On peut imaginer comme services périphériques la mise à disposition de bases de données intéressantes pour le public-cible, des services post-investissements (comme l'aide au recrutement pour une entreprise, l'accueil du reste de la famille pour les habitants, etc.).

Finalement, le troisième service de base est axé sur l'offre. L'office marketing, par sa connaissance fine de la demande de son consommateur, peut proposer à la ville l'amélioration ou la création d'offres permettant de satisfaire plus correctement les besoins des publics-cibles. Il faut cependant relever que ce service de base est nettement moins important que les deux évoqués précédemment. Un service périphérique qui lui est associé est l'écoute de la demande du client, par le biais des questionnaires d'évaluations.

Finalement, on constate que les services d'un office de marketing urbain sont une prestation complexe (offre difficilement identifiable), dépendant de

plusieurs acteurs (touristiques, politiques, administratifs, ...), à implication forte, et évoluant dans le temps (Brossard, 1997 : 45).

Si l'on considère le marketing urbain comme la simple somme des activités déjà présentes de façon sectorielle dans les offices de promotion économique, touristique et d'accueil des nouveaux habitants, alors il est difficile d'y déceler un intérêt. Aussi faut-il souligner, outre les économies d'échelles réalisées par un tel regroupement, que le point central se situe dans le fait que ces trois (entreprises, tourisme, habitants) activités promotionnelles doivent se faire de façon coordonnée, en vue de l'établissement une image de marque unique et cohérente.

3.2.3 Limites de l'analogie

Les sections précédentes nous ont permis de comprendre qu'il était possible de considérer les prestations offertes par un office de marketing urbain comme des services. Pourtant, il s'agit tout de même de préciser, avant d'aller plus loin, que l'analogie a des limites. En effet, nous ne considérons pas la ville uniquement comme un service à promouvoir dans une optique marchande. La ville n'est pas à vendre ! Le marketing marchand traditionnel cherche à définir les besoins du consommateur pour ensuite les satisfaire en échange d'un profit. Le marketing urbain partage cette culture de la demande. Par contre, il « *a pour finalité le service du public : il concerne des besoins collectifs (besoins de santé, de formation, de sécurité) dont la satisfaction n'a pas à être subordonnée à la recherche d'un quelconque profit individuel ; la rentabilité d'un service public n'est pas monétaire, mais se mesure aux satisfactions des individus qui en bénéficient (...). La transposition des outils ne doit donc pas aller jusqu'à la confusion des logiques* » (Passet, 1996 : 70). En d'autres termes, il s'agit donc d'un marketing non-marchand, puisqu'à aucun moment, le consommateur ne paie pour l'obtention de son service.

B.3.3 Marketing urbain durable (MUD)

Le choix par la ville de Lausanne d'opter pour le Développement Urbain Durable mis à égal avec les trois autres grands axes (culture, formation, olympisme) de son marketing urbain est intéressant. On aborde déjà, avec la seule définition du concept de marketing urbain durable, la vérification de notre première hypothèse de travail, celle de l'existence de ce potentiel de promotion d'un urbanisme durable. Le raisonnement est relativement simple. Si le DUD a un potentiel, c'est parce qu'il permet répondre à des besoins. Autrement dit, il est une offre. Il suffit alors qu'il y ait une demande, à croiser avec cette offre, pour créer un marché. L'existence de cette demande suppose (Dagnaud, 1978) l'antithèse pratique d'une classe sociale, d'un groupe social, d'une partie de la population qui souffre des conditions cadres actuelles que lui offre la ville (logements, travail, qualité de vie,...) et qui souhaiterait une nouvelle offre dans le sens du DUD. La littérature (Veyret, 2005 ; Mancebo, 2006 ; Chalas, 2005) et l'actualité regorgent d'exemples (à propos de l'étalement urbain, de la destruction d'écosystèmes en milieu urbain, des ressources limitées et de la forte empreinte écologique des villes, de problèmes sociaux, de fragilisation du milieu économique, et de leur divers effets sur la dégradations des conditions de vie de l'homme et de son environnement urbain), qui tendraient à prouver l'existence de cette antithèse pratique et donc de l'existence de la demande.

Par contre, ce qui n'est pas résolu, c'est de savoir si un MUD doit répondre uniquement à cette classe *demandante*, ou si au contraire il doit s'adresser à l'ensemble de la population. En d'autre termes, cela revient à s'interroger si le DUD en tant que produit/service doit chercher à répondre à une demande en s'y adaptant ou si au contraire, une fois qu'il est mis en place, il doit chercher les acteurs sur le marché qui peuvent être intéressés par son offre. Le choix de la première ou de la seconde option pourrait impliquer une stratégie de segmentation du marché assez fine, qui mettrait de côté parmi nos publics-cibles de nombreuses classes ou groupes n'ayant pas les moyens

de *s'offrir* un urbanisme durable. Cela signifierait-il alors qu'un MUD n'est pas durable en soi, puisque pas ouvert à tous de façon équitable ? Nous n'avons pas la prétention de répondre à cette question, et laisserons nos entretiens nous donner des premiers éléments de réflexion.

Voilà qui confirme notre première hypothèse sur l'existence d'un segment de la demande auquel le DD pourrait s'adresser. La seconde partie de cette hypothèse stipule que l'attribut pour être valide (condition nécessaire mais non suffisante)²¹ doit évidemment exister dans l'offre. On peut d'emblée répondre à cette inquiétude puisque Lausanne possède une très large gamme d'actions dans le domaine du DD (cf la liste des actions se trouve dans les annexes). Encore faut-il que ces actions aient une bonne visibilité et une bonne représentabilité du DD pour qu'elles puissent soutenir efficacement une politique de MUD. Finalement le DD doit être considéré par les habitants comme constituant essentiel de l'offre lausannoise, (sinon ils ne comprendraient pas qu'une politique de promotion se base dessus). Pour ces deux derniers points (efficacité des actions DD et acceptation du DD comme partie intégrante voire comme constituant essentiel de l'offre) il faudra attendre les résultats du questionnaire pour se prononcer.

²¹ Les conditions qui achèvent cette suffisance sont présentées par l'hypothèse N° 2, à savoir l'existence d'une vision partagée et conforme du DD.

B.4 Marketing urbain durable : réalité vs perception ; idéologie

Enfin pour achever la structure conceptuelle autour de la notion de marketing urbain durable, il est absolument capital que chacun comprenne que l'objet promu par un marketing urbain durable n'est pas le développement durable en soi, mais la perception que peut en avoir le consommateur. Si c'est la promotion de la ville que l'on souhaite obtenir par la mise en place d'une politique de marketing urbain durable, alors on ne doit pas chercher à promouvoir le développement durable en soi (si ce n'est pour des questions éthiques), mais on doit chercher à promouvoir l'image de ce développement durable. Il existe une grande différence entre la promotion de l'objet et la promotion de son image ! Il faut *surfer* sur ses valeurs périphériques comme le bien-être, la qualité de vie, le respect de l'environnement, de l'égalité sociale en même temps que la croissance économique. A tel point qu'il peut arriver que les valeurs promues ne soient plus en lien direct avec le DUD réel mais uniquement en lien avec la perception idéale que l'on peut en avoir. Cela peut sembler cynique, mais il en est ainsi pour tous les *biens émotionnels* (et la ville en est un dans le cadre du marketing urbain). Ce que l'on risque au final, c'est de promouvoir l'image d'une cité verte et non d'une cité durable. C'est-à-dire de perdre un peu de cette égalité de pondération qui présidait nos trois sommets du triangle durable, au profit du sommet « environnement ». En effet, pour la population, le développement durable (et donc sa transcription urbaine) est avant tout une affaire écologique. Les résultats du questionnaire, comme on le verra plus tard, nous renseignent largement d'ailleurs sur cela.

Cette dernière réflexion nous permet d'aller plus loin, puisqu'elle nous permet de comprendre que la notion de DD est un concept socialement construit. De façon générale, tout discours sur la ville est un construit social et résulte d'une certaine idéologie urbaine. C'est dire que lors de l'analyse (et

éventuellement de la construction) d'un tel discours, il s'agit d'être très attentif et de s'interroger « *quelle est cette idéologie, sa logique interne, par qui est-elle portée, comment et pour qui ?* »

L'idéologie urbanistique²² actuelle peut se comprendre selon "deux systèmes en opposition partielle" (Ledrut, 1973 : 339). R. Ledrut y reconnaît d'une part un ensemble mené par le *moderne*, groupé avec le *fonctionnel*, le *pratique*, le *vaste*, le *commode*, et d'autre part à l'opposé un second ensemble constitué de *l'ancien*, de *l'agréable*, du *beau* et du *naturel*. Le second ensemble est celui qu'on pourrait appeler *hédoniste*, regroupant les valeurs vitales positives (*l'agréable*, le *plaisant*,...) et les valeurs esthétiques (le *beau*, le *joli*,...). Il faut maintenant s'intéresser à savoir où et comment s'insère l'idéologie du développement urbain durable dans cette dialectique. À première vue, et sans grand risque de se tromper, nous pouvons affirmer que par son souci du patrimoine et de la nature, le DUD s'apparenterait plus facilement au second ensemble. Il devrait d'ailleurs chercher à s'y intégrer, puisque c'est bien le second ensemble qui regroupe les valeurs positives. Cependant, les innombrables innovations technologiques (cellules photovoltaïques, pompes à chaleur, énergie éolienne,...) permettant une meilleure visibilité d'un DUD, renvoient quant à elles plutôt au système *moderne*.

Cette insertion ambiguë explique sans doute la complexité que l'on aura pour définir l'idéologie cachée derrière le DUD. On s'en rapprochera, en s'aidant de la version écologique du mythe de la qualité de vie, tel que Monique Dagnaud (1978) nous le suggère. Partant d'un procès de la consommation, du gaspillage, de la pollution, de l'individualisation, et de l'inégalité régnant dans la société, l'idéologie dissimulée derrière un DUD (et rejoignant celle du mythe de la qualité de vie) répondra alors en mettant en

²² NB : différencions bien l'idéologie urbaine (i.e. une idéologie qui peut prendre place en ville, p.ex celle de la liberté) et l'idéologie urbanistique qui est l'expérience de la ville, idéalisée.

avant les bienfaits de la nature, de l'esthétique, des biens immatériels (éthique, raffinement, communication, propreté, amitié, politesse). Cette idéologie nous invite à penser que *"la croissance pour la croissance n'est pas satisfaisante. On voit bien que tous les équipements que l'on peut souhaiter ne font plus le bonheur des gens. Ceux-ci ont une vision de la vie plus simple, plus réaliste, plus moderne, plus conciliable avec le bonheur"* (Dagnaud, 1978 : 78). C'est le fameux "ne pas avoir plus, mais être plus" ou le célèbre facteur 4 "faire deux fois mieux avec deux fois moins" !

Il faut maintenant se demander si cette idéologie est socialement située et découvrir ses conditions de production (c'est-à-dire *qui* la produit et *pour qui*). Le discours sur le DD fait-il partie d'une idéologie dominante, au sens où l'entend Monique Dagnaud ? C'est-à-dire produite par la classe sociale dominante et pour l'ensemble de la population ? La réponse n'est pas claire. Ce n'est pas une idéologie dominante pour ce qu'elle est (au contraire, elle est issue avant tout d'une remise en question du mode de vie de la bourgeoisie), non pas pour ce qu'elle est donc, mais *"parce qu'elle conforte les intérêts de la classe dominante en un moment historiquement daté"* (Dagnaud, 1978 : 113). Pour qu'une idéologie soit classée comme dominante, Dagnaud reconnaît la nécessité de trois mécanismes. Voyons si le développement (urbain) durable²³ s'y conforme.

Le premier mécanisme est de savoir si cette production autour du DD permet d'occulter les rapports sociaux. La réponse est oui ; en effet le DD atténue très fortement les rapports de classe en proclamant à tort l'égalité de l'individu par rapport aux problèmes environnementaux. Somme toute, le discours est "oublions nos divergences sociopolitiques passées et concentrons-nous sur les vrais problèmes de la planète et de la société". La

²³ N.B. : Nous mettons pour ce paragraphe le "urbain" entre parenthèses, puisque le DUD n'est que la transcription dans la ville de l'idéologie du DD, et qu'il est donc plus facile de travailler sur l'idéologie du DD, même si les remarques sont vraisemblablement aussi valables pour le DUD.

récupération du discours écologique et durable par tous les partis de l'arène politique sans exception en est une bonne illustration.

Le second mécanisme est réalisé si cette idéologie du DD "*présente un modèle éthique/mode de vie*" (Dagnaud, 1978 : *ibid.*). Ce mode de vie n'est pas encore celui adopté par la bourgeoisie et donc *stricto sensu*, le DD n'est pas encore une idéologie dominante, (l'utilisation croissante des 4x4 par la classe bourgeoise nous en donne un exemple évident). Mais d'une part, le développement durable est majoritairement utilisé par la classe bourgeoise comme repère moral à atteindre pour se donner bonne conscience et d'autre part, le développement durable est beaucoup plus facilement accessible et réalisable pour les classes aisées et dominantes de la société. Donc ces deux derniers éléments nous permettent de considérer que le DUD présente un modèle éthique à caractère dominant.

Le troisième mécanisme que Dagnaud reconnaît pour classer une idéologie comme dominante est lorsque "la classe dominante opère une véritable offensive idéologique à travers les idéologies urbaines, en utilisant les moyens de diffusion dont elle dispose" (Dagnaud, 1978 : 114). Chacun reconnaîtra volontiers l'existence effective de cette offensive idéologique du DD, puisqu'elle apparaît partout jusque dans les arguments des partis politiques, dans les produits structurés des banques, ou dans les campagnes de publicités de groupes pétroliers, comme British Petroleum, par exemple.

Par contre, ce qui est plus discutable c'est de savoir si c'est effectivement la classe dominante qui est l'acteur opérant cette offensive. Nous pensons que non. L'acteur initiateur de cette offensive idéologique est plutôt à chercher du côté des écologistes ou de chercheurs, et donc ne recouvre que très partiellement la bourgeoisie. Par contre, ce qui est certain, c'est que, par la suite, la bourgeoisie a repris à son compte une partie de cette offensive.

En définitive, qu'en est-il donc ? Le DD est-il une idéologie de la classe dominante ? Après avoir reconnu que les trois mécanismes ne sont pas complètement satisfaits, nous pouvons affirmer que le DD n'est pas encore une idéologie dominante mais qu'il pourra très probablement le devenir dans

un futur proche. Concrètement, quel est l'intérêt de cette analyse pour notre étude ?

En fait, cette analyse est absolument primordiale. En effet, les exemples donnés par la littérature (Rosemberg 2000 ; Babey, 1999 et 2006 ; Dagnaud 1978) nous mettent très clairement en garde. L'utilisation pour la promotion urbaine d'une idéologie qui n'est pas partagée par l'ensemble de la population, à plus forte raison si elle n'est portée que par la classe dominante, possède de façon intrinsèque les possibles causes de son propre échec, puisque tous ne s'approprient pas le discours et que certains pourraient le considérer comme outil de domination ou du moins comme outil ne répondant pas à leurs intérêts. La polémique développée autour du projet de quartier durable de la Pontaise, à Lausanne doit être lue dans ce sens et nous fournir un sévère avertissement.

Le marketing urbain basé sur la promotion du développement durable et sur un urbanisme afférant, est un marketing basé sur une idéologie. Il faut donc trouver les moyens d'éviter ce possible échec. C'est R. Ledrut qui nous donne la solution. La façon de s'en sortir, c'est de dépasser cette opposition, en utilisant les moyens connus comme efficaces, à savoir les éléments de préférence pour une ville. Ce qui fait préférer une ville à ses concurrentes, c'est "*la liaison fondamentale et primitive d'appartenance réciproque*" (Ledrut, 1973 : 357). C'est-à-dire la capacité qu'a une ville de faire comprendre à ses habitants, mais aussi aux touristes, aux entreprises et aux investisseurs, la force du lien qui les unit. C'est un lien qui est vécu de façon bilatérale et qui doit faire naître chez le public ciblé un sentiment d'appartenance, comme un cordon ombilical émotionnel, qui incite le futur habitant à s'y installer et à s'investir dans la collectivité, qui incite le touriste à venir et à revenir encore dans cette ville dans laquelle il se peut se recréer un cocon affectif, qui incite l'entreprise ou l'investisseur à s'installer pour développer son activité avec la certitude d'un partenariat rentable avec la ville, et enfin qui incite l'Etat à y investir pour des équipements et des

infrastructures, convaincu qu'il est, du lien qui unit la prospérité du pays avec celle de cette ville.

En conclusion, nous sommes convaincus que c'est l'utilisation de cette démarche qui permettra de promouvoir un DD avec de chances de succès. La présentation de ces quatre piliers conceptuels, présentés ci-dessus, nous a semblé indispensable pour la compréhension de la construction d'un modèle qui proposerait la mise en place d'une démarche de MUD.

PARTIE C :
Démarche et
construction du modèle

C. DEMARCHE ET CONSTRUCTION DU MODÈLE

C.0 À la recherche d'une démarche

L'objet de ce mémoire est de réfléchir aux conditions de réussite d'une politique de marketing urbain basé sur le DD. Cette réussite passe d'abord par une condition préalable : la mise en place d'un office de marketing urbain. Nous espérons avoir donné suffisamment d'éléments de réflexion à ce propos lors de la partie théorique B.3. La question à laquelle il faut s'atteler maintenant est : « Le DD est-il un argument valide pour la promotion de Lausanne ? » ou plus précisément : « Qu'est-ce qui rend le DD un argument valide ou au contraire inefficace pour la promotion de Lausanne ? ».

De façon relativement surprenante, la littérature aborde peu ce point et **il n'existe pas de démarche systématisée qui fasse l'unanimité**. Certains auteurs (Noisette et Vallerugo, 1996, Babey, 1999, Rosemberg, 2000) soulignent que l'image promue doit absolument être en lien avec l'objet et la représentation de l'objet ; c'est-à-dire qu'on ne peut pas promouvoir une ville en mettant en avant des arguments qui ne sont pas intégrés dans l'offre proposée par la ville, ni non plus en promouvant une image dans laquelle les habitants ne se reconnaissent pas. Ce point est une condition *sine qua non* pour la bonne réussite d'un marketing urbain. Pour le DD, cela veut dire que pour qu'il soit utilisable pour la promotion d'une ville, il doit d'abord être présent dans l'offre de la ville mais son image doit aussi correspondre à l'image que les Lausannois ont de leur ville et qu'ils souhaitent donner. Pour ce faire, il faut d'abord regarder s'il existe une vision commune et partagée, un *espace d'identité* commun à propos du DD. Ensuite, et de façon anarchique, on retrouve l'importance de l'évaluation du marché potentiel, l'examen de l'offre, de la concurrence, etc.

Pour notre part, nous souhaitons proposer **une démarche originale qui reprend et ordonne ces différents éléments de réflexion. Cette démarche doit permettre de donner des éléments de réflexion sur la validité et l'efficacité d'un argument.** Pour permettre d'ordonner les divers éléments et organiser une cohérence, l'optique qui a été souhaitée dès le début est celle d'une utilité pour les autorités comme pour la recherche. La démarche s'efforce en conséquence d'être la plus lisible et la plus claire possible.

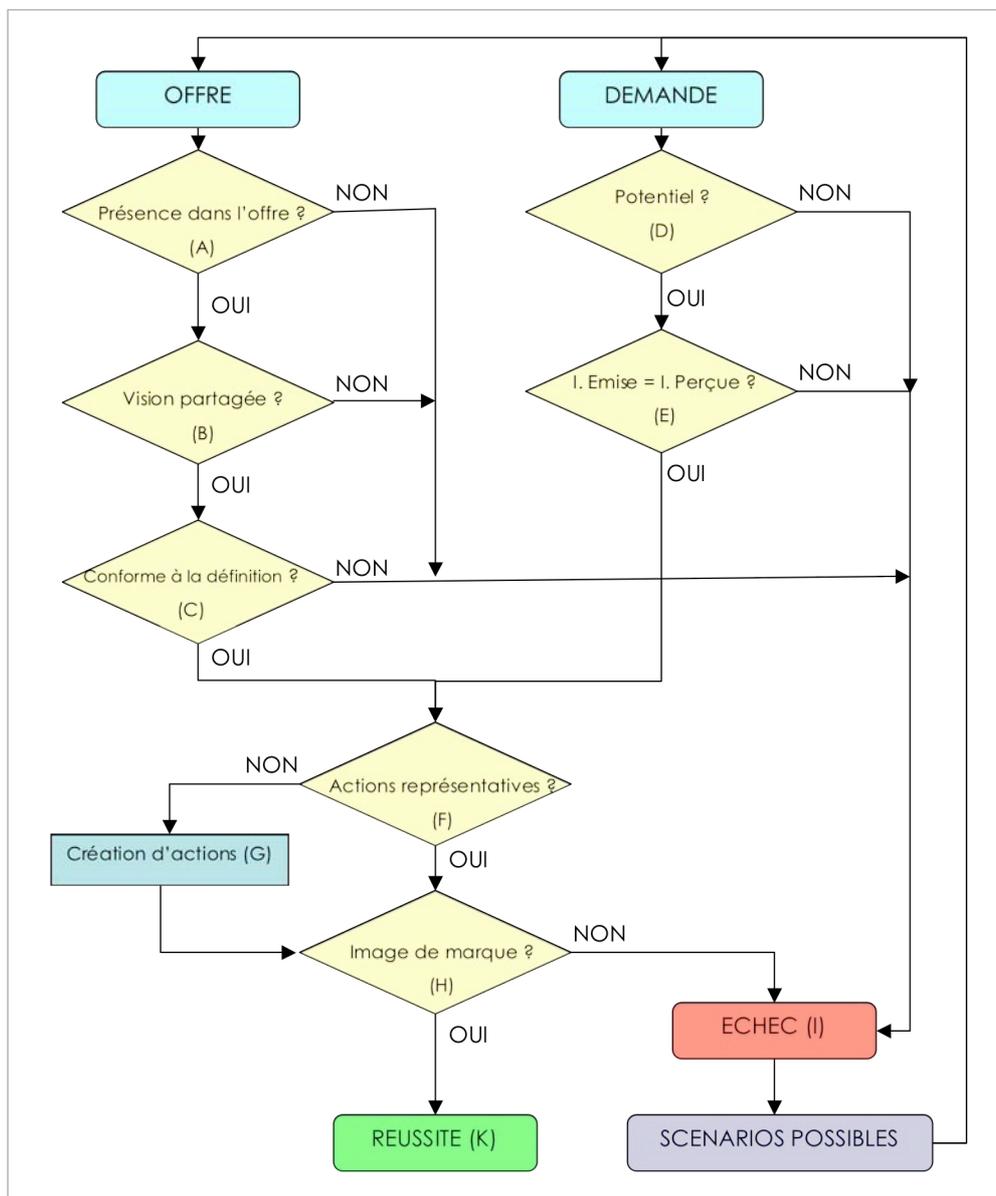


Fig. IV : Démarche pour juger l'efficacité d'un argument de promotion

Note et Source : Cette démarche s'efforce de prendre en compte de nombreux travaux, notamment ceux de Babey (1999), Brossard (1997), Gilmore (2002), Gravas-Gravari (2004), Keller (1993), Merunka et Ouattara (1997), Noisette et Vallerugo (1996), Rosemberg (2000).

La démarche (cf fig. IV) peut être visualisée comme un double processus de vérification, l'un concerne l'offre et l'autre la demande.

À propos de l'offre, la première étape (A) est la vérification que l'argument choisi pour la promotion soit **présent dans l'offre**, c'est-à-dire l'argument est-il basé sur des actions réellement présentes dans la ville ? Si la réponse est oui, alors il est possible de continuer la vérification. Si la réponse est non, une politique de marketing urbain basé sur cet argument est probablement vouée à l'échec. Dans le cas de Lausanne, la vérification s'est faite en examinant l'Agenda 21 de Lausanne et la liste des actions²⁴ entreprises par la ville.

La seconde étape (B) est la vérification de l'existence d'une **vision partagée** de l'argument au sein des autorités et de la population, c'est-à-dire est-ce que tout le monde parle bien de la même chose et est-ce que les habitants perçoivent l'argument de promotion comme un constituant essentiel de l'offre de leur ville ? Si la réponse est oui, alors il est possible de continuer la vérification. Si la réponse est non, une politique de marketing urbain basé sur cet argument est probablement vouée à l'échec. Dans le cas de Lausanne, ce sont les questions A.1 à A.7 et B.1 et B.2 du questionnaire qui traitent de cet aspect.

La troisième étape (C) est la vérification de la **conformité de la vision** de l'argument à sa définition théorique, c'est-à-dire qu'il ne suffit pas de rassembler une vision partagée de l'argument de promotion mais il faut que cette vision soit conforme et corresponde exactement à la définition théorique de l'argument. Si la réponse est positive, alors il est possible de continuer la vérification. Si la réponse est négative, une politique de marketing urbain basé sur cet argument est probablement vouée à l'échec. Dans le cas de Lausanne, les questions A.1 à A.7 permettront d'examiner cet aspect.

²⁴ cf en annexe, Lausanne : Objectifs Qualité de vie.

La première étape (D) du processus de la demande est la vérification d'un **potentiel de demande**. Il faut d'une part qu'il existe un segment de marché dans lequel l'argument de promotion puisse s'inscrire et que ce segment ne soit pas déjà saturé par la concurrence (c'est-à-dire un marché de niche), et que d'autre part, les propositions de l'argument de promotion rejoigne effectivement les préoccupations des publics-cibles (habitants, entreprises, touristes). Si la réponse est positive, alors il est possible de continuer la vérification de la demande. Si la réponse est négative, une politique de marketing urbain basé sur cet argument est probablement vouée à l'échec. Pour le cas d'étude, ce sont les questions B.3, B.4 et B.5 qui permettent d'évaluer ce potentiel.

La seconde étape (E) du processus de vérification de la demande est de vérifier un point considéré comme crucial en communication marketing (Pentacom, 2005), à savoir **l'égalité entre l'image émise par l'offre et celle perçue par la demande**. Autrement dit, la perception par les publics-cibles du message promotionnel de la ville doit être exactement la même que le message lui-même. Il est très important que l'attribut ne possède aucune ambiguïté afin de permettre cette égalité. Dans le cas contraire, le public-cible risque de mal interpréter le message promotionnel et cela pourrait avoir des conséquences fâcheuses. Si la réponse à cette question est positive, alors il est possible de continuer la vérification de la demande. Si la réponse est négative, une politique de marketing urbain basé sur cet argument est probablement vouée à l'échec. Pour Lausanne, il est très difficile de répondre à cette question, car il faudrait rassembler un échantillon représentatif des publics-cibles ; de plus, la ville n'ayant pas encore véritablement initié une promotion basée sur un DD, il est impossible de vérifier sa perception.

Si les réponses des cinq questions précédentes ont été positives, alors le processus de vérification de l'offre rejoint celui de la demande, et on peut écrire une quadruple égalité représentée par le schéma ci-dessous.

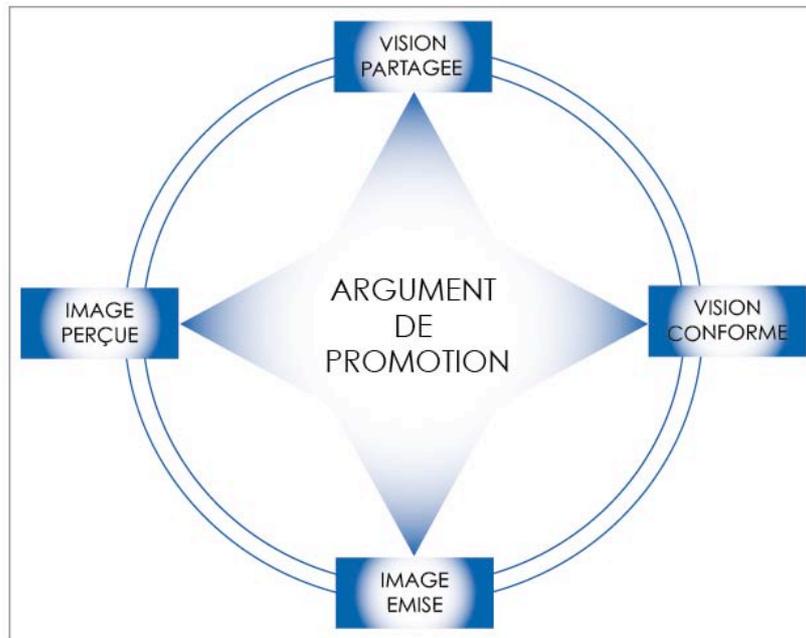


Fig. V : Quadruple égalité pour un argument valide et efficace
Source : V. Moinat, 2007

On peut lire : pour qu'un argument soit valide et efficace, il faut qu'il soit perçu de façon identique par tous, que cette perception le reflète exactement, que la promotion par la ville de cet argument soit conforme à l'argument et que finalement la perception de la promotion soit égale à la fois à la promotion et à la fois à la vision partagée.

Cette quadruple égalité est une condition nécessaire mais non suffisante pour assurer le succès de la promotion. En effet, il faut encore répondre à deux questions supplémentaires.

La première (F) est la vérification de la présence d'actions à fort pouvoir représentatif de l'argument. En d'autres termes, il ne suffit pas que l'argument soit présent dans l'offre par certaines actions (ou attributs), mais il faut aussi que ces arguments soient suffisamment attractifs pour être utilisés pour un message promotionnel. Dans le questionnaire, ce sont les questions B.7 et B.8

qui apportent des éléments de réponse. Dans le cas où ces actions n'existent pas encore, il est possible, à condition de certains moyens financiers, techniques et de la volonté des autorités, de les créer (G) ; si par contre, elles existent déjà, on peut passer à la question suivante.

La dernière question (H) permet de s'interroger sur l'image de marque. Est-il possible de créer grâce à l'ensemble des éléments mentionnés précédemment **une image de marque forte, unique et différenciatrice** (Merunka, Ouattara, 2001). Dans le questionnaire pour le cas d'étude lausannois, ce sont les questions C.1 à C.5 qui permettent de réfléchir à cet aspect. Si une telle création est possible, alors il y a fort à parier que la politique de marketing urbain basé sur cet argument soit un succès (K). Si une telle image n'est pas réalisable, alors il est probable qu'un marketing urbain basé sur cet argument soit un échec (l). En cas d'échec, il est possible de se tourner vers différents scénarii (cf. section D.3.1).

Il n'est pas question ici d'asséner de façon définitive que cette démarche permet effectivement d'évaluer l'efficacité et la validité d'un argument. Comme cela a déjà été relevé plus haut, les critères d'une démarche scientifique empirico-formel semblent difficile à appliquer dans une telle démarche interprétative. La validité qui reste à démontrer par l'utilisation de ce modèle est issue de la saturation (cf. section A.3.5). Le modèle paraît valide dans le sens qu'il permet *l'apparition d'un sens* (ibid.), à savoir le succès ou l'échec d'une politique de marketing urbain. D'autres démarches de vérifications faisant défaut, elle a de plus l'avantage de rassembler l'ensemble des interrogations présentes dans la littérature. Le lecteur qui doute de son opérationnalité choisira l'exemple de l'argument CIO/sport pour vérifier s'il correspond à un argument valide pour Lausanne :

Éléments de vérification (cf fig. V) :

(A)- Le CIO/sport est un argument effectivement présent dans l'offre lausannois, grâce au siège du CIO, au Musée Olympique, à la présence de grandes manifestations et aux sièges de nombreuses fédérations sportives.

(B)- On peut imaginer sans problème que le CIO/sport possède une vision partagée au sein des autorités et constitue un élément marquant de l'offre lausannoise, dans la perception de la population.

(C)- La vision de l'argument CIO/sport au sein des autorités et de la population est conforme à la réalité sportive, à la charte de l'Olympisme, etc.

(D)- Il existe un potentiel de demande important (pour preuve les nombreux congrès, meetings et fédérations sportives qui prennent place dans la région). L'offre concurrente est très réduite, car Lausanne bénéficie d'un droit d'exclusivité quant au label olympique.

(E)- Le musée olympique et la réalité physique du siège du CIO, à Vidy, ainsi que de nombreuses manifestations sportives (Athlétissima, 20 km de Lausanne, Triathlon et Marathon de Lausanne, Championnat européen de Footbag, par exemple) permettent de visibiliser et de représenter l'argument de façon attractive.

(F)- Grâce aux éléments précédents, on peut affirmer que l'argument CIO/sport permet de créer une image forte, unique et différenciatrice, qui potentiellement attirera des nouveaux consommateurs parmi les publics-cibles du segment visé. **En conséquence, une politique de marketing urbain basé sur l'argument CIO/sport possède un grand nombre de chances de succès.** Ce qui a été brièvement fait ici sur l'argument CIO/sport, nous projetons maintenant de le faire sur l'argument Développement Durable, grâce à nos entretiens.

C.1 Partie empirique :

Pour réaliser la vérification du DD comme argument valide, une vingtaine d'acteurs ont été interrogés à l'aide **d'entretiens semi-directifs**. Ces acteurs sont des représentants ou élus politiques, des responsables de l'administration, des chefs d'entreprises, des représentants de commerçants, des professionnels de l'urbanisme, et des professeurs universitaires²⁵. L'idée est de vérifier, en premier lieu, l'existence de cette vision partagée et conforme du DD.

Les résultats de ces questionnaires formant le matériel premier pour la démarche, il faut répondre, avant de décrire et d'analyser les résultats à une série de questions ou de remarques :

- Acteurs :

Le choix des ces acteurs est-il justifié ? Le rassemblement de leurs opinions autorise-t-il la construction de la démarche souhaitée ?

On touche ici une critique majeure que l'on peut adresser à la démarche. Les acteurs interrogés ne sont pas représentatifs des publics-cibles. En effet, en interrogeant ces personnes, je ne vais pas interroger les personnes à qui la promotion s'adressera. On ne pourra donc pas généraliser le questionnaire en supposant que les futurs « consommateurs » aient la même attitude, les mêmes idées et le même comportement que les acteurs interrogés. Cette critique qui peut sembler grave s'explique en fait assez simplement ; il n'est pas possible, avec les moyens horaires et financiers d'interroger, pour un travail de mémoire, un tel échantillon.

²⁵ N.B. : la liste des personnes interrogées, ainsi que les questionnaires sont en annexe, mais, pour des questions de confidentialité, les réponses individuelles n'y figurent pas.

De plus, il n'est pas non plus physiquement réalisable d'interroger les futurs consommateurs (habitants, touristes et entreprises) puisqu'ils ne sont simplement pas encore là ! Il n'est pas possible, par exemple, d'aller choisir un passant au hasard dans une autre ville romande et de l'interroger en espérant que il fasse par hasard partie des futurs habitants de Lausanne. Le même raisonnement est valable pour les touristes ou les investisseurs. Et puisqu'il n'existe pas de données disponibles à ce sujet, le questionnaire aux leaders d'opinions et représentants locaux a été retenu comme la meilleure solution.

Cette solution offre tout de même un avantage. Dans le cas de l'existence d'une vision partagée et conforme et donc de la possible mise en marche de la démarche, la méthode utilisée permettra d'avoir eu un contact préalable avec la majorité des acteurs qui interviendront de près ou de loin pour la définition d'un MUD, non seulement pour le strict niveau communal mais aussi avec des intervenants des communes environnantes.

On peut également s'interroger sur la fiabilité des répondants et vouloir refaire le questionnaire à quelques mois d'intervalle pour vérifier la stabilité des réponses. Pourtant pour les mêmes raisons horaires et de place, ce travail de mémoire n'effectuera pas cette démarche de vérification. De plus, les personnes interrogées occupent souvent des postes à responsabilités et ne disposent que d'un temps limité à consacrer à ce genre d'étude.

Il est aussi possible de reprocher l'absence dans la liste des personnes interrogées pour leur seule qualité d'habitant. En fait, c'est parce que la plupart habitent l'agglomération, et que leurs opinions d'habitant s'expriment souvent à leur insu, qu'il n'a pas été jugé nécessaire d'augmenter l'échantillon.

Finalement cette question d'acteurs permet de mettre le doigt sur un distinguo essentiel à faire, celui entre la démarche de ce travail et celle de Lausanne. L'échantillon des personnes interrogées ne sert qu'à la démarche

de cette étude et non à celle de Lausanne. Pour ce travail, l'objectif est uniquement vérifier l'existence de cette vision partagée et conforme, et le cas échéant, de proposer des éléments de réflexion sur la démarche finale à suivre pour la mise en place d'un MUD. L'administration par contre, lorsqu'elle suivra éventuellement cette démarche, devra, en théorie se soucier d'un échantillon beaucoup plus large pour pouvoir généraliser le propos à l'ensemble de la population.

- Questions :

Les questions posées aux acteurs permettent-elles vraiment de mesurer la variable souhaitée ? Autrement dit quelle est la validité et l'efficacité du questionnaire ?

La variable que l'on souhaite évaluer est la présence ou non de cette vision partagée et conforme du DD et partant, les éventuelles actions à utiliser pour sa promotion. Le lecteur pourrait objecter que la façon dont est construite le questionnaire laisserait à penser que l'existence de cette vision partagée est considéré comme acquise. Pourtant ce serait faire une erreur car les questions de la partie A, ainsi que la dernière question de la partie D cherchent à réfléchir, *sans a priori*, sur l'existence de cette communauté de sens et la validité du DD comme outil promotionnel. Tandis que les questions suivantes (partie B et C) sur les moyens à potentiellement mobiliser, permettent justement de dire si et comment du point de vue des acteurs le DD est utilisable. Ce qui transcrit finalement la même chose que les parties précédentes.

Sachant que Lausanne possède déjà l'argument DD dans son offre, (c'est-à-dire que le point de la démarche (A) est vérifié), deux issues sont possibles au terme du questionnaire :

Issue 1 :

L'ensemble des questions recueille une réponse affirmative (excepté la question (E) qui n'est pas véritablement testée dans le questionnaire). Dans ce cas, on supposera que le DD est un argument valide.

Issue 2 :

Une ou plusieurs réponses sont négatives. Le processus est arrêté, et l'argument DD n'est pas valide en l'état (I). Dans un tel cas, divers scénarii sont proposés (J).

On en déduit que la façon d'analyser les résultats des questionnaires est très sensible. Il faut utiliser un filtre d'analyse qui soit suffisamment exigeant pour être pertinent mais qui ne biaise pas, par ailleurs, les résultats. Pour ce faire, on utilisera, d'une part, des tableaux et graphiques en cherchant à mettre en évidence des valeurs (et des actions) qui récoltent des scores significativement plus importants. D'autre part, on décidera, pour les questions ouvertes, de l'existence de la vision partagée et conforme selon l'observation et le calcul de la récurrence de certaines notions ou champs lexicaux de valeurs et plus généralement sur la lecture des interprétations des acteurs ; cette façon de faire ne garantit pas en soi l'objectivité, la significativité et la représentativité d'une démarche scientifique classique mais s'oriente plutôt vers une démarche de type double herméneutique (cf. section A.3.5).

C.1.1 Première partie

C.1.1.1 Description

Le but de la première partie du questionnaire est d'interroger par différentes méthodes la représentation du DD que se font les personnes interrogées, pour analyser d'une part s'il existe une vision partagée qui se dégage des opinions personnelles, et d'autre part pour étudier si cette même vision partagée reflète correctement le DD, c'est-à-dire si les gens associent le paradigme du développement durable à ce qu'il est vraiment.

Question A.1

Le but de la première question est d'étudier quelle est la **conception spontanée** du DD des personnes interrogées. La question à laquelle ils doivent répondre est :

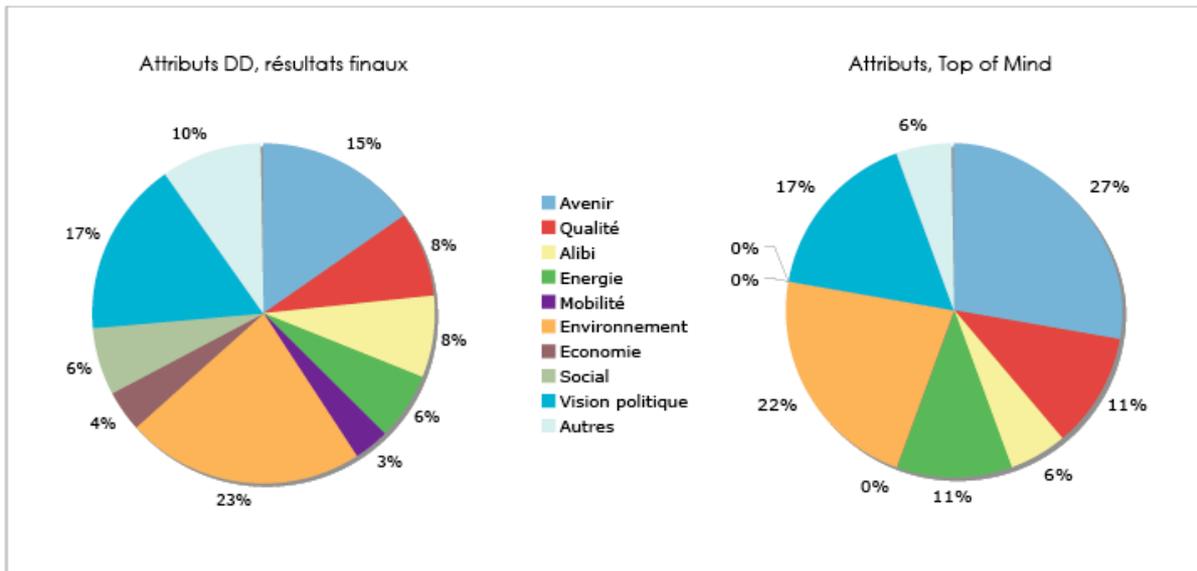
« Donnez quatre ou cinq mots que vous associez à la notion de DD. Pourquoi ce choix ? »

On suppose que l'ordre d'énonciation des mots-attributs ou descripteurs va avoir une signification, celui qui revêt le plus d'importance aux yeux du sujet sortira en premier, puis en ordre décroissant, selon l'importance. Ainsi, on peut, pour le premier terme descriptif puis pour le second et enfin pour les suivants, établir à chaque fois quelles sont les préoccupations des interrogés. On peut aussi sommer les différents termes, en les pondérant par l'ordre de sortie. Par exemple, le premier terme sera pondéré par un facteur 3, le second par un facteur 2, et les suivants par un facteur 1. Il faut reconnaître que cette façon de faire peut être critiquable, cependant elle a l'avantage de permettre de dresser un bilan de la force de l'association étape par étape puis de façon globale.

La formulation des mots descripteurs varie d'un sujet à l'autre, cependant on retrouve fréquemment les mêmes idées. C'est pourquoi, ils ont été agrégés en 10 groupes d'attributs :

- *Avenir* regroupe les descripteurs *long terme, de l'avenir, etc.* ;
- *Qualité de vie, Energie et Economie* forment des groupes à part entière.
- *Alibi* est le nom du groupe qui rassemble tous les descripteurs du DD qui font lien à sa possible instrumentalisation ou récupération politique.
- *Mobilité* rassemble les descripteurs ayant lien à la mobilité quelle qu'elle soit (automobile, piétons, etc....).
- *Environnement* rassemble les descripteurs *environnement, écologie, ressources naturelles, climat.*
- *Social* rassemble tous les descripteurs qui soulignent un aspect social du DD : *social, égalité, équité, justice sociale.*
- *Vision politique* rassemble les descripteurs qui voient dans le DD une nouvelle vision politique et une nouvelle manière d'agir : *éthique, responsabilité, cohérence de l'action, évidence, approche transversale, enjeu, etc.*
- Enfin les descripteurs qui ne sont sortis qu'une fois ont été regroupés dans l'attribut *autres*. On y retrouve l'urbanisme, la smart growth, la mondialisation, l'intégration des savoirs et des acteurs, la créativité et la notion de territoire.

Une fois agrégés comme décrit ci-dessus, il est possible d'esquisser le DD tel qu'il est perçu par nos répondants.



Graphique 1 : Attributs descripteurs du DD, par ordre de sortie et globalement
Source : V. Moinat, 2007. Questionnaire

Les attributs qui viennent les premiers à l'esprit sont appelés *Top of Mind*²⁶. Ce qu'il faut relever à cette première étape, c'est le score réalisé par l'attribut *Avenir*. Pour plus d'un quart (27%) des personnes interrogées, le DD fait appel avant tout à des questions d'avenir ou de long terme. Puis l'environnement joue un rôle important avec 22% des « votes », et enfin le DD comme nouveau comportement et porteur d'une vision politique sort également de façon distincte à 17%.

Lors de l'énonciation du second attribut utilisé pour décrire le DD, le groupe *Avenir* perd de l'importance (5%) comme si cela avait suffi de le sortir en premier lieu. L'environnement conserve une part importante (20%), de même pour la vision politique (15%). Deux nouveaux descripteurs apparaissent chacun à 10%, il s'agit de la mobilité et du social.

²⁶ Bien que nous ne soyons pas friands d'anglicisme, nous souhaitons utiliser *Top of Mind*, puisqu'il s'agit d'un terme consacré dont l'utilisation est systématique en marketing.

Lors des attributs suivants, l'environnement conserve sa part confortable à 26%, de même que pour la vision politique à 19%. L'énergie disparaît des votes.

De façon plus globale, et en pondérant les votes comme expliqué ci-dessus, on constate que la dimension *avenir* (15%) est solidement liée à la notion de DD pour nos répondants. L'attribut environnement phagocyte complètement les piliers sociaux (6%) et économiques (4%) du développement durable. Apparaît également de façon probante (17%), le DD comme nouvelle vision politique et nouveau comportement à adopter.

Question A.2

Les questions 2, 3, et 4 sont des questions qui permettent de poursuivre l'interrogation des associations mentales faites avec le DD. En particulier, en demandant à la personne interrogée d'associer une personne (question 2), un animal (question 3) et un objet (question 4), il est possible de dépasser le premier filtre d'information que le sujet lui-même pose sur ses connaissances de façon inconsciente. Ces questions sont issues du Brand Management, où cette manière de faire est relativement classique, pour identifier les attributs d'une marque.

Les associations avec des personnes peuvent être regroupées ainsi : on reconnaît l'identification du DD à une personne active actuellement dans le domaine (D. Brélaz, sorti 4 fois, A. Da Cunha sorti 2 fois), ou à un précurseur du DD (Gro Harlem Brundtland, Max Haavelar, Olivier de Serres, le Cdt Cousteau ou Nicolas Hulot). On peut également reconnaître un ensemble de personnages religieux (Dieu, Jésus, Gaïa, Abbé Pierre), qui tendrait à souligner l'aspect transcendantal, voire serein du DD.

L'aspect vision à long terme a également été mis en avant par l'évocation de M. Eicher (banquier qui finança le percement du Gothard) et par Mme

Jeanne Calment. Finalement, G. Bush a été cité comme antithèse du DD et Jean-Jacques Rousseau pour sa proximité à la nature.

Question A.3 :

Les associations avec des animaux peuvent être regroupées en trois ensembles différents. On trouve d'abord un ensemble formé par des animaux imaginaires, mythiques, difficiles à voir ou à se représenter (la licorne (2x), le concombre masqué, une bête à trois pieds, le dahu).

Viennent ensuite les espèces animales en danger, en voie d'extinction, fragiles, sensibles ou en harmonie avec leur environnement (la salamandre, la grenouille, le panda, le cochon laineux, les moineaux, la baleine).

Le troisième groupe est celui des espèces animales qui ont traversé les siècles ou qui sont très résistantes (l'éléphant (2x), le crocodile, la bactérie).

Enfin, la vache et la pieuvre ont été également citées en lien avec l'instrumentalisation politique. Le DD serait une possibilité d'extorquer de l'argent au contribuable (qui devient une vache à traire) et d'autre part, le DD se glisserait insidieusement partout pour tâcher d'y apposer son empreinte, et à chaque fois qu'un problème semble réglé, un nouveau surgit²⁷.

²⁷ « c'est l'idée de la pieuvre dont les tentacules repoussent à chaque fois qu'ils sont coupés » (citation tirée de l'entretien 5)

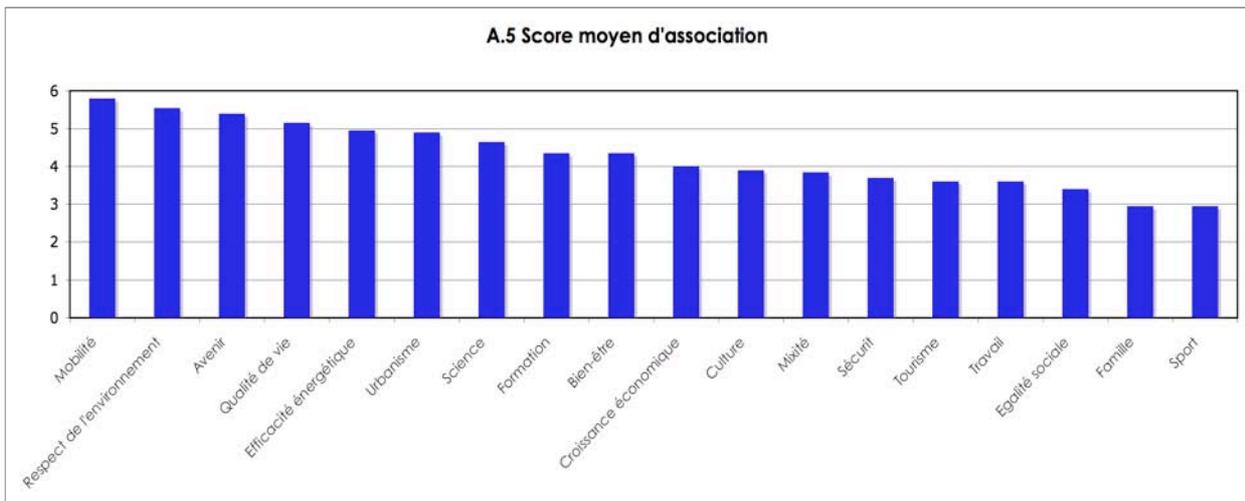
Question A.4 :

Les objets choisis pour représenter le DD sont souvent dans le champ de la nature : on trouve en particulier l'arbre (type chêne), puisqu'il a l'avantage de combiner une symbolique de force, de longévité, mais aussi de renouveau au printemps. Dans le même champ lexical de la nature, l'eau a également été choisie quelques fois, puisque « bien représentative des enjeux ». Suivant le concept de longévité, on retrouve également une montre « Audemars Piguet, puisqu'elle est construite pour durer très longtemps ».

Question A.5

La question A.5 avait pour objectif de compléter la recherche des attributs associés au DD, par une recherche d'attributs, non plus spontanée (question 1, 2, 3,4) mais assistée – c'est-à-dire que la personne interrogée ne doit plus chercher spontanément des associations d'idées avec le DD ; mais une liste de concepts lui sont soumis, pour lesquels elle doit noter l'importance du lien qui les associent au DD. Le score de 6 (tout à fait lié) est le maximum et 1 (pas du tout lié) est le minimum.

Avant d'énoncer les résultats, il faut préciser que le score récolté par les notions ne donne pas d'indication normative. Ainsi, la mobilité obtient un score quasi identique à celui du respect de l'environnement. Dans le cas de la mobilité, c'est parce que la mobilité actuelle, en particulier individuelle, ne répond pas aux critères DD qu'elle a été « bien » notée ; ce faisant, les répondants souhaitent souligner l'apparente contradiction. Inversement, c'est pour son apparente similarité que le respect de l'environnement a également été bien noté. Ainsi une note élevée renseigne sur la force du lien, mais pas sur la qualité du lien.



Graphique II : Score moyen d'association des concepts cités avec le DD
Source : V. Moinat, 2007. Questionnaire

La mobilité est l'attribut qui sort en tête avec un score moyen de 5.8, suivi de près par le respect de l'environnement (5.5), l'avenir (5.4) et la qualité de vie (5.15). Comme déjà observé lors de la question 1, les répondants ont mis en avant l'aspect environnemental et long terme du DD. Les aspects économiques (4) et les aspects sociaux (3.4) ressortent beaucoup moins bien. Seule la famille et le sport ont des scores inférieurs à 3, c'est-à-dire qu'ils sont considérés comme peu liés au concept de développement durable.

On notera que les personnes qui ont donné un score élevé à la science l'ont également fait pour le respect de l'environnement et la mobilité (coefficients de corrélation de Pearson de 0.7 et de 0.752). On peut sans doute y voir, en sous-jacent, une attitude que l'on appellera le *credo technologique*, c'est-à-dire la confiance placée dans la science et dans la technologie pour résoudre les problèmes posés à l'environnement, en particulier par les problèmes de mobilité.

Pourtant, ce n'est pas dans les résultats qui précèdent que réside le véritable intérêt de cette question. Ce que ces réponses soulignent tout particulièrement, c'est que **les répondants sont incapables de se faire une image claire de ce qu'est le DD**. Tous les attributs récoltent un score très élevé et avec un peu de recul, étonnamment similaires. Le DD apparaît comme un fourre-tout, où l'on peut rassembler, sans complexes, n'importe quelle notion

d'importance. Le théoricien aurait clairement souhaité que les trois piliers (économie, société, environnement) ressortent distinctement des autres. Pour rappel, cette réponse implique que le point de vérification (C) (cf. démarche présentée au point C.1).

Question A.6

À la question : « Pour vous, la force du DD réside-t-elle dans la richesse de son apport théorique, ou au contraire dans sa mise en application pratique ? », les répondants ont été nombreux à choisir l'aspect pratique (65%). Les répondants issus du monde académique ont par contre systématiquement mis en avant soit la complémentarité théorie-pratique, soit carrément mis l'accent sur la théorie, ce qui, en somme, peut sembler assez logique.

Question A.7

Finalement, les répondants de l'entretien devaient répondre à la question 7 : « On fait souvent le lien entre le DD et la qualité de vie ; qu'en pensez vous ? Est-ce que ce sont des synonymes (et donc promotion utilisant les deux notions de façon indifférenciée) ou ont-ils des significations différentes ? »

On obtient 60% de non et 40% de oui. Cependant on fera attention puisque cette différence n'existe pas véritablement dans les réponses. En effet, les sujet peuvent avoir répondu par l'affirmative ou par la négative, en ayant pourtant la même pensée. Par exemple, « oui, ces deux notions sont très similaires, mais il existe quelques différences » ou inversement « non, ces deux notions sont différentes, mais il existe des points communs ». De façon générale, les interrogés reconnaissent au DD une dimension plus longue durée et plus collective que pour la qualité de vie. Il est également souvent ressorti que la qualité de vie est réalisable sans un développement durable ; par exemple, le mode de consommation nord-américain actuel apporte un certain niveau de vie mais n'est pas durable à long terme. Par contre, la mise

en application du DD apporte à long terme une meilleure qualité de vie pour tous.

Historiquement, il est intéressant de rappeler que le paradigme de la qualité de vie a précédé celui du Développement Durable. Mai 68, la crise israélienne, voire les crises pétrolières ont permis l'émergence d'un nouveau courant de pensée : les valeurs existentielles doivent reprendre le flambeau des valeurs fonctionnelles. Avec le rapport Meadows du Club de Rome et le rapport Brundtland, apparaît la nécessité de la mise en place d'un développement plus durable. Ainsi, le concept DD a pris le relais, et indique une voie à suivre dont la qualité de vie ne recoupe pas tous les aspects. La qualité de vie est une idée relativement floue et subjective, tandis que le DD est un construit théorique (Cunha, 2005). La qualité de vie serait un changement de priorité, tandis que le DD serait la reconnaissance de la nécessité d'un nouveau processus de développement.

C.1.1.2 Analyse

Avant d'analyser sur la base des résultats précédents quelle est l'image perçue du développement durable parmi nos répondants, il peut être utile de rappeler encore une fois la définition théorique du DD. Le lecteur trouvera des informations plus détaillées par exemple dans la définition de A. Cunha (2005).

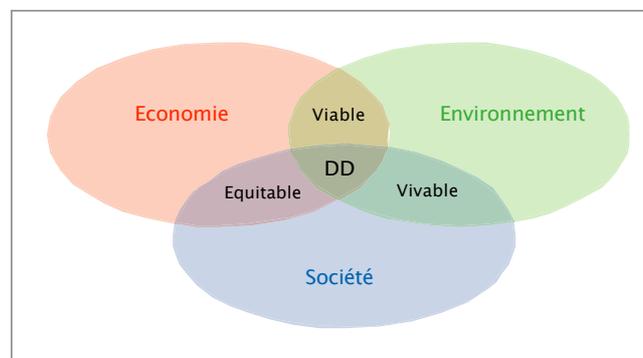


Fig. VI : Les trois piliers du Développement Durable
Source : V. Moinat, 2007, d'après Brundtland, 1987.

Le développement durable repose sur trois sphères ou trois piliers. Ce que souligne la définition du DD est donc avant tout **l'égle importance de ses trois piliers**, la cohérence qu'il faut avoir en agissant de façon simultanée sur deux voire trois piliers (c'est ce qu'on appelle une action à double ou triple dividende), et pas seulement la primordialité donnée au pilier environnemental, et finalement la revendication du long terme, pour l'action comme pour la réflexion. La définition est donc extrêmement claire sur ce qui compose le DD et ce qui ne le compose pas.

Or, à la lumière de ce rappel, nous nous rendons compte que ce n'est pas du tout ce que font ressortir les questionnaires. Le DD y est décrit avant tout comme **une nouvelle vision environnementaliste**. Cela est sans doute dû au battage médiatique récent sur le problème du changement climatique. La dimension écologique domine complètement et de très loin la dimension sociale, et à plus forte raison encore la dimension économique. Le concept de cohérence ressort bien, mais hélas pas dans le sens initial (c'est-à-dire la cohérence doit se trouver entre les actions - réflexions des différents piliers). Pour nos répondants, la cohérence du DD est complètement autre ; elle est à chercher du côté politique, c'est-à-dire que le DD est vu comme une nouvelle vision politique, largement teintée de moralisme écologique par ailleurs.

La cohérence est donc en réalité une nouvelle légitimité potentielle que certains acteurs politiques ont bien compris, ce que certains de nos répondants dénoncent d'ailleurs.

En d'autres termes, la première analyse que l'on peut tirer de cette partie du questionnaire est la suivante : Le développement durable tel qu'il est perçu par nos répondants ne correspond en aucun cas au développement durable tel qu'il est défini par la littérature.

Il est possible d'aller plus loin et d'en tirer une seconde analyse : **en plus de ne pas refléter correctement le concept théorique, la vision qu'ont nos répondants est particulièrement floue.** Ils sont incapables de se mettre d'accord sur quelques fondamentaux qui décriraient significativement le DD. La question A.5 est relativement éloquente à ce sujet, puisque presque n'importe quelle grande idée banale reçoit finalement un score d'association supérieur à la moyenne. Idem pour la question A.1 où c'est le morcellement des réponses, cette fois, qui nous renseigne sur le constat précité.

Peut-être faut-il mettre en lien cette question avec la suivante, où nos répondants ont été nombreux à plébisciter l'aspect pratique du DD, en soulignant assez que la théorie seule n'a jamais donné de résultats. Faut-il en déduire que le travail de vulgarisation scientifique n'a pas été réalisé correctement par la communauté universitaire de façon générale, qui n'aurait pas su expliquer en détail les finesses, difficiles d'accès, du concept de développement durable ; le champ aurait alors été laissé libre à quelques associations écologistes et politiciens qui l'auraient récupéré à leur compte ? Difficile de répondre, on se rabattra alors sur une conviction :

Si le développement durable ne jouit d'une image ni exacte ni claire au sein du nombre réduit de nos répondants, censés mieux le connaître, alors il est probable que la population lausannoise et de façon plus générale l'ensemble de nos publics-cibles ne seront pas plus aptes à dresser un portrait précis et exact de ce qu'est le réellement le développement durable.

Nous y reviendrons par la suite, mais il est d'emblée possible de dire qu'en termes de marketing urbain, l'utilisation d'un objet ou concept aux attributs vagues ou dont la signification n'est pas communément partagée n'est pas sans risque.

C.1.2 Deuxième partie

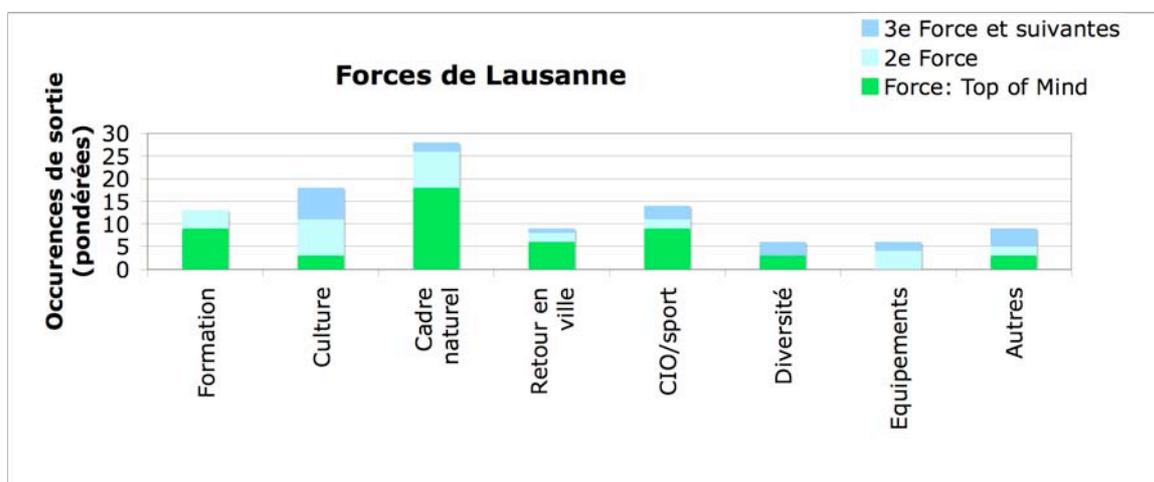
C.1.2.1 Description

L'objectif de la seconde partie du questionnaire est de réaliser, auprès de des répondants, une étude de marché préparatoire, afin d'identifier quelles sont les forces, les faiblesses, les menaces et les opportunités qu'ils reconnaissent pour la ville de Lausanne (analyse SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Ils ont également été amenés à réfléchir aux concurrents, aux publics-cibles, et aux moyens de distribution de l'information à adopter. Finalement une dernière longue question les a interrogés sur les arguments de promotion. En d'autres termes, ils ont dû choisir parmi la liste d'actions entreprises par la commune de Lausanne (largement constituées des actions de l'Agenda 21), quelles sont celles qui peuvent servir pour véhiculer l'image de Lausanne comme cité durable.

Pour faire le lien avec des éléments méthodologiques évoqués précédemment, nous sommes ici dans la première des deux interprétations qui fondent notre rapport à la réalité, la double herméneutique. En effet, la taille de l'échantillon, la position sociale de nos interrogés (ils font tous partie de la classe dominante, soit socialement, soit par leur lien avec l'administration, soit politiquement), et enfin le lien qu'ils possèdent avec les politiques publiques basées sur un DD, empêchent de façon absolue, de pouvoir appliquer les critères classiques d'objectivité de la démarche scientifique. Ce que cherche à dresser cette seconde partie, ce n'est pas une étude de marché basé sur un échantillon représentatif, mais c'est plutôt d'interroger les acteurs qui ont un lien avec le DD, dans notre contexte, sur leur interprétation et leur croyance en la capacité du DD et des ses actions découlant à promouvoir de façon efficace la ville de Lausanne.

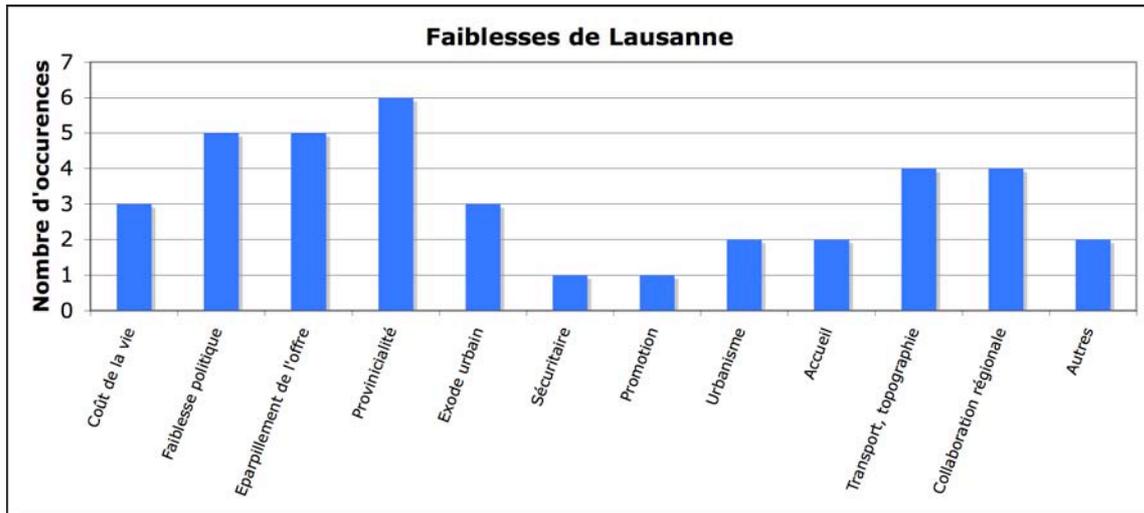
Question B.1

La première étape de l'étude de marché était de dresser le portrait des forces de Lausanne. De même que pour la partie précédente, on suppose que l'ordre d'énonciation possède une importance et donc les données sont pondérées en fonction. La première force qui vient à l'esprit des gens (Top of Mind) est ce qui a été agrégé sous le nom de **cadre naturel**. Il s'agit des qualités naturelles du site, de sa situation, de son paysage, de la proximité du lac, etc. De façon générale, les répondants citent ensuite la **formation** (c'est-à-dire l'ensemble du pôle d'excellence formés par les hautes écoles, mais aussi le bon niveau de formation de la population), et la présence du **CIO** et de diverses fédérations sportives. La **culture** obtient aussi un bon score, mais elle n'est citée qu'en deuxième ou troisième position. On relèvera encore qu'ils considèrent comme forces de Lausanne un bon niveau **d'équipements**, d'infrastructures, un réseau de **transports publics** satisfaisant, et la diversité de l'offre de façon générale.



Graphique III : Forces de Lausanne
Source : V. Moinat, 2007, Questionnaire

De façon intéressante, lorsque les répondants sont interrogés à propos des faiblesses, la réponse vient moins rapidement et surtout en moins grand nombre. Ils en trouvent au maximum deux, alors que certains ont dressé des listes de plus de sept forces différentes. À cause de cela, il a semblé moins opportun de pondérer l'ordre de sortie.



Graphique IV : Faiblesses de Lausanne
Source : V. Moinat, 2007, Questionnaire

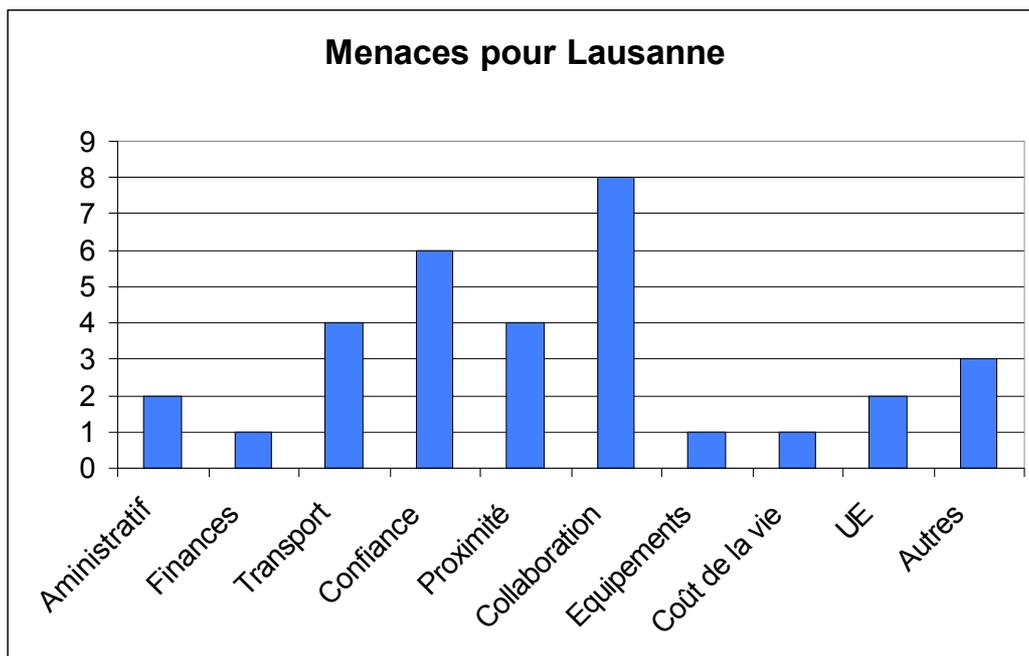
Selon les répondants, la plus grande faiblesse de Lausanne réside dans sa « **provincialité** ». Ils regrettent l'aspect provincial évident de la ville et son apparent désaccord avec ses objectifs beaucoup plus ambitieux. Sa faible taille, en particulier en comparaison avec d'autres villes européennes est souvent dénoncée, de même que son manque de monumentalité et d'attractions urbaines réelles.

Les répondants, eux-mêmes, relèvent que l'offre de Lausanne est peut-être trop disparate, trop éparpillée et ne peut dès lors pas se regrouper autour de quelques arguments clairs. Une faiblesse de vision politique à long terme, voire une certaine arrogance a également été soulignée. Cette faiblesse est sans doute à mettre en lien avec une collaboration régionale déficiente selon les acteurs interrogés. Enfin, ils mettent en avant les difficultés rencontrées par la mobilité, en particulier la mobilité douce comme le vélo, liées à la topographie accidentée de la ville.

Question B.2

La seconde question avait pour objectif de définir les menaces et les opportunités auxquelles Lausanne était confrontée. Il s'agit de la deuxième partie de l'analyse SWOT, outil classique en marketing.

En termes de méthodologie marketing, la force se différencie de l'opportunité, et la faiblesse de la menace, dans le sens où la force et la faiblesse font partie intégrante du produit, et donc la firme, ici la ville, a la capacité, de remédier aux faiblesses ou d'encourager les forces. Les menaces et opportunités proviennent pour leur part de l'environnement concurrentiel du produit et sont indépendantes de la volonté de la firme ou de la ville. Il faut relever que quelques fois cette nuance n'a pas été respectée par les personnes interrogées. Cependant, le sens général reste sans aucun doute valide.

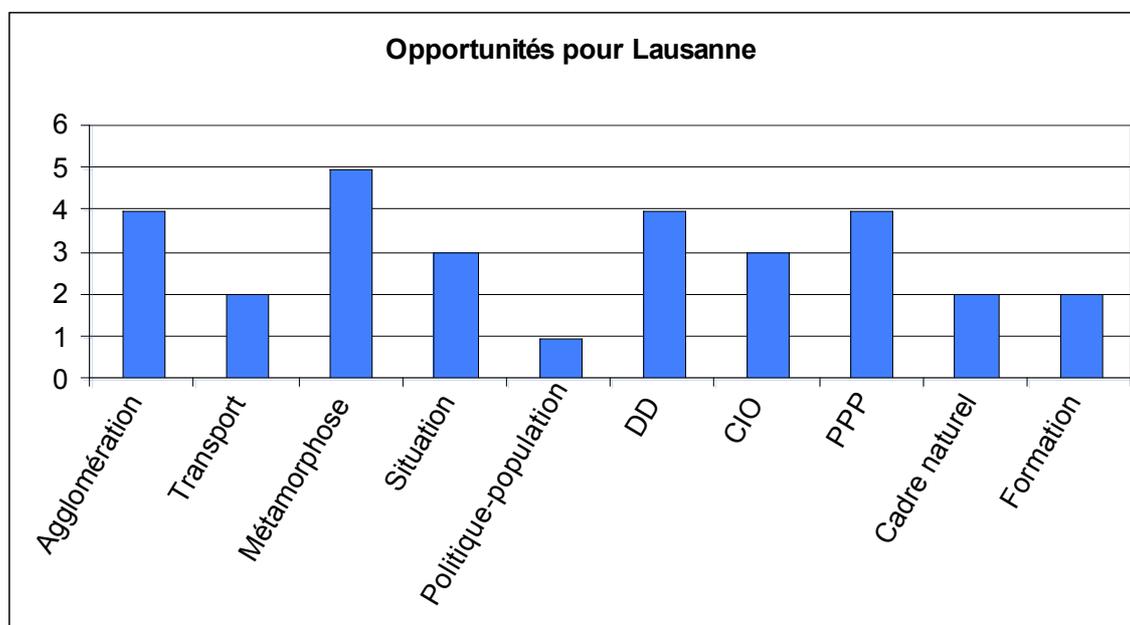


Graphique V : Menaces pour Lausanne

Note : l'échelle correspond au nombre de réponses positives pour l'attribut

Source : V. Moinat, 2007, Questionnaire

La menace la plus fréquemment citée pour Lausanne est le **manque de collaboration** avec les communes de l'agglomération voire avec le canton. On retrouve ensuite un problème de **confiance en soi**, lié au provincialisme évoqué plus haut. Le transport semble être une menace qui plane à long terme pour Lausanne. Plus précisément ce n'est pas seulement le trafic automobile qui pose problème à certains des répondants mais aussi les mesures prises par la municipalité qui à long terme, redoutent-ils, risquent d'être contre-productives pour la ville. Les autres menaces potentielles citées sont les contraintes administratives, le déséquilibre financier, des équipements et des logements en nombre insuffisant, le coût de la vie, l'exclusion de la Suisse de l'Union Européenne, la libéralisation du marché de l'électricité pour les Services Industriels de la ville, d'éventuelles futures contraintes fédérales concernant les fédérations sportives, et enfin les possibles lobbys de quartier. Finalement, un cinquième des personnes interrogées est d'accord pour dire que la proximité des autres villes compétitives est une menace pour Lausanne.



Graphique VI : Opportunités pour Lausanne

Note : l'échelle correspond au nombre de réponses positives pour l'attribut

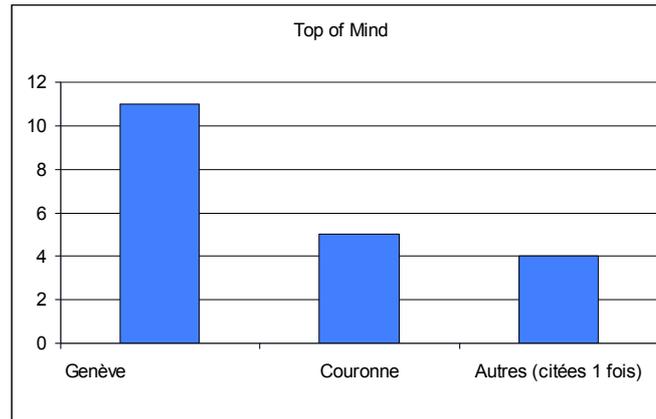
Source : V. Moinat, 2007, Questionnaire

Les opportunités apparaissent plus pondérées que les menaces, Le projet **Métamorphose** ressort en tête. Pour Lausanne comme pour d'autres villes (Rosemberg, 2000), le projet urbain apparaît comme une opportunité à saisir et semble porteur d'espoirs pour la population. Toutefois, il s'agit de relativiser ce résultat dans le sens où un grand nombre des répondants appartiennent soit à l'administration, soit aux autorités qui ont lancé ce projet.

Ils relèvent que, de même que cela peut être une faiblesse et surtout une menace, la collaboration avec les communes environnantes peut aussi être une formidable opportunité. Le développement durable et les partenariats public-privé (PPP) (comme par exemple la construction d'un grand complexe sportif payé en partie par des surfaces commerciales) apparaissent ensuite comme des opportunités raisonnables. Cependant, là encore, les scores doivent être évalués avec la même mise en garde que pour le projet *Métamorphose*. Les autres opportunités sont, dans l'ordre, la présence du CIO et des autres fédérations sportives, la situation géographique centrale de la ville, son cadre naturel (ville versant, lac, Alpes), la présence des hautes écoles, le système de transport et enfin un lien serré entre les autorités politiques et la population.

Question B.3

Toujours dans l'optique d'une étude de marché, les répondants doivent ensuite identifier les villes concurrentes, c'est-à-dire les villes qui captent une partie des capitaux financiers, des futurs habitants, des entreprises, des touristes, etc. que Lausanne pourrait souhaiter attirer. Le premier graphique représente le concurrent *Top of Mind*, c'est-à-dire le concurrent que les répondants citent spontanément en premier. Le graphique met bien en avant les deux principaux concurrents identifiés, à savoir : la ville de **Genève** et la **couronne** sub- et péri-urbaine de Lausanne. Seules quatre autres villes ont été citées au premier tour ; il s'agit de Lyon, Neuchâtel, Zürich et de Bâle.

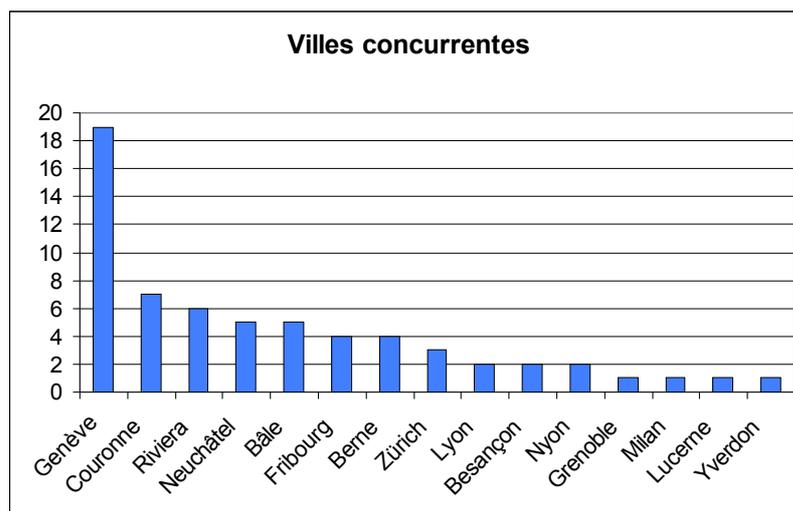


Graphique VII : Concurrence Top of Mind

Note : l'échelle correspond au nombre de réponses positives pour la ville

Source : V. Moinat, 2007, Questionnaire

Le graphique ci-dessous représente les villes concurrentes, de façon globale ; chaque fois qu'une ville a été citée, que ce soit en première position, seconde ou suivante, elle a récolté un point. La ville de Genève ressort là encore très distinctement puisqu'elle a été citée par dix-neuf personnes interrogées sur vingt. Les scores suivants sont plus pondérés. On y retrouve les villes de Suisse Romande, les quatre autres grandes villes de Suisse et quelques villes voisines comme Milan ou Grenoble.



Graphique VIII : Concurrence globale

Note : l'échelle correspond au nombre de réponses positives pour la ville

Source : V. Moinat, 2007, Questionnaire

Question B.4

Cette question a pour objectif de définir quels sont, selon les personnes interrogées, les arguments ou critères sur lesquels jouer pour attirer respectivement des habitants, des entreprises ou investisseurs, et des touristes. Quelques personnes ont également proposé des critères pour s'adresser à l'Etat par exemple dans le cas de subventions fédérales. Là encore, la question de l'objectivité de ces arguments de promotion n'est pas fondée. En effet, le futur habitant, investisseur, ou touriste, utilisera, lors du processus de décision « d'achat », un référentiel de critères pour juger l'offre qu'il s'est construit, et qui n'est pas forcément objectif (Hirschmann, Holbrook, 1982). Selon les répondants, la qualité de vie est le critère pour attirer des futurs habitants qui se démarque clairement des autres. La disponibilité d'un bon système de transport semble également importante, suivie par une offre culturelle développée, une offre de logements suffisante et variée, et un cadre naturel agréable.

| | |
|------------------------------|----|
| Qualité de vie | 12 |
| TP | 8 |
| Offre culturelle | 6 |
| Logement | 5 |
| Cadre naturel | 5 |
| Impôts | 4 |
| Equipements | 4 |
| Sécurité | 3 |
| Vie nocturne | 1 |
| Equité, Justice territoriale | 1 |
| Aspects énergétiques | 1 |
| Participation | 1 |
| Dynamisme local | 1 |

Tableau I : Score des arguments pour attirer des habitants

Source : V. Moinat, 2007, Questionnaire

Pour attirer des entreprises et des investisseurs, la mobilité aisée (en particulier la non contrainte de la mobilité individuelle motorisée) et la qualité de vie semblent être les critères principaux pour les personnes interrogées. Viennent ensuite directement les synergies possibles ou effet cluster avec les entreprises ou institutions déjà présentes sur le territoire, la facilité et la rapidité d'implantation et de contact avec l'administration, la proximité d'une main d'œuvre hautement qualifiée, le dynamisme économique régional, etc.

| | |
|---------------------------------------|---|
| Mobilité aisée | 7 |
| Qualité de vie | 7 |
| Effet cluster, synergies possibles | 6 |
| Implantation | 5 |
| Qualification de la main d'oeuvre | 4 |
| Dynamisme économique | 4 |
| Taux d'imposition | 2 |
| Surfaces disponibles | 2 |
| Prestige lié à la ville | 1 |

Tableau II : Score des arguments pour attirer des entreprises ou des investisseurs
Source : V. Moinat, 2007, Questionnaire

Finalement, pour attirer des touristes, on trouve un panel de critères relativement classiques, allant de la beauté du cadre naturel et du paysage à la diversité de l'offre culturelle, en passant par le savoir-vivre mis en valeur par l'hôtellerie et la restauration locale. La relative proximité de nombreuses attractions touristiques majeures (Cervin, Genève, Lucerne, etc.) incitent les personnes interrogées à vouloir faire de Lausanne un lieu de villégiature et de séjour, plutôt qu'un lieu que l'on viendrait visiter pour des qualités intrinsèques.

| | |
|---|---|
| Cadre naturel, paysage | 9 |
| Offre hôtelière, Gastronomie | 7 |
| Proximité d'attractions touristiques | 7 |
| Offre culturelle | 6 |
| Patrimoine et musées | 4 |
| Manifestations sportives | 2 |
| Mobilité | 2 |
| Offre commerciale | 1 |
| Prestige lié à la ville | 1 |
| Vie participative | 1 |
| Dynamisme | 1 |

Tableau III : Score des arguments pour attirer des touristes

Source : V. Moinat, 2007, Questionnaire

Enfin, les répondants qui se sont prononcés sur le sujet reconnaissent que pour convaincre l'Etat, par exemple pour l'implantation de grands équipements ou pour des subventions fédérales, la mise en place d'une politique ou d'une collaboration régionale est un sérieux argument, de même que l'intégration d'un volet de développement durable et la mise en évidence des possibles retombées régionales, voire internationales.

Question B.5

Après avoir reconnu les publics-cibles du marketing urbain (habitants, entreprises, touristes), ainsi que les critères qui peuvent être des arguments de vente pour chacun d'entre eux, il est possible de demander à quels segments de ces trois marchés les répondants souhaiteraient que la promotion de Lausanne s'adresse. Ils n'ont pas eu de peine à segmenter

implicitement le marché et à y reconnaître un segment profitable. Là encore, l'herméneutique qu'ils ont de la réalité joue un rôle important et ce n'est pas le segment objectivement le plus profitable que cette question souhaite connaître mais le segment que les répondants considèrent comme le plus profitable. La différence est de taille, puisque bon nombre étant en place dans l'administration ou dans les autorités politiques, il est plus que probable que la politique de promotion sera basée, avant tout, sur le segment jugé profitable plutôt que celui qui l'est effectivement (sans que cela exclue le fait que ce soient des segments qui se recoupent).

À propos des habitants, les répondants sont un peu contrariés lorsqu'ils doivent répondre à cette question. En effet, presque l'ensemble a reconnu que Lausanne doit **assumer son rôle de ville-centre**, c'est-à-dire qu'elle doit accueillir tout le monde, et ne pas faire de ségrégation. Pourtant, les mêmes personnes reconnaissent également que **la ville ne peut plus, financièrement, se passer de la classe moyenne voire aisée**, classe qu'elle a pu délaissier par le passé. En particulier, les jeunes couples aisés remportent l'adhésion de beaucoup, puisque ce segment cumule les avantages d'un segment fiscalement intéressant, sur le long terme, et synonyme de dynamisme grâce aux enfants.

À propos des entreprises et des investisseurs à attirer, les répondants sont unanimes. Ils doivent provenir du secteur tertiaire. À les écouter, le secondaire est forcément polluant et sans valeur ajoutée. On peut supposer que d'autres villes de Suisse, comme celle de l'Arc jurassien, ne partageront pas ce constat. Quoiqu'il en soit, la question permet bien de faire ressortir l'interprétation locale qu'ont les répondants du tissu économique. Au sein du tertiaire, les préférences vont à des entreprises ou des investisseurs qui pourraient bénéficier de la présence soit des hautes écoles (EPFL, médecine, ou ISREC) soit d'un autre pilier comme la culture ou le sport. Enfin, il est souhaitable que les entreprises soient respectueuses de l'environnement et contribuent à l'image de marque de la ville.

À propos du tourisme, la tendance est plus diffuse, mais globalement les répondants reconnaissent comme segments intéressants ou du moins souhaiteraient que l'effort soit plus soutenu sur les segments suivants : tourisme de luxe, d'affaires, de congrès, urbain-culturel, si possible jeune. Quelques-uns ont évoqué le marché chinois ou du développement durable comme futurs marchés potentiels. En d'autres termes, les répondants évoquent presque l'ensemble du spectre des segments touristiques. La disparité des opinions révèle donc **l'absence de cohésion** autour d'une stratégie claire que le tourisme lausannois devrait adopter.

Question B.6

Cette question a permis de s'interroger sur les moyens de distribution de l'information :

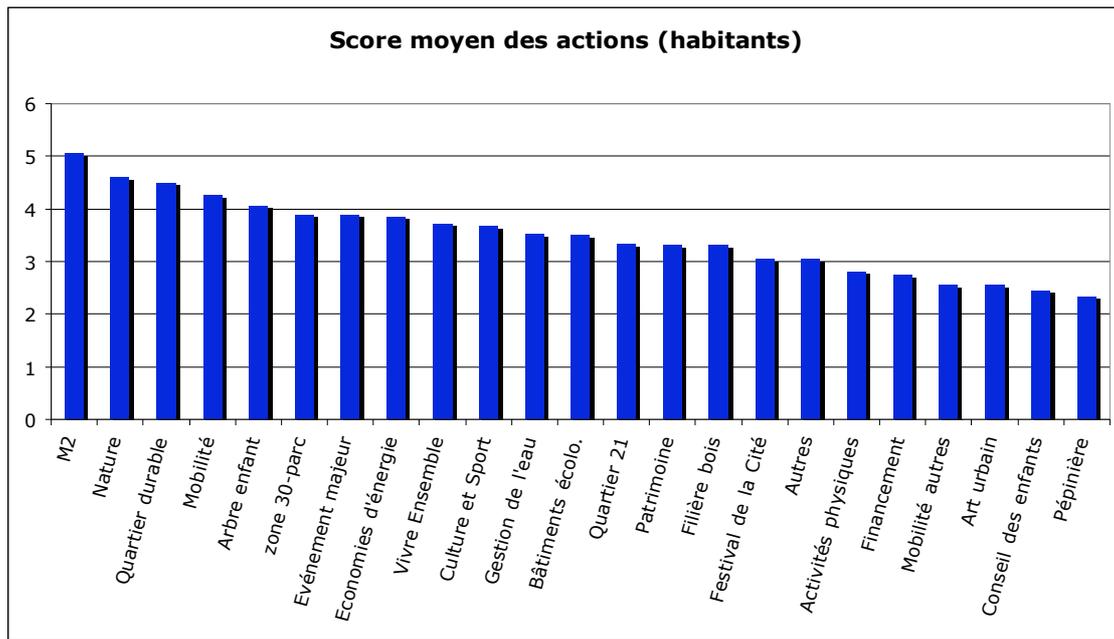
« Quels moyens de distribution (de l'information) Lausanne doit-elle chercher à privilégier pour son marketing urbain : site web, communication ciblée (exemple de Bâle), etc.... ? »

La question est souvent apparue comme trop technique aux yeux des répondants, dont plus de la moitié ont déclaré qu'ils n'avaient pas les compétences pour y répondre. Parmi les autres réponses, le portail Internet est systématiquement ressorti en tête, les répondants soulignant que le portail seul ne pouvait suffire. En marketing urbain, le site de la ville doit pouvoir être interactif et proposer des services supplémentaires (cf. section précédente sur les services d'un office de marketing urbain). Enfin, la promotion par le biais de réseaux de villes jumelles semble aussi pour quelques-uns une opportunité à saisir, en termes de stratégie de communication.

Question B.7

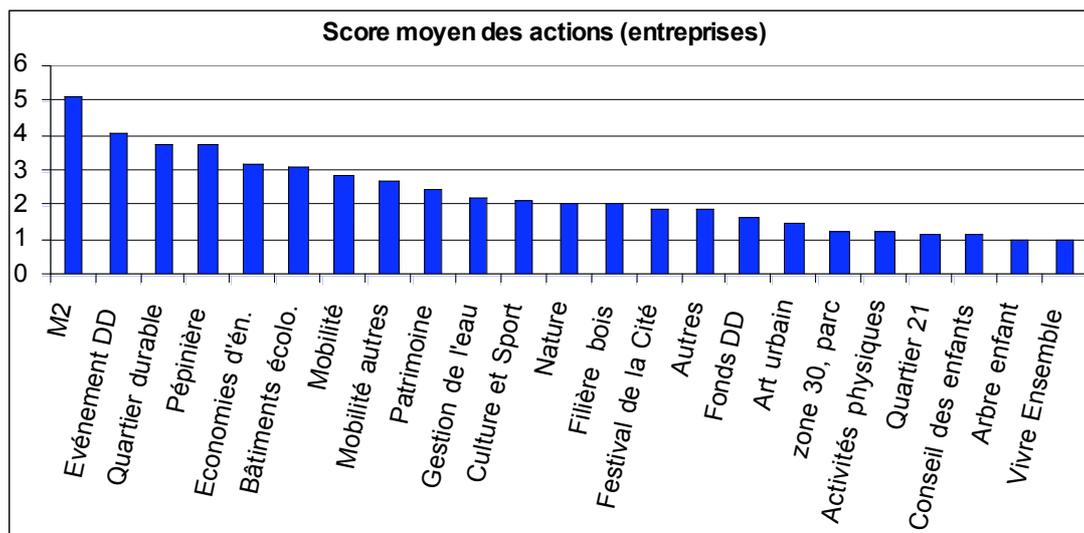
Pour clore cette seconde partie, la septième question a cherché, après avoir réfléchi aux arguments et aux segments de marchés à cibler, à s'interroger sur les actions qui pourraient servir de soutien à la promotion de Lausanne, comme cité durable. Les répondants sont soumis à une liste d'actions, en partie reprises de l'Agenda 21 et du petit fascicule « *Lausanne : Objectif Qualité de vie* », édité par le SEGRE, ainsi que des questions hypothétiques (sur la future construction d'un quartier durable à la Pontaise, sur l'éventuelle mise en place de pépinières d'entreprises durables, et sur la création d'un événement majeur sur le thème du développement durable). Parmi cette liste, ils doivent noter pour chaque action l'efficacité de son utilisation comme soutien d'un discours promotionnel. Les notes vont de 1 (=inefficace) à 6 (=très efficace) ; la note de 4, un peu supérieure à la moyenne sanctionnent des actions plutôt efficaces. Les répondants doivent également préciser pour quel(s) public(s), l'action en question serait efficace. Ainsi, par exemple, un sujet notera la première action très efficace pour les habitants, mais peu efficace pour les entreprises, etc. Les résultats sont présentés par public-cible (habitants, entreprises, puis investisseurs), dans l'ordre décroissant d'efficacité.

Pour le public-cible des habitants (cf graphique IX ci-dessous), les répondants reconnaissent **le métro M2**, ainsi que quatre autres actions (développement et présences des grands parcs et zones de verdure en ville, création future d'un quartier durable à la Pontaise, dans le cadre de *Métamorphose*, le réseau de transport public et les solutions alternatives à la mobilité individuelle polluante (vélos électriques, covoiturages, P+R, Pédibus), et l'action « un arbre un enfant »), comme efficaces puisque disposant d'un score supérieur à quatre. A l'opposé, le conseil des enfants n'est pas considéré comme un argument de promotion valable, à cause d'une visibilité très faible, de même que la création de pépinières d'entreprises durables, qui selon les interrogés ne s'adressent pas au public des habitants.



Graphique IX : Efficacités des actions à destination des habitants
Source : V. Moinat, 2007, Questionnaire

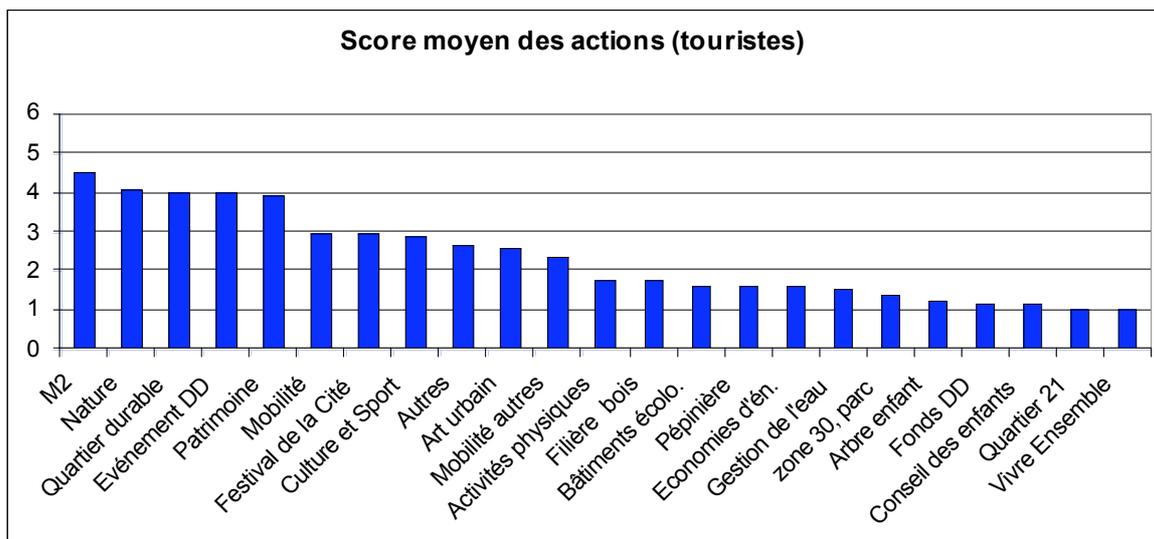
Les répondants ont également émis quelques propositions supplémentaires, parmi lesquelles la valorisation de TRIDEL, de Lausanne Jardins, de la Tour de Sauvabelin ou des sentiers didactiques dans la nature (comme la promenade du renard, le long de la Vuachère), ou encore la relance de la Serpentine.



Graphique X : Efficacités des actions à destination des entreprises et investisseurs
Source : V. Moinat, 2007, Questionnaire

Pour le public-cible des entreprises ou des investisseurs, les répondants reconnaissent également le métro M2 en première position avec un score moyen de 5,1. Aux dires de certains, le M2 aurait un effet bénéfique dans le sens qu'il symbolise pour les investisseurs, le dynamisme de la région, et la détermination des autorités politiques d'aller de l'avant. Les scores diminuent ensuite rapidement, laissant aux hypothétiques : événement majeur sur le DD, quartier durable, et autres pépinières d'entreprises, des scores respectifs de 4.1 et de 3.8 (2x). **De façon générale, les répondants peinent à trouver une action symbolisant le développement durable qui pourrait intéresser des investisseurs externes**, l'ensemble des actions ne totalisant pas plus que 2.3 en moyenne, (contre 3.5 pour les habitants). Quelques propositions individuelles vont dans le sens d'un éco-trophée ou d'un label vert.

Pour le public-cible des touristes (cf. graphique XI ci-dessous), les répondants identifient 5 actions efficaces (M2, nature en ville, quartier durable, événement DD, patrimoine et musées) et les distinguent clairement des autres qui n'ont peu ou pas de valeur promotionnelle, à leur yeux. Il n'y a pas eu de propositions individuelles supplémentaires, pour ce public-cible.



Graphique XI : Efficacités des actions à destination des touristes.
Source : V. Moinat, 2007, Questionnaire.

C.1.2.2 Analyse

De même que nous l'avons fait pour la première partie du questionnaire, nous allons ici analyser l'ensemble des questions de la seconde partie.

L'analyse SWOT des deux premières questions a apporté des éléments intéressants. Comme nous l'avons déjà indiqué, les termes forces et opportunités, de même que faiblesses et menaces ne sont pas synonymes. La ville peut agir sur les forces et les faiblesses de son (ses) produit(s), mais pas sur les opportunités et menaces de son environnement. Il serait intéressant de savoir si la confusion mentionnée existe de façon généralisée chez les autorités politico-administratives et quelles en sont les conséquences sur les politiques publiques. En d'autres termes, avant de vouloir faire du marketing urbain, les autorités sont-elles conscientes de la portée mais surtout des limites de leurs actions.

Au cours de cette analyse, trois des quatre (formation, culture, sport) piliers tels que définis par le préavis pour le marketing urbain apparaissent clairement (il manque le quatrième : le développement durable !). Reste à savoir si les piliers sont énoncés à cause de la politique publique susmentionnée ou si c'est parce qu'ils sont véritablement des piliers de différenciation présents à la fois dans la mentalité des Lausannois et dans la réalité, que le marketing urbain a décidé de les récupérer pour en faire les piliers de sa politique de promotion.

On notera que le développement durable n'apparaît pas dans les forces de Lausanne. **Autrement dit, le DD n'est pas un constituant essentiel de l'offre lausannoise, pour les personnes interrogées.** Par contre, les composantes vertes, environnementales ou écologiques, rencontrent un franc succès.

Il faut se distancier des résultats des questionnaires, lorsque les répondants commettent inconsciemment des imprécisions (questions B.1, B2) : le niveau

d'équipements ou la diversité des activités ne peuvent en aucun cas être valorisées comme des forces, ni le retour à des valeurs urbaines et la pratique de partenariats public-privé comme des opportunités, puisque ce ne sont absolument pas des arguments différenciateurs de la ville de Lausanne, par rapport à la concurrence.

De la même façon, la question B.4-habitants, exprime les limites du questionnaire, et de la démarche herméneutique, puisque là encore, les arguments pour attirer le public (qualité de vie, transports publics, culture, etc) ne sont assurément pas des arguments qui permettront à Lausanne de se démarquer clairement. Au contraire, ils sont l'exemple parfait de ce concept défini précédemment dans la théorie, le **panoptisme** (Babey, 1995) qui consiste précisément à vouloir valoriser un peu l'ensemble des qualités même si modestes d'un produit-ville, en le diluant complètement la force du message et en perdant ainsi l'attention du consommateur.

Les résultats de la question B.3, sur la concurrence, ont par contre été une bonne surprise. Il est, en effet plutôt surprenant de voir que les répondants ont parfaitement intégrés, et avec raison, le **rôle primordial de la couronne** sub-urbaine et surtout périurbaine. Encore faut-il préciser que la concurrence ne se fait pas que sur le marché des futurs et actuels habitants, mais aussi pour celui des commerces et des entreprises. En effet, des procédures administratives simplifiées et un prix du foncier attractif, ont, parmi d'autres raisons, contribué à un véritable exode urbain du commerce et des entreprises. « *Entre 1985 et 2001, Lausanne a perdu 19.8% de commerces et 19.3% d'emplois, alors que la périphérie a augmenté son offre commerciale de 13.8% et de 19% d'emplois* » (Déclic, 2007 : 9).

Les résultats de la question B.4-entreprises ont révélé chez les répondants la perception d'arguments à l'égard des entreprises relativement conformes à la littérature (par exemple : Brossard 1997), en particulier en soulignant l'importance des synergies ou des effets de clusters liés à la proximité des grandes écoles ou institutions (Vandermotten, 2002). Cependant, il faut être

attentif à ce que les entreprises peuvent posséder leur propre grille d'analyse et de critères à valider. Et que même dans ce cas, il n'est pas certain qu'ils la respectent. Ainsi une grande multinationale de l'informatique au moment de délocaliser ses activités des Etats-Unis en Amérique du Sud, n'a pas eu une démarche économiquement rationnelle ; en effet, elle n'a pas choisi le pays qui présentait le futur potentiel de vente le plus intéressant, ni le pays où la main d'œuvre et les frais d'implantation étaient les plus bas, mais celui où l'office de promotion a su créer un lien d'implication et une atmosphère particulière, en demandant au chef du gouvernement, en personne, d'être la personne de contact pour les démarches²⁸. Enfin, on précisera que la relation à une entreprises ou des investisseurs ne se limite pas à la stricte implantation mais nécessite idéalement un suivi. Par exemple, l'entreprise Philipp Morris²⁹, dont la recherche et le développement sont à Neuchâtel souhaite à présent pouvoir disposer dans cette ville d'une école privée internationale pour les enfants de ses collaborateurs. La capacité d'écoute et de suivi par les autorités politico-administratives est donc également un argument clé qu'il ne faut négliger en aucun cas pour attirer des entreprises.

À propos de l'ensemble de la question B.6, un triple constat est frappant :

Premièrement, la similitude des résultats pour les différents publics-cibles (habitants, touristes, entreprises). Ce seraient les mêmes quatre, cinq actions ou attributs qui, selon les répondants, pourraient soutenir un discours promotionnel tant à destination des entreprises, que des touristes ou des futurs habitants. Il ne faut cependant pas s'étonner de cette similitude, puisque les répondants n'étant pas, en règle générale, des professionnels de marketing urbain, ont certainement tendance à extrapoler leur point de vue (d'entrepreneur ou d'habitant) aux autres publics-cibles.

²⁸ L'exemple est donné par Hubert Brossard (1997).

²⁹ L'exemple nous a été aimablement communiqué par M. Ott, DEMA-UNIL

Deuxièmement, mis à part ces actions précitées, les autres sont relativement mal notées (largement en dessous de la moyenne) et la ville serait donc, selon les répondants, plutôt **faiblement dotée en termes d'actions ou d'attributs durables majeurs** à valoriser, du moins pour les entreprises et les touristes.

Troisièmement, il faut relever que dans les quelques actions qui pourraient être utiles, **soit elles ne sont pas encore réalisées** (quartier durable à la Pontaise, événement majeur sur le DD, et pépinière d'entreprises durables), **soit elles n'ont pas trait directement au développement durable**, mais plutôt au pilier environnemental ou écologique de celui-ci (M2 et mobilité, nature et parcs en ville).

Finalement, pour clore l'analyse de cette seconde partie, il est possible de réaliser une lecture transversale des questions B.4, B.5 et B.7, en cherchant à mettre en évidence le degré de cohérence des réponses. En effet, comme développé ci-dessus, la cohérence est un élément majeur dans la définition d'une politique de marketing urbain. Il doit y avoir à la fois cohérence entre les différentes politiques publiques découlant du concept global et s'adressant aux différents publics (promotion économique, promotion à destination des futurs habitants et promotion touristique), mais également une cohérence entre les arguments choisis, les segments désignés, et les actions durables présentes pour soutenir et illustrer la promotion.

Sur la base de cette double interrogation de la cohérence, on dresse le tableau récapitulatif à double entrée suivant :

| | Arguments (B.4) | Segments (B.5) | Actions, Attributs durables (B.7) |
|---------------------------------|--|--|---|
| Habitants | Qualité de vie, système de transport, offre culturelle | Tous les segments, mais surtout la classe aisée | M2 et mobilité, cadre et nature, quartier durable, |
| Entreprises et/ou Investisseurs | Mobilité aisée, qualité de vie, synergies possibles | Tertiaire (par ex. : bio-médical ou haute technologie) | M2, événement durable, quartier durable, pépinière |
| Touristes | Cadre naturel, Offre hôtelière, proximité d'attractions touristiques, Offre culturelle | Pas de segmentation claire (luxe, affaire, culturel, urbain, etc.) | M2, cadre et nature, quartier durable, événement DD, patrimoine |

Tableau IV : Double interrogation de la cohérence.

Source : V. Moinat, 2007, Questionnaire

On peut commencer à lire le tableau verticalement. On constate que les arguments pour attirer les différents publics-cibles, bien que similaires, présentent quelques variances, en gardant une certaine cohérence. Les segments choisis ne semblent pas être en contradiction³⁰. Quant aux attributs ou aux actions représentant le développement durable, ils sont presque identiques. La question de la pertinence de ce choix a été soulevé, mais en tout cas la cohérence est parfaite, à l'exception peut-être de la mobilité qui doit être facilitée pour tous ; en effet là où pour les habitants mobilité signifie zone 30, espace calme, transports publics proches et performants, pour les milieux économiques, mobilité aisée signifie plutôt accessibilité importante pour les clients et fournisseurs, y compris en transports individuels motorisés.

³⁰ Par exemple : la venue de l'un n'hypothèque pas la potentialité de la venue de l'autre

Horizontalement, pour les habitants les trois colonnes semblent plutôt converger, même si les arguments développés et les actions ne semblent pas spécialement destinées à une classe aisée.

En ce qui concerne, les entreprises, la cohérence entre une mobilité (individuelle et/ou commerciale) facilitée et les politiques actuelles de stationnement et de restriction de la circulation, telles qu'entreprises par la municipalité risque d'être plus problématique. Pour être cohérent, avec le reste du schème, une pépinière d'entreprises durables devrait avant tout chercher à créer des liens avec les hautes écoles (EPFL, UNIL, IMD, ISREC, etc.).

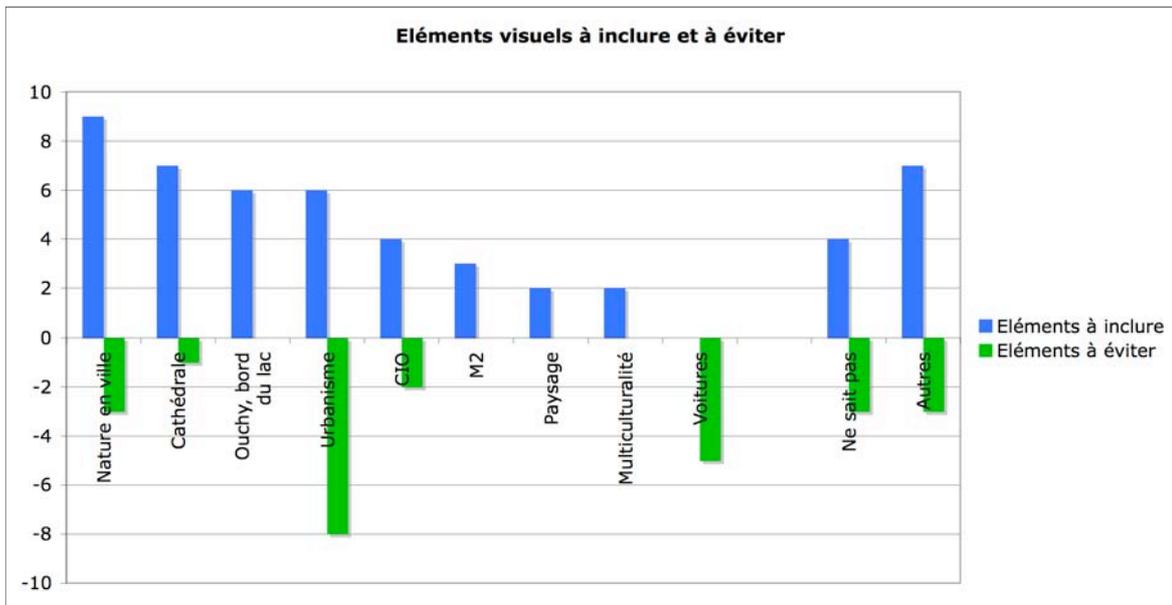
Finalement, pour les touristes, on s'interrogera sur la capacité du M2 ou d'un quartier durable à attirer les segments choisis (luxe, affaire, culturel).

C.1.3 Troisième partie

C.1.3.1 Description

La troisième partie interrogeait les répondants sur la façon de construire l'image de marque d'une cité durable, pour Lausanne. La partie précédente a cherché à savoir quels étaient les attributs durables valorisables à Lausanne ; cette partie se focalise plus sur l'aspect visuel.

Si la politique de marketing urbain lausannois est confirmée et souhaite effectivement promouvoir le développement durable, alors il faudra à un moment ou un autre, chercher quels sont les visuels forts et au contraire les visuels à éviter, puisqu'ils pourraient endommager l'image de marque de Lausanne et sa crédibilité. Ce sont les questions C.1 et C.2 qui s'interrogent sur cette problématique.



Graphique XII : Construction de l'image de marque.
Source : V. Moinat, 2007, Questionnaire

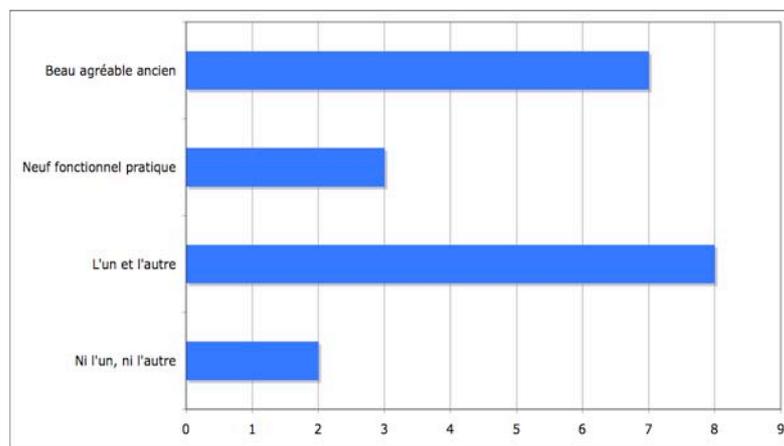
Les répondants ont eu le droit de citer plusieurs éléments. Les éléments à inclure ont été notés positivement et apparaissent en bleu sur le graphique, tandis que les éléments négatifs à éviter sont en vert.

Il faut relever que **l'échantillon ne semble pas s'accorder sur l'utilisation ou non d'images de nature en ville**, de la cathédrale, de l'urbanisme, du CIO. Ouchy, le bord du lac et les voitures semblent par contre rassembler plus du suffrages respectivement pour et contre. Dans la catégorie Autres, on retrouve les éléments cités par une seule personne : le soleil, une salamandre, des panneaux solaires, une scène de quartier 21, un vélo électrique, la présentation d'un projet concret, ou des scènes de la culture alternative, pour les éléments à inclure ; tandis que parmi les autres éléments à éviter ont été cités : une séance du conseil communal, une allusion à l'équilibre budgétaire, et n'importe quelle vue de Lausanne qui pourrait illustrer son aspect provincial.

La question C.3 s'inscrit également dans cette réflexion sur l'image de marque et s'intéresse au logo, ou symbole visuel possible pour une cité durable. D'emblée, la moitié des personnes interrogées a répondu qu'elles n'en avaient aucune idée et que cela n'était pas leur spécialité. Derrière cette réponse, se cache peut-être plus qu'un simple manque de créativité

(cf analyse C.1.3.2). Parmi les autres, se retrouvent les souhaits que le logo soit déclinable selon l'activité, qu'il soit abstrait (car cela permet une plus grande diversité) et qu'il comprenne des éléments bleu et vert pour rappeler le lac et la nature en ville. Lors des discussions des questions précédentes, l'attribut *ville-versant* est apparu fréquemment chez les répondants ; on peut donc imaginer sans les trahir qu'un logo dont des lignes obliques chercheraient à rappeler cet aspect pourrait être une idée supplémentaire.

La question C.4 est une question de vérification. Il s'agit d'examiner si le développement durable possède une certaine étiquette qui pourrait changer l'image de marque de la ville. Le travail de R. Ledrut (1973) a permis, résumé grossièrement, de catégoriser les perceptions de villes en deux classes (cf point de la théorie B.4): l'une est composée des attributs *beau, agréable, ancien* et l'autre regroupe *neuf, fonctionnel, pratique*. Par exemple dans la perception de l'auteur, Vienne pourrait être considérée comme appartenant au premier ensemble, tandis que New York s'inscrirait dans le second. Cette catégorisation peut sembler simpliste mais si le lecteur a des doutes, il est encouragé à relire Ledrut (1973) qui explique fort bien sa méthodologie. Il faut encore préciser que le classement dépend de caractéristiques propres à l'individu ; ainsi chacun ne jugera pas les villes de la même manière.



Graphique XIII : Image du DD d'après les catégories précitées.
Source : V. Moinat, 2007, Questionnaire d'après R. Ledrut (1973).

Si le développement durable s'était rattaché, dans la perception des répondants, de façon évidente à l'un des deux ensembles, alors cela aurait pu signifier qu'en utilisant l'attribut durable pour promouvoir une ville, on risquait de lui « coller l'étiquette » inhérente, c'est-à-dire celle d'un des deux ensembles.

Or le graphique XIII montre qu'il n'y a pas de distinction significative d'une des deux catégories. La construction de l'image de marque de Lausanne, du point de vue de ces deux catégories tout du moins, ne sera donc pas affectée par l'utilisation ou non du développement durable par le marketing urbain.

La question C.5, qui traite du sentiment d'appartenance à la ville, ne peut malheureusement pas être décrite ici, ni analysées par la suite, car les différentes réponses sont trop divergentes pour en ressortir des idées-forces. Pourtant, la question reste ouverte et il faudra dans le cas d'une politique de marketing urbain trouver des réponses, tant la littérature (Ledrut, 1973 et Dagnaud 1979) insiste sur l'importance et les enjeux qui s'y cachent.

Pour rappel, la section B.4 de la théorie a insisté sur la nécessité de trouver des actions pour renforcer ce sentiment d'appartenance, dans le cas où l'attribut choisi serait un attribut imposé par la classe dominante, mal perçu dans l'offre, ou présentant des faiblesses, par exemple un attribut potentiellement moralisateur, ce qui est le cas du DD.

Le fait donc que les répondants n'identifient pas une action distincte qui permettrait de renforcer le sentiment d'appartenance à la ville n'est pas particulièrement de bon augure pour le DD.

C.1.3.2 Analyse

L'analyse de cette partie est plus brève, car plus évidente que celle des parties précédentes. Là où la seconde partie a cherché les arguments et les actions qui pourraient promouvoir Lausanne comme cité durable, la troisième partie a cherché à faire ressortir les fondamentaux de l'image de marque d'une cité durable. Là encore, le constat est assez négatif. **Si dans la seconde partie, les répondants peinent à trouver une action existante qui permette de valoriser la ville comme cité durable, lors de cette partie, c'est à propos de la construction de l'image de marque d'une cité durable que les répondants peinent à s'entendre.**

À cet égard, c'est certainement la question C.3 qui nous renseigne le mieux. Ce n'est pas que nos répondants soient d'avis particulièrement différents qu'il soit difficile de trouver une vision partagée, mais c'est bien parce que le développement durable est un concept très abstrait, et qu'il est très difficile, voire impossible d'en créer une image de marque forte et différenciatrice.

On rejoint ici l'analyse de la première partie du questionnaire. **La seule image de marque, du moins celle la plus communément partagée, c'est celle d'un développement durable qui rimerait avec écologie, avec nature,** avec parcs en ville, et présence du lac, représentation qui, hélas, ne correspond pas en réalité à la définition théorique du développement durable basé sur trois piliers égaux.

C.1.4 Quatrième partie

C.1.4.1 Description

La quatrième et dernière partie du questionnaire traite de questions plus générales. Les questions D.1 et D.2 s'intéressent à la participation. Elle paraît de plus en plus prégnante pour tout projet d'envergure en urbanisme ; peu à peu les outils traditionnels sont remplacés par des outils plus flexibles (Ascher, 2001 ; Surchat, 2007); il devient alors nécessaire, si la ville souhaite réellement un marketing urbain durable, de réfléchir également aux formes de participation que cela pourrait impliquer.

| | |
|---------------------------------|----------------------------|
| Participation de la population | 70 % de réponses positives |
| Participation communes voisines | 90 % de réponses positives |

Tableau V : Recours à la participation (en % des votes).

Source : V. Moinat, 2007, Questionnaire.

Le recours à la population pour une politique de marketing urbain recueille 70% des voix, et celui aux communes environnantes est plébiscité par 90% des répondants.

La question D.3 cherche à savoir quelle relation doit établir le développement durable avec les trois autres piliers du marketing urbain lausannois (formation, culture, sport/CIO). A cette question, les répondants ont souvent favorisé une relation de collaboration voire de conciliation.

À la question D.4, ils ont été soumis à l'interrogation suivante :

« Comment pourrait-on évaluer la réussite d'une politique de marketing urbain, et en particulier celle basée sur le DD ? »

Un grand nombre de personnes interrogées ont été empruntés au moment de répondre à cette question. Quelques-uns ont suggéré des moyens d'évaluations classiques de politiques publiques (fixation d'objectifs puis étude de l'évolution de l'écart entre la situation actuelle et l'objectif). D'autres ont proposé des enquêtes ou questionnaires à des touristes ou l'estimation du taux de récupération politique comme indicateur du succès d'une action publique. D'autres encore ont émis de sérieux doutes sur les moyens traditionnels d'évaluation des politiques publiques.

Lors de la dernière question, les répondants ont été amenés à conclure en expliquant en quoi le développement durable pouvait ou ne pouvait pas être un argument de promotion pour la ville de Lausanne.

Un peu plus de la moitié des personnes y croient, en mettant en avant le fait que le DD est un phénomène à la mode et que cela vaut la peine d'en profiter, et en argumentant également que Lausanne a été pionnière dans le développement durable et a acquis une certaine notoriété. Certains précisent toutefois que ce n'est pas une notoriété mondiale qui est recherchée ou que pour y parvenir, il s'agira de développer de véritables actions, avec le financement que cela implique.

L'autre moitié, celle qui ne croit pas au DD comme argument de promotion met en avant le fait que le DD est un concept trop vague, peu vendeur (car moraliste) et qu'actuellement il ne peut se reposer sur aucune action concrète pour l'exemplifier.

C.1.4.2 Analyse

Lors des questions D.1 et D.2, les personnes interrogées répondent de façon « politiquement correcte ». En réalité, si on entre dans les détails des réponses, on s'aperçoit que la participation est seulement souhaitée au premier degré (Blanc 1999 : 180) pour la population, c'est-à-dire uniquement l'information, et non une réelle concertation, où la population aurait un certain poids décisionnel.

Pour notre part, nous considérons qu'il persiste encore un certain flou, quant à la logique qui préside le processus participatif dans l'action publique. Existe-t-il pour donner au citoyen la possibilité "d'exercer une fonction de contrôle de l'action publique" (Bacqué M.-H, 2005 : 27) ou son but est-il "d'améliorer la réactivité (*responsivness*) de l'administration face aux attentes, aux questions et aux doléances des usagers" (Bacqué, M.-H., 2005 : 26) ? En soulignant qu'elles ne s'excluent pas nécessairement, nous soutenons que c'est la deuxième logique, celle que Blanc appelle *la logique pragmatique*³¹ (par opposition à la *logique éthique*³² ou démocratique), qui doit prévaloir dans le marketing urbain.

À propos de la collaboration avec les communes environnantes, tous s'y disent favorables, par le biais de Lausanne Région par exemple, mais personne ne souhaite réfléchir à une éventuelle redéfinition du droit de décision ou de financement.

On pourrait éventuellement extrapoler des discussions de la question D.3 le souhait d'un développement durable comme *main stream*. C'est-à-dire que le DD ne soit pas un pilier à part entière mais qu'il soit plutôt présent dans toutes les actions des autorités, y compris dans les trois autres piliers, comme une sorte de liant qui donnerait une cohérence à l'ensemble de l'action publique, promotionnelle ou pas, pourtant cela impliquerait une redéfinition de la stratégie lausannoise. Cette proposition sera brièvement présentée lors de la section E.2.1

Pour la question D.4 il faut d'abord relever que l'utilisation d'indicateurs classiques, comme le nombre de nuitées en hôtellerie, la fréquentation des musées ou des restaurants, le nombres de nouveaux commerçants ou habitants, ne permet pas de mesurer l'impact de la politique de marketing

³¹ La participation a une visée pragmatique lorsque, dans un souci de bonne gestion, on cherche à identifier les besoins des habitants (ibid.).

³² La participation est une valeur éthique lorsqu'on l'associe à fonctionnement démocratique et exercice de la citoyenneté (Blanc, 199 : 183)

urbain ; ce qu'il est possible de mesurer, c'est uniquement l'évolution de la situation générale sans fournir de réelles indications sur la part du marketing urbain dans ces effets. **Pour notre part, nous croyons que le seul (du moins le principal) effet visible d'une politique de marketing urbain est la création puis l'amélioration d'une véritable image de marque.** Partant de là, pour juger sa valeur et son évolution, on peut alors mesurer la *willingness to pay*, c'est-à-dire la somme qu'un touriste consentira à payer pour venir visiter ou y résider et les sommes ou les sacrifices que les entreprises et futurs habitants seront prêts à faire au moment de l'implantation. Cela permet de se donner une idée de la valeur de la ville que se font les publics-cibles, basé sur l'image de marque.

PARTIE D :
Discussion générale

D. DISCUSSION GENERALE : PORTEE, LIMITES ET RECOMMANDATIONS

L'objectif de cette section est de présenter la portée de l'étude, c'est-à-dire les résultats majeurs, ses limites et de clore l'étude sur des recommandations pour la ville de Lausanne et des pistes de réflexion pour des recherches futures.

D.1 Portée : résultats de l'étude

L'objectif de cette section est de reprendre brièvement les éléments de réponse apparus lors du dépouillement du questionnaire et de les intégrer dans la démarche de vérification présentée au point C.0 (cf. Fig. IV, p. 54).

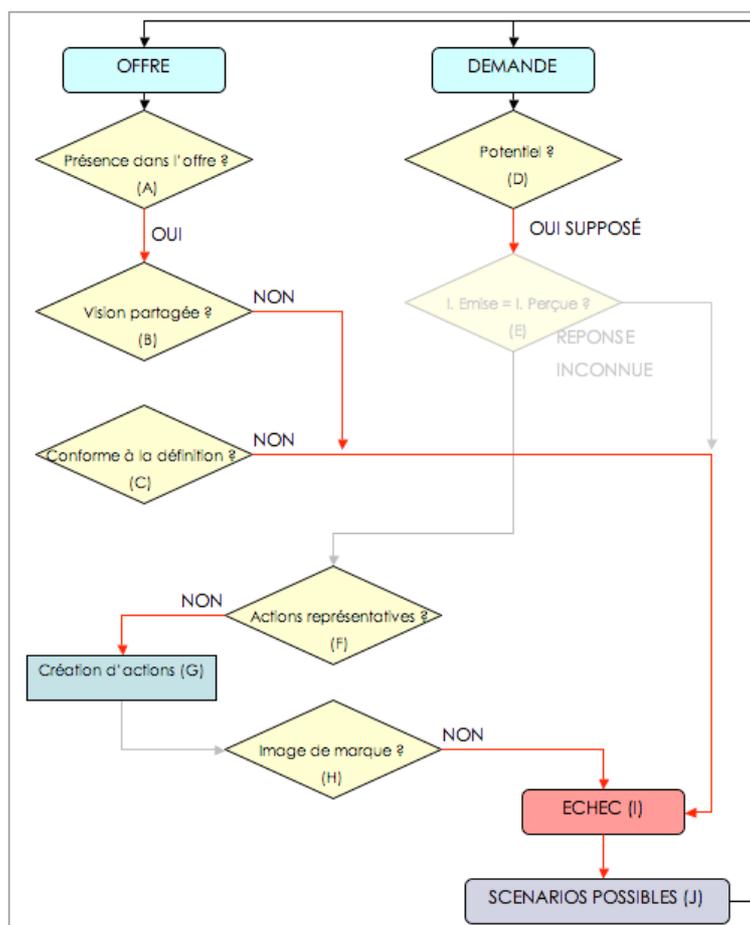


Fig. VII : Résultat du DD pour la démarche de validité.

Note : Comparer le cheminement en rouge du DD avec la figure IV, p.54

Source : V. Moinat, Questionnaire.

A propos du processus de vérification de l'offre, on constate que :

(A)- La réponse à la question A est oui ; le développement durable est effectivement **présent** dans les actions menées à Lausanne.

(B)- La réponse est non ; il est **difficile de rassembler une vision partagée** par tous. Le DD ne bénéficie pas d'une image claire au sein des autorités ; il n'est vraisemblablement pas non plus considéré par la population comme un élément majeur constituant l'offre.

(C)- La réponse à la question C est également négative. La vision de l'argument, si tant est qu'il soit possible d'en rassembler une, n'est **pas conforme** avec la définition théorique du DD. Le pilier environnemental phagocyte dans la perception des répondants complètement les deux autres piliers social et économique.

A propos du processus de vérification de la demande, on constate que :

(D)- Le questionnaire n'a pas permis de répondre de façon tranchée à cette question ; en effet d'une part, la concurrence semble relativement faible et permettrait à Lausanne d'y trouver un **marché de niche** ; d'autre part il est très **difficile de connaître et d'évaluer le potentiel de demande** ; on n'a toujours pas résolu s'il faut s'adresser uniquement au segment de la demande qui intéressé, ou si l'on peut s'adresser à l'ensemble de la population, on ne sais pas quelle est leur *willingness to pay*. Dans le cas de l'ensemble, il faudrait revenir sur question de l'idéologie (Dagnaud, 1979).

Les segments recherchés sont flous et ne semblent pas être en lien direct avec une demande ; pour les habitants, ce qui prime, c'est plutôt qualité de vie, sans que cela soit incompatible avec le DD. Pour les entreprises, le DD pourrait répondre aux demandes d'un certain segment à condition de la création d'une plateforme facilitant les synergies et recherchant des nouveaux investisseurs durables à l'extérieur. Pour le tourisme, le DD ne

semble pas s'inscrire de façon particulièrement cohérente dans l'offre actuelle qui est plutôt orientée vers le luxe.

(E)- La question n'a pas été traitée par le questionnaire ; en conséquence cela n'hypothèque ni ne renforce les chances de succès d'une politique de promotion basée sur le DD ; raison pour laquelle, cette question a été grisée sur la figure ci-dessus.

En aucun cas, il est possible à ce stade d'écrire la quadruple égalité (décrite au point C.0) garante de l'efficacité de l'argument.

À propos des actions et de l'image de marque, il est possible de faire les constats suivants :

(F)- La réponse à la question F est négative ; Lausanne semble aujourd'hui **peu dotée en actions** qui sont vraiment très bien **représentatives** du DD et qui permettrait d'illustrer et de soutenir la politique de promotion.

(G)- **Il existe des actions** (pépinière d'entreprises durables, événement majeur sur le DD, quartier durable) qui sont actuellement **en projet** et qui permettraient, selon les personnes interrogées, de répondre au manque constaté en (F).

(H)- La réponse est négative. Le drame de l'argument DD, c'est qu'il est, par définition, **un objet abstrait et complexe et donc très difficile à utiliser pour construire une image de marque simple, forte, unique et différenciatrice.**

Conséquemment, l'argument du développement durable ne semble pas actuellement être en mesure d'assurer une politique de promotion efficace pour la ville de Lausanne. La ville se retrouve alors devant divers scénarii (développés ci-dessous à la section D.3.1) et elle choisira elle-même celui qu'elle souhaite.

Une des hypothèses de base était que le DD était un argument valide pour la promotion lausannoise ; or **il apparaît qu'il n'est en rien**. Le résultat obtenu n'est donc pas exactement celui attendu. Mais le travail a eu le grand avantage de permettre de formuler une démarche de vérification de la validité d'argument, ce qui en soi, a peut-être plus de valeur.

Le développement durable n'est donc pas, en l'état, un argument de promotion valide. On peut toutefois s'interroger sur l'origine de la motivation à promouvoir la ville comme cité durable, en particulier à la lumière des réticences évoquées ci-dessus. Avec certains répondants, on s'interrogera sur l'éventuelle instrumentalisation du DD par des acteurs politiques ou administratifs comme argument de promotion à des fins de stratégie électoraliste.

D.2 Limites

Le travail a déjà abordé quelques-unes de ses limites en cours d'étude. En particulier, on a relevé l'insuffisance de l'échantillon et la quasi non prise en compte du processus de vérification par la demande. Quelques pistes de réflexions sur la demande seront proposées au point D.3.2.

On reprochera également à **l'échantillon sa faible taille**, mais si la partie empirique a permis de constater une relative stabilité dans la progression de l'échantillon, c'est-à-dire qu'à partir du dixième questionnaire environ, les scores de chaque attribut semblent se stabiliser et ne changent plus de façon relative. Finalement, comme cela l'a été évoqué, on regrettera certainement qu'une seconde enquête plus tardive n'ait pas testé la fiabilité de ses répondants, ni qu'une seconde enquête n'ait testé la démarche avec un autre objet.

Enfin une faiblesse majeure de l'étude provient du fait qu'elle est fondée sur des échelles réflexives ; il existe en sciences humaines deux types d'échelles pour mesurer un phénomène ou un objet (cf. fig. VIII) : les échelles réflexives, et les échelles formatives. Les échelles formatives sont basées sur la mesure d'éléments qui ont contribué à former, en amont, le phénomène ou l'état de l'objet d'étude. Les échelles réflexives par sont basées sur la mesure d'éléments qui découlent de l'état de l'objet d'étude, donc en aval. Prenons un exemple pour clarifier. Dans le cas de la mesure du degré d'alcoolisation d'une personne, il est soit possible de calculer le nombre de verres ingurgités, la taille, le sexe, l'âge et le poids de la personne pour d'évaluer son degré d'alcoolisation, on parle dans ce cas d'échelles de mesure formatives, puisque ces éléments contribuent à former en amont l'état de l'objet. Des échelles réflexives seraient dans ce cas : le taux d'alcoolémie de la personne, son aptitude à réaliser des exercices d'habileté, sa qualité d'élocution, etc.

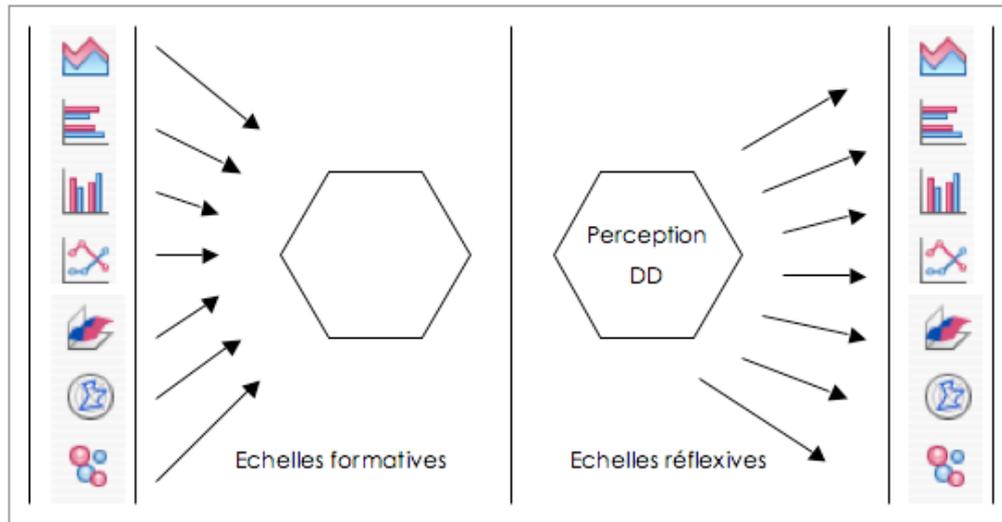


Fig. VIII : Types d'échelle.

Source : V. Moinat, 2007, d'après B. Ivens, 2007

Dans le cas d'étude, ce qui a été testé, entre autres, c'est la présence d'une vision partagée du DD. En interrogeant les répondants sur leur perception et donc sur leur construction mentale à propos du DD, ce sont bien des échelles réflexives qui ont été utilisées. Nous avons considéré que, les échelles de mesure donnant des résultats flous, cela voulait dire que l'image elle-même du DD était floue, or il est possible que le flou vienne, dans le cas de mesures réflexives, des échelles elles-mêmes, ce qui ne permet pas alors de se prononcer sur l'état de l'objet lui-même.

L'efficience de l'étude, c'est-à-dire l'adéquation des moyens de recherche aux objectifs de recherche semble relativement **élevée**. En effet, la démarche adoptée, soit une sorte de démarche *a contrario*, permet de mettre en évidence, dans le cas où elle échoue à une ou plusieurs des questions, la quasi-impossibilité de mettre en place un marketing urbain centré sur le DD.

Par contre, **l'efficacité et l'utilité de l'étude sont nettement plus relatives**, et cela quelque soit l'issue de la démarche. En effet, si elle avait révélé que le DD était un argument valide, cela n'aurait en aucun cas suffi pour donner la marche à suivre pour mettre en place une politique de MUD. Dans le cas contraire, ce qui s'est avéré être le cas, la démarche n'est finalement pas plus efficace, puisqu'on se retrouve désarçonné par l'incapacité d'utiliser le DD, pourtant bel outil *a priori*, comme argument de vente différentiateur.

D.3 Recommandations

L'objet de cette dernière section est d'utiliser les connaissances en plein, mais aussi en creux, c'est-à-dire les zones d'ignorance mise en lumière par cette étude pour d'une part esquisser des recommandations à l'usage de la ville (D.3.1) et d'autre part dessiner des espaces de recherche pour demain (D.3.2).

D.3.1 Recommandations à la ville

Le préalable est la reconnaissance implicite de la part de la ville du résultat central du travail, à savoir la probable inefficacité du DD comme argument de promotion urbaine, et donc l'échec potentiel d'une politique de MUD. Dans ce cas et pour permettre à la ville de ne pas rester bloquée sur ce possible échec, on travaille par scénario potentiel ; libre à la ville de choisir l'option qui lui sied. Il faut cependant préciser un point crucial. **Il est nulle part question d'abandonner une politique de développement durable pour Lausanne.** Au contraire, nous sommes convaincus de son importance. La seule question est la pertinence de son utilisation dans le cadre d'une politique de promotion.

- Scénario 1 : « on laisse tomber »

Découragées par les nombreux obstacles, les autorités décident d'abandonner le DD comme pilier pour sa promotion et reportent leurs efforts sur les trois autres.

- Scénario 2 : « on continue comme si de rien n'était »

Remettant en doute la validité de la démarche construite ci-dessus, la ville décide de faire comme s'il n'en était rien et veut croire en l'efficacité du DD. Dans un tel cas, on risque un échec. Il ne prendra pas une forme spectaculaire ; l'argument sera simplement inefficace et toute croissance du nombre d'habitants, d'entreprises ou de touristes ne sera pas redevable à cet argument, ce qui n'exclue pas l'existence d'une croissance liée à d'autres facteurs conjoncturels ou aux autres piliers de la promotion. À cause de cette potentielle croissance, certaines personnes pourraient vouloir ne pas le reconnaître.

- Scénario 3 : « on achète la validité de l'argument »

Dans ce scénario, des moyens techniques et surtout financiers sont massivement investis, à l'image de ce que font les autres villes ou pays qui ont décidé d'un repositionnement radical : Melbourne, Espagne, (cf. Olins, 1998). Cela peut s'exprimer pour Lausanne par la création du quartier durable de la Pontaise, de pépinière(s) d'entreprises durables, ou d'un événement majeur sur le thème du DD. Cela peut également s'exprimer par une intense campagne de promotion pour construire une image de marque à l'étranger. Un tel scénario possède des chances de succès si l'argent est investi relativement rapidement et que les nouvelles actions sont réalisées dans un laps de temps inférieur à la décennie. Au-delà de cette limite, il y a fort à parier que le développement durable ne constituera plus un élément différenciateur, l'ensemble des villes occidentales ayant mis en place des politiques de développement durable.

- Scénario 4 : « Le DD comme *main stream* »

L'idée de cette option est d'abandonner le DD comme pilier de promotion à part entière, mais de **l'intégrer** dans chacun des trois autres piliers. Ainsi, l'Olympisme posséderait un volet durable, qui mettrait par exemple l'accent sur un retour aux valeurs traditionnelles du sport, à la lutte contre le dopage, aux synergies possibles entre le sport et l'environnement, etc. Le pilier de la culture chercherait quant à lui à mieux prendre en compte par exemple des considérations sociales de qualité de vie ou de bien-être dans ses activités traditionnelles ; quant au pilier de la formation, on pourrait vouloir faire bénéficier de futurs investisseurs de la présence de hautes écoles et d'instituts de recherche en créant des projets de partenariats (Ruegg, 1994) dans une optique gagnant-gagnant.

- Scénario 5 : « Qualité de vie ou écologie »

Dans ce scénario, on laisse tomber l'appellation DD pour ne garder que ses éléments intéressants et possédant un potentiel, à savoir la qualité de vie et surtout les aspects environnementaux et écologiques, plus simples à représenter, moins ambigus et complexes, bref plus facile à appréhender. Si on met en avant la qualité de vie, il est possible, (bien que cela soit un argument très faiblement différenciateur), que cela attire des nouveaux habitants, à condition de pouvoir leur offrir les attributs complémentaires demandés, à savoir un niveau de bruit minimal, un grand logement, des services de base à proximité, etc. (cf *Etude sur les aspirations résidentielles*, Cunha et al. 2004). Cependant en aucun cas, un simple discours sur la qualité de vie changera la donne de façon drastique pour les touristes et les entreprises.

Si on met en avant les aspects environnementaux, il est certain que le positionnement sera plus aisé, puisque valorisant des valeurs connues de tous et à la mode. Promouvoir Lausanne ville verte est probablement plus efficace

pour le consommateur moyen. Idéalement, il faudrait pouvoir y associer la santé et le bien-être (quelque part implicitement intégrés dans le concept DD) mais véhiculées plus intuitivement par l'aspect *nature*. Mais une promotion *Lausanne, ville verte* recèle des inconvénients majeurs. D'abord cela reste un argument relativement limité dans sa capacité promotionnelle et différenciatrice. Ensuite, il existe dans son utilisation un risque très important : Lausanne peut replonger dans son image de marque provinciale, car qui dit ville verte, dit terroir, et donc le consommateur se représentera immédiatement une ville provinciale « *pleine de bonnes paysannes vaudoises venues faire leur marché* »³³. Encore que l'effet contre-productif de ce provincialisme, même si décrié par les répondants de l'étude, n'ait pas été clairement démontré.

Quoiqu'il en soit, il est certainement possible de dépasser l'idée « vert = provincial » en mettant en avant l'équation vert = écologie = techniques de pointe (photovoltaïques, etc.) = prise en compte des générations futures.

- Scénario 6 : « le DD comme lien impliquant »

Il existe un dernier scénario qui consisterait à réfléchir à la façon d'utiliser le DD pour créer un lien impliquant et d'appartenance à la ville. Cela permettrait non seulement de construire peu à peu le DD comme constituant essentiel de l'offre, mais surtout en rendant chaque habitant attentif à la valeur ajoutée par le DD à sa ville, d'obtenir 125'000 nouveaux vecteurs de communication convaincus. Ce scénario permettrait une réelle stratégie différenciatrice, mais elle nécessite des recherches préalables (cf. section D.3.2).

³³ expression citée de l'entretien N° 8.

| NOM | DESCRIPTION | AVANTAGES (+) DEFAUTS (-) | Dimension normative |
|--|--|--|-------------------------------|
| Scénario 4 : "le DD comme main stream" | Abandon de l'argument DD au profit d'une intégration systématique dans les trois autres piliers | + : Originalité et créativité de la démarche ; possible création d'un effet cluster ou de partenariats public-privé. Important investissement en termes de partenariats à instaurer | Scénario recommandé |
| Scénario 5 : "Qualité de vie ou écologie" | Abandon de l'argument DD. Promotion axée sur le pilier environnemental | + : Amélioration de la lisibilité de l'offre. - : Risque d'accentuation du côté provincial, pas de garantie quant à l'efficacité | Scénario peu recommandable |
| Scénario 6 : "le DD comme lien implicite" | Rendre chaque habitant attentif à la valeur ajoutée du DD, et le transformer en vecteur de communication | + : Réelle stratégie différentiatrice. Innovativité maximale - : Très importantes recherches nécessaires au préalable | Scénario recommandé |

Fig. IX :
Tableau récapitulatif des différents scénarii et de
leur dimension normative.

| NOM | DESCRIPTION | AVANTAGES (+) DEFAUTS (-) | Dimension normative |
|--|--|---|---|
| Scénario 1 : "on laisse tomber" | Trop d'obstacles, Abandon de l'argument | + : Permet de concentrer l'offre - : Ne permet pas de profiter des actions DD déjà présentes | Scénario peu recommandable |
| Scénario 2 : "on continue comme si de rien n'était" | Utilisation du DD comme argument de promotion | + : Ne demande aucune modification - : Inefficacité probable de la promotion basée sur le DD | Scénario à éviter à tout prix |
| Scénario 3 : "on achète la validité de l'argument" | D'importants moyens financiers sont libérés pour soutenir l'argument | + : Permet de s'inscrire rapidement comme leader dans le marché de niche - : Coût financier et technique | Scénario peu recommandable, à éviter pour une ville de taille moyenne (ressources limitées) |

D.3.2 Recommandations pour la recherche

La première proposition est en lien direct avec cette étude. Il s'agirait de valider la démarche développée en utilisant d'autres arguments de promotion, certains que l'expérience permet de considérer comme efficaces et d'autres considérés comme inefficaces et vérifier si la démarche les catégorise également comme tels.

De plus, il s'agirait de vérifier la démarche avec le même argument de promotion (DD) mais sur d'autres villes que Lausanne, comme Fribourg-en-Brisgau, Hanovre, Copenhague, ou Kalundborg qui possèdent aussi des arguments durables.

Le second point repose sur le fait que la démarche est construite en partie sur l'acceptation implicite de la définition du capital d'une marque de Keller (1993). Or il n'a pas été démontré dans la littérature que cette définition est applicable aux villes en tant que marques. Une telle vérification serait souhaitable.

La troisième piste de réflexion est une des faiblesses de la démarche : l'étude de la demande. D'une part, il serait souhaitable de réaliser une seconde étude empirique rassemblant des échantillons représentatifs des trois publics-cibles pour découvrir en quoi le DD pourrait répondre à leurs attentes et quelle serait leur perception d'une promotion axée sur un DD.

D'autre part, et comme souligné au cours de la démarche, la demande est très difficile à décrire et il n'existe peu ou pas d'outil dans la littérature qui s'y intéressent. Une étude théorique sur les moyens d'évaluation de la demande serait également souhaitable.

Voici quelques pistes de réflexion qu'une telle étude devrait approfondir :

- Comprendre la demande :

Il s'agit de comprendre ce qui fait la demande, ce qui fait qu'elle se comporte de cette manière. En étant attentif à ses fluctuations temporelles, et en cherchant les éventuelles cyclicités, l'office de marketing urbain pourra mieux adapter son offre en fonction des contraintes liées à la disponibilité des infrastructures, des équipements ou des personnes.

- Définir les besoins du consommateur et ses critères d'évaluation

Les prestations offertes par un office de marketing urbain doivent être définies en fonction des besoins et attentes que le consommateur possède. Il est important d'établir une liste de critères (tant subjectifs qu'objectifs, qualitatifs et quantitatifs) avec lesquels le consommateur jugera la prestation. Ces critères seront différents selon le public-cible (habitants, touristes, entreprises) et selon les services. En particulier, on peut considérer que les standards pour les services de bases devront être plus élevés que pour les services périphériques. On trouvera chez Zeithaml et Bitner (2003 : 271) une démarche élaborée pour identifier, traduire et utiliser les standards des consommateurs et l'étude devrait identifier son applicabilité au MUD.

- Satisfaction du consommateur, qualité et zone de tolérance

Une fois que les attentes du consommateur et ses critères d'évaluation ont été définis, il est possible de mesurer l'écart entre la prestation du marketing urbain telle qu'elle a été désirée et la prestation telle qu'elle a été perçue. « *Toute inadéquation entre les deux constitue un écart de qualité. Le but de la gestion de la qualité des services est de réduire cet écart* » (Leonard et Sasser, 1982 in Ballantyne et al. 1994 : 37). Chaque consommateur percevra cette qualité dans le marketing urbain, selon des critères qui lui sont propres et définira une zone de tolérance, à l'intérieur de laquelle l'écart est encore acceptable. La définition et l'étude d'une telle zone serait utile au marketing

urbain et permettrait en partie d'expliquer la *willingness to pay* de futurs consommateurs.

La quatrième recommandation est sans doute celle qui ouvre le champ de recherche le plus passionnant. Il s'agirait de réfléchir à l'élaboration du lien d'investissement affectif (Rémy, 1993 ; Racine, 2002) **et de la création du sentiment d'appartenance à une ville** (quelles sont les variables, leur poids, leur ordre d'apparition, etc...). B. Bochet plaide pour la reconnaissance de « *l'existence d'un ou plusieurs types de rapports d'affect/affectif unissant les individus envers la ville* » (Bochet, 2007 :13). Dans cette relation de l'individu à la ville, il est possible de réfléchir, dans un premier temps sur le *pôle ville* et sur ses trois dimensions de la ville : aménités, urbanité, civilité (Bochet, 2007). Mais en aucun cas, cela ne saurait suffire, ce qu'il faut c'est dans un second temps se concentrer sur le *pôle individu* et étudier l'élaboration du rapport à la ville et son influence dans la construction de l'image de marque du consommateur. Il faudra réfléchir aux correspondances (à construire) entre ce processus et celui de l'élaboration d'une image de marque ou de la réaction à un message promotionnel (Petty et Cacciopo, 1982) et découvrir quelle est la capacité du DD à faire évoluer ce rapport à la ville de façon à transformer chaque habitant en nouveau vecteur de promotion. Finalement ne peut-on pas appliquer la suggestion de N. Babey (1999) au développement durable : le faire évoluer d'un besoin à un désir ?

PARTIE E :
Annexes

E. ANNEXES.

E 1 Bibliographie

AGGLOMERATION LAUSANNOISE (2003). *Lettre d'information N° 1, Avril 2003*, Lausanne : Goupil.

AMIROU R. (2000). *Imaginaire du tourisme culturel*, Coll. la politique éclatée, Paris : Presses universitaires de France.

ARNAUD, E. (2004). Le renouvellement urbain des quartiers : un enjeu durable. Novethic [article en ligne], <http://www.novethic.fr/novethic/site/dossier/index.jsp?id=75-126&dos=75125> (consulté le 10.6.2006)

ARENE. (2004). Comment concevoir des quartiers durables ? Actes du Forum régional de la HQE du 9 novembre 2004, [document pdf disponible en ligne] www.arenidf.org/HQE-urbanisme/pdf/Forum-HQE_6-synthese.pdf (consulté le 19.5.2006)

ASCHER F. (1995). *Metapolis ou l'avenir des villes*, Paris : O. Jacob.

BABEY N. (1995). *De la technopole comme idéal au «marketing» territorial comme moyen d'action*, Coll. Géo-regard N° 33, Neuchâtel : Université de Neuchâtel.

BABEY N. (1999). *La publicité du territoire*, Neuchâtel : Université de Neuchâtel.

BABEY N. (2000). Territoire et tourisme : décentraliser la gestion de l'image. *Bulletin de la société neuchâteloise de géographie*, n° 44, pp.19-34.

BABEY N. (2005). Evaluer les villes autrement pour ouvrir de nouvelles pistes de développement. *Affaires publiques*, n°2.

BABEY N. (2005). Se développer en se différenciant. Le droit comme outil de développement stratégique. *Affaires publiques*, n°3.

BABEY N. (2005). Mobilier urbain : Actions autoritaires ou gouvernance créative ? *Affaires publiques*, n°4.

BABEY N. (2006). *Evaluation de l'image de Délémont*, Neuchâtel : HEG-Arc.

BACQUE M.-H. et al. (2005). La démocratie participative, un nouveau paradigme de l'action publique ?, in BACQUE M.-H. et al. (2005) *Gestion de proximité démocratie participative. Une perspective comparative*, Paris, La Découverte, 2005, pp. 9-46.

BÂLE (2006). Divers matériels de promotion de la ville, disponible auprès de l'office marketing de la ville, http://www.basel.ch/fr/ble/city_marketing [en ligne] ou en écrivant à S.Horvath : sabine.horvath@bs.ch.

BALLANTYNE D., CHRISTOPHER M., PAYNE A. (1994). Conduire et mesurer la qualité du service, pour une approche complète, *Décisions Marketing*, N°2, mai-août 1994, pp 37-43.

BARTH K., HARTMANN M., SCHRÖDER H. (2002). *Betriebswirtschaftlehre des Handels*. 5. Auf. Wiesbaden : Gabler.

BARTHES R. (1961). Le message photographique, *Communications*, N° 1, pp. 127-138.

BARTHES R. (1964). Rhétorique de l'image, *Communications*, N° 4, pp. 40-51.

BARTHES R. (1967). *Système de la mode*, Paris : Editions du Seuil

BASDEREFF A. (1993). *Et si le marketing était d'utilité publique ?* Paris : Editions JURIS-Service.

BASILE M. (2005) *Urbanisme, management et commerce. La transposition des modèles belge et britannique de gestion de centre-ville dans les quartiers historiques des agglomérations de Gênes et de Lille*, thèse de doctorat, Gênes, Paris.

BENKO G. (1999). Marketing et territoire, *Entre la métropolisation et le village global*.

Montréal : Presses de l'Université du Québec. pp. 79-122.

BERRY L., GEORGE W. (1981). Guidelines for Advertising of Services, in *Business Horizons*, juillet-août, pp 52-56.

BITNER M. J., BOOMS B. H. et STANFIELD TETREAULT M. (1990). The service encounter : Diagnose Favorable and Unfavorable Incidents, in *Journal of Marketing*, N° 4, pp. 71-84.

BLANC M. (1999). Participation des habitants et politique de la ville, in CURAPP/CRAS, *La démocratie locale. Représentation, participation et espace public*, Paris : PUF, pp. 193-207

BOCHET B. (2007). *La ville comme lieu d'investissement affectif*. Communication au colloque de « Ville mal-aimée, ville à aimer », Cerisy-la-Salle, 5-12 juin 2007

BOCHET B., RACINE J.-B (2002). « Connaître et penser la ville : plaidoyer pour l'exploration des affects et des émotions dans la géographie urbaine ». *Géocarrfour*, N° 4, pp.117-132.

BONARD Y. (2006). Enjeux et limites de la concertation en aménagement du territoire. Participation et développement urbain durable. *Urbia, les cahiers du développement durable*, N° 3, pp. 95-111.

BOUINOT J. (2003). *La ville intelligente : savoir attirer des entreprises*, Coll. Systèmes. Collectivités locales, Paris : L.G.D.J.

BOUINOT J. (2002). *La ville compétitive : les clefs de la nouvelle gestion urbaine*, Coll. Gestion, Série Politique générale, finance et marketing, Paris : Economica.

BRECHIGNAC-ROUBAUD B. (1998). *Le marketing des services : du projet au plan marketing*. Paris : Les Editions d'organisation.

BROSSARD H. (1997). *Marketing d'une région et implantation des investissements internationaux*. Paris : Economica.

BURGESS J.A (1982). *Selling Places : Environmental images for the Executive*. *Regional Studies*, vol. 16, N°1, pp. 1-17.

CHARLE C. (dir), (2004). *Capitales européennes et rayonnement culturel, XVIII^e-XX^e siècle*, Paris : Ed. Rue d'Ulm, ENS.

CHOAY F. (1994). Le règne de l'urbain et la mort de la ville, in *La ville, art et architecture en Europe, 1870-1993*, catalogue de l'exposition tenue au centre G. Pompidou. Paris : Ed. du centre Pompidou

CHOAY F. (1994). Penser la non-ville et la non-campagne de demain, in *La France au-delà du siècle*, La Tour d'Aigues : Editions. De l'Aube.

CLAVAL P. (1976). *Éléments de géographie économique*. Paris : Ed M. Th. Génin – Librairies techniques.

COMBES P.-P, MAYER T., THISSE J.-F. (2006). *Economie géographique : l'intégration des régions et des nations*. Coll. CorpusEconomie. Paris : Economica

CPRN (2005). *Urban Nexus, an e-bulletin of the Family Network of CPRN*, Disponible sur www.cprn.org/en/nexus-list.cfm (consulté le 28.9.2006).

CRIVELLI R. (1996). Pour une théorie des échelles. In DECOUTERE S., RUEGG J., JOYE D. (dir) (1996). *Le management territorial. Pour une prise en compte des territoires dans la nouvelle gestion publique*. Lausanne : PPUR, pp. 39-46.

CREVOISIER O. (1996). Développement économique régional et MT : une grille d'analyse. In DECOUTERE S., RUEGG J., JOYE D. (dir) (1996). *Le management territorial. Pour une prise en compte des territoires dans la nouvelle gestion publique*. Lausanne : PPUR, pp. 47-63.

CUNHA A., GREER-WOOTEN B., RACINE J.-B. (dir.) (1981). *Terrains vagues et Terres promises : les concepts de l'éco-développement et la pratique des géographes*. Cahiers de l'Institut universitaire d'études du développement. Genève : IUED et Presses Universitaires de France.

CUNHA, A. et al. (2004), *Etude sur les aspirations résidentielles à Lausanne*. Etude réalisée sur mandat du SELT. Lausanne : IGUL-UNIL.

CUNHA, A. et alii. (2005). *Enjeux du développement urbain durable*, Lausanne : PPUR

CROTTET S. (2001). *Stratégies internationales en marketing des services : les cas des petites et moyennes entreprises suisses*. Thèse de doctorat, Fribourg : Faculté des sciences économiques.

DAGNAUD M. (1978). *Le mythe de la qualité de vie et la politique urbaine en France*. Mouton : Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales.

DECLIC (2006). *Communiqué de Presse : Le City Management s'installe à Lausanne*. Lausanne : Développement Economique du Commerce Lausannois et des Intérêts Communs.

DECOUTERE S., RUEGG J., JOYE D. (dir) (1996). *Le management territorial. Pour une prise en compte des territoires dans la nouvelle gestion publique*. Lausanne : PPUR

DERYCKE P-H., HURIOT J-M., PUMAIN D. (1996). *Penser la ville. Théories et modèles*, Collection Villes, Paris : Anthropos

DOELKER C. (2000). *Une image est plus qu'une image*, Lausanne : Éd. Loisirs et Pédagogie.

DUBOIS J.-L., HENNI S. (2002). *Durabilité sociale et transmission des capacités*. [art en ligne] disponible à l'adresse : www.unipv.it/deontica/sen/papers/Henni_Dubois.pdf (consulté le 28.3.07)

DUMONT G.-F. (1993). *Economie urbaine : villes et territoire en compétition*. Coll. Economie. Paris : Ed. Litec.

DUMONT M., DEVISME L. (2006, 04.02). Les métamorphoses du marketing urbain. *EspacesTemps.net, Mensuelles*. Disponible sur <http://espacestemps.net/document1831.html> (consulté le 15.10.2006).

DUMONT M. (2006). Esthétique urbaine. Bien-être et qualité de ville dans les politiques urbaines françaises, in FLEURET S. (dir.) (2006), *Espaces, Qualité de vie et Bien-être*, Presses de l'Université d'Angers, pp. 169-177.

EIGLIER P., LANGEARD E. (1987). *Servuction : le marketing des services*, Paris : Mc Graw-Hill.

EMELIANOFF C. (2005). La ville durable en quête de transversalité, in MATHIEU N., GUERMOND Y. (2005) *La ville durable, du politique au scientifique*, Paris : INRA Editions, pp. 129-142

EMERY Y. (1996). Origines, spécificités évolutions du management public. In DECOUTERE S., RUEGG J., JOYE D. (dir) (1996). *Le management territorial. Pour une prise en compte des territoires dans la nouvelle gestion publique*. Lausanne : PPUR, pp. 89-94.

FINGER M., ROSSIAUD E. (1996). Le service public à l'âge de la globalisation. In DECOUTERE S., RUEGG J., JOYE D. (dir) (1996). *Le management territorial. Pour une prise en compte des territoires dans la nouvelle gestion publique*. Lausanne : PPUR, pp. 107-111.

FORTIER B. (1995). *L'amour des villes*. Paris : Madraga.

FORUM INTERNATION URBISTIQUE (2006). *Actes du Colloque des 20-22 septembre 2006*. Lausanne : UNIL-Igul.

FLORIDA R. (2002). *The Rise of the Creative Class*, New York : Basic Books.

FRIEDRICH V., BLANC C.-A. (2000). *Le tourisme créateur d'images, une étude comparative entre Lausanne et cinq villes européennes*. Mémoire de Licence. Lausanne : IGUL [non-publié]

FUSTIER B. (1979). *Les interactions spatiales en économie*. Coll. de l'IME, N° 21, Université de Dijon. Paris : Ed. Sirey.

GARCIA B. (2005). « Deconstructing the city of culture : The long-term cultural legacies of Glasgow, 1990 ». *Urban Studies*. Vol 42, N° 5-6, pp. 841-868.

GIDDENS A. (1994) *Les conséquences de la modernité*. Paris : L'Harmattan

GILMORE F. (2002). « A country can it be repositioned ? Spain – the success story of country branding ». *Brand Management*. Vol. 9, N° 4-5 (April), pp. 241-248.

GRAVAS-GRAVARI M. (2004) « *De la Mob Town à la Charm City, une analyse critique de la mise en tourisme de Baltimore, MD, 1980-2005* », Conférence présentée à l'UNIL, Lausanne.

GRÖNROOS C. (1984). *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*. UK : Chartwell-Bratt

HESKETT J. et al. (1994). Putting the service-profit chain to work, *Harvard Business Review*, mars-avril, N° 72/2, pp 164-170

HIRSCHMAN E., HOLBROOK M. (1982). «The Experiential Aspects of Consumption : Consumers Fantasies, Feelings and Fun ». *Journal of Consumer Research*, Vol 9. Issue 2 (September). pp. 132-140.

HOSANY S., EKINCI Y., UYSAL M. (2006). « Destination image and destination personality : An application of branding theories to tourism places ». *Journal of Business Research*. N° 59, pp. 638-642.

ISNARD H. (1981). Géographie et développement. In CUNHA A., GREER-WOOTEN B., RACINE J.-B. (dir.) (1981). *Terrains vagues et Terres promises : les concepts de l'éco-développement et la pratique des géographes*. Cahiers de l'Institut universitaire d'études du développement. Genève : IUED et Presses Universitaires de France, pp. 217-230.

JAUQUAND C. (2005). Urbanisme et développement durable, y a-t-il un urbanisme durable ? In VEYRET Y. (dir.).(2005). *Le développement durable, approches plurielles*. Paris : Hatier

JARREAU P. (1988). *Survey sur l'image de marque des villes et le marketing territorial*, Paris : ministère du logement et de l'équipement.

JARREAU P. (1990). *Les architectes et la communication urbaine. Cités-projets et management des villes*. Paris : ministère du logement et de l'équipement.

JOBBER D., LANCASTER G. (2003). *Selling and Sales Management*. 6th ed. Prentice Hall. Harlow : Pearson Education.

JOUVE B., LEFEVRE C. (Ed.) (2004). *Horizons métropolitains*. Lausanne : PPUR.

KAPFERER J.-N. (2006). *Les marques : capital de l'entreprise*. 3éd. Paris : Ed. d'Organisation

KEIM J.A. (1962). La photographie et sa légende, *Communications*, N° 2, pp. 41-55.

KELLER, K. L. (1993), "Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-based Brand Equity," *Journal of Marketing*, 57 (January), pp. 1-22.

KOTLER P., GERTNER D. (2002). « Country as a brand, product and beyond : A place marketing and brand management perspective ». *Brand Management*. Vol. 9, N° 4-5 (April), pp. 249-261.

LAMIZET B. (2002). *Le sens de la ville*. Paris : L'Harmattan

LAPERT D., LOVELOCK C. (1999). *Marketing des services : stratégies, outils, management*. Paris : Publi-Union.

LASSWELL, H.C. (1948). « The structure and function of communication in society », in BRYSON L. (dir). *Communication of ideas*. New-York : Harper & Brother.

LATOUR B. (1999). *Politiques de la nature*, Paris : Ed. de la Découverte.

LATOUR P. (2000). *Géomarketing*. Paris : Ed. d'Organisation.

LAUSANNE (2006). *Préavis N° 2006/51 : Introduction d'une politique de marketing urbain et d'un projet de city management en Ville de Lausanne*. Lausanne.

LAUSANNE (2006). *Lausanne, objectif qualité de vie, le développement durable en actions*. Lausanne : SEGRE.

LAUSANNE (2006). Divers matériels de promotion de la ville, disponible auprès de l'office touristique de la ville, <http://www.lausanne-tourisme.ch> [en ligne].

LAWRENCE R. (2003). Participation citoyenne pour aménager l'habitat, in DA CUNHA A., RUEGG J. (2003), *Développement durable et aménagement du territoire*, Lausanne, PPUR, pp. 331-345

LEDRUT R. (1973) *Les images de la ville*. Paris : Anthropos

LE GOFF J. (1997). *Pour l'amour des villes*. Paris : Le Seuil.

LENDREVIE J., de BAYNAST A. (2004). *Publicitor*. Paris : Dalloz.

LENDREVIE J., LEVY J., LINDON D. (2006). *Mercator : Théorie et Pratique du Marketing*, 8^e édition, Paris : Dunod.

LEONARD F.S., SASSER W.E (1982). The incline of Quality, in *Harvard Business Review*, septembre-octobre.

LOZATO-GIOTART, J.P., BALFET, M. (2004). *Management du Tourisme*. Paris : Pearson

LOUP P. (1993). L'apport du marketing des services : vers un marketing de la valeur ?, *Revue française du Marketing*, N° 144-145, 4-5

LOVELOCK C. H.(2001). *Services Marketing : People, Technology, Strategy*. Fourth Edition, Upper Saddle River : Prentice Hall.

LUCERNE (2006). Divers matériels de promotion de la ville, disponible auprès du site web de la ville <http://www.luzern.ch> [en ligne] ou en écrivant à R. Wiprächtiger : SK.KOMA@StadtLuzern.ch.

MANCEBO F. (2006). *Le développement durable*. Coll. U. Paris : Armand Colin

MANGIN D. (2004). *La ville franchisée. Formes et structures de la ville contemporaine*. Paris : Éditions de la Villette.

MALAVAL P., DECAUDIN J.-M., (2005). *Pentacom. Communication : Théorie et Pratique*. Paris : Pearson Education.

MARICOURT (de) R., (dir.) (1997). *Marketing européen : stratégies et actions*. Paris : Ed. Publi-Union.

MARCUSSEN C. H. (1999). *Internet distribution of European Travel and Tourism Services: the market transportation, accomodation and package tours*. Nexø : Research Centre of Bornholm.

MERUNKA D., OUATTARA A. (2006). « La ville en tant que marque : métaphore ou réalité ». CEROG-IAE, W.P. n°769 (Septembre).

MOICHON C., LEMBERT M. (2006). *Pertinence d'un city manager à Renens*. Travail de diplôme. Neuchâtel, HES-SO.

MOINAT V. (2006). *Leviers d'attractivité : analyse de quelques cas suisses de marketing urbain*. Travail de recherche sous la dir. de J.-B. Racine, non-publié, Lausanne : IGUL-UNIL.

MONNOYER-LONGE M.-C. (1996). Le concept de réseau : anecdotes, réalités, intérêts et servitudes. In DECOUTERE S., RUEGG J., JOYE D. (dir) (1996). *Le*

management territorial. Pour une prise en compte des territoires dans la nouvelle gestion publique. Lausanne : PPUR, pp. 204-217.

MORAND M. (1996). La créativité, nécessité du management contemporain. In DECOUTERE S., RUEGG J., JOYE D. (dir) (1996). *Le management territorial. Pour une prise en compte des territoires dans la nouvelle gestion publique.* Lausanne : PPUR, pp 245-248.

MORGAN N., PRITCHARD A., PIGGOTT R. (2002). « New Zealand, 100% Pure. The creation of a powerful niche destination brand ». *Brand Management*. Vol. 9, N° 4-5 (April), pp. 335-354.

MOTTE A. (1997). La symbolique politique des stratégies de communication. L'exemple du conseil régional PACA. In LAMIZET B., SANSON P. (Dir), *Les langages de la ville.* Marseille : Editions Paranthèses, pp. 155-163.

MUMFORD L. (1970). *Le déclin des villes*, Paris : Ed. France-Empire.

NOISETTE P. (1994). PPP et marketing urbain. In RUEGG J. et al., *Le partenariat public-privé. Un atout pour l'aménagement du territoire et la protection de l'environnement ?* Lausanne : PPUR, pp. 261-283.

NOISETTE P., VALLERUGO F. (1996). *Le marketing des villes : un défi pour le développement stratégique*, Paris : Éditions d'Organisation.

NOISETTE P. (1996). Le marketing urbain, outil du MT. In DECOUTERE S., RUEGG J., JOYE D. (dir) (1996). *Le management territorial. Pour une prise en compte des territoires dans la nouvelle gestion publique.* Lausanne : PPUR, pp. 166-192.

OBSERVATOIRE UNIVERSITAIRE DE LA VILLE ET DU DEVELOPPEMENT DURABLE (2003). *Vues sur la ville : Dossier l'énergie et la ville*. N° 7, octobre 2003. Lausanne : Igul.

OLINS W. (2001). « Branding the nation : the historical context ». ». *Brand Management*. Vol. 9, N° 4-5 (April), pp. 241-248.

PADDISON R. (1993). « City Marketing, Image Reconstruction and Urban Regeneration ». *Urban Studies*. Vol. 3, N° 2, pp. 339-350.

PAPADOPOULOS N., HESLOP L. (2002). « Country equity and country branding : Problems and prospects ». *Brand Management*. Vol 9. N° 4-5, pp. 294-314.

PAPAGEORGIU Y., PINES D. (1999). *An essay on urban economic theory*. Advances in Urban and Regional Economics. Boston : Kluwer Academic Publishers.

PARKERSON B., SAUNDERS J. (2004). « City branding : Can goods and services models be used to brand cities ? » *Place Branding*. Vol. 1 , 3, pp. 242-264

PASSERON, J.-C. (1996), « Normes Sociales et Normes Méthodologiques », *Revue européenne des sciences sociales*, 34 (104), 11-55.

PASSET R. (1996). MT et développement durable. In DECOUTERE S., RUEGG J., JOYE D. (dir) (1996). *Le management territorial. Pour une prise en compte des territoires dans la nouvelle gestion publique*. Lausanne : PPUR, pp. 65-72.

POLESE M. (1994). *Economie urbaine et régionale : logique spatiale des mutations économiques*. Bibliothèque de science régionale. Paris : Economica.

PUIDOUX J. (2006, 11.10). Lausanne célèbre comme New-York, *24 Heures, Editions Lausanne et région.*

PUIDOUX J. (2006, 14.10). L'avenir écologique de la planète pourrait passer par Lausanne, *24 Heures, Edition Lausanne et région.*

PUMAIN D., JULIEN P. (1996). Fonctions stratégiques et images des villes. *Economie et statistique*, N°294/295, pp. 127-135

RACINE JB. (1974). Le géographe dans la crise urbaine : De la géographie volontaire à la pratique d'une éthique politique, in CLAVAL P., BUNGE W. et al. (1974), *La crise urbaine*, Travaux du dpt de géographie, Ottawa : Ed. de l'université d'Ottawa, pp. 81-119.

RACINE J-B. et al. (1986). Les mots pour la dire. Géographie de l'expérience urbaine et représentations cognitives. In *La représentation de l'espace*. Cahier du département des langues et des sciences du langage, DLSL, Lausanne : Unil

RACINE J-B. (1993). *La ville entre Dieu et les hommes*, Genève : Presses Bibliques Universitaires.

RACINE J-B. (1994). Entre Chaman et Méphisto : les villes ont-elles une âme ? Quelques réflexions sur la recherche et l'exploration des "identités" urbaines. In Bassand M. Leresche J.P. (1994). *Les faces cachées de l'urbain*. Berne: P. Lang

RACINE J-B. (2003). Espace urbain et qualité de vie. Chapitre 12 In *Géographie Urbaine*. Matériaux pour les cours et séminaires N°41, Lausanne : Unil.

REMY J. (1993). « La morphologie de l'habitat comme ressource sociale », *Revue des sciences sociales de la France de l'Est*, pp. 166-176.

RENENS. (2004). *Rapport Marketing Urbain*, disponible sur le site officiel de la ville : http://www.renens.ch/dev/pdf/Rapport_Marketing_urbain.pdf [en ligne], consulté le 25.2.2007

RENENS (2006). *Cœur de ville : Rapport final*, disponible sur le site officiel de la ville : http://www.renens.ch/coeur_de_ville/Rapport_final.pdf [en ligne], consulté le 23.2.2007

REYMOND H. (1974). Une ville pour les hommes : la nécessité d'une éthique opérationnelle, in CLAVAL P., BUNGE W. et al. (1974), *La crise urbaine*, Travaux du dpt de géographie, Ottawa : Ed. de l'université d'Ottawa, pp.70-80.

ROSEMBERG M. (1997). *Marketing urbain et projet de ville : paroles et représentations géographiques des acteurs*. Paris : Université Paris 1 Sorbonne.

ROSEMBERG M. (2000). *Le marketing urbain en question*, Coll. Villes, Paris : Anthropos.

ROSEMBERG M. (2003). Marketing urbain et culture, *Urbanisme*, N° 331, (juillet/août 2003).

RUEGG J., S. DECOUTERES, N. METTAN (dir) (1994). *Le partenariat public-privé. Un atout pour l'aménagement du territoire et la protection de l'environnement ?* Lausanne : PPUR

RUEGG J. (1994). Formes du PPP. In RUEGG J. et al., *Le partenariat public-privé. Un atout pour l'aménagement du territoire et la protection de*

l'environnement ? Lausanne : PPUR, pp. 79-96.

RUMLEY P.-A et al. (2000). *Réseaux de villes suisses : étude réalisée sur mandat de l'office fédéral du développement territorial (ODT)*. Berne : ODT

SACHS I. (1980). *Stratégies de l'éco-développement*. Paris : Ed. Economie et humanisme : Les Ed. ouvrières.

SANSOT P. (1984). *La poésie de la ville*. Klincksieck : Librairie des méridiens.

SCHMID C. et al. (2005). *La Suisse : Portrait urbain*. Studio Basel ETH. Bâle : Birkhäuser.

SCHWARZ, J.J. (1984). *Pour une approche marketing de la promotion touristique*, Lausanne : Office du Tourisme Vaudois

SEN A. (2005). *Les racines globales de la démocratie*, Paris : Ed Payot et Rivages.

SIEVERT T. (2004). *Entre ville, une lecture de la Zwischenstadt*. St-Etienne : Ed. Paranthèses.

SMITH D. (1974). Vers une géographie du bien-être social : La différenciation des Etats aux Etats-Unis, in CLAVAL P., BUNGE W. et al. (1974), *La crise urbaine*, Travaux du dpt de géographie, Ottawa : Ed. de l'université d'Ottawa, pp. 120-153.

SPERLING D. (1991). *Le marketing territorial*. Toulouse : Milan-Média.

STULZ, R., BRUNNER, C.U., HARTMANN, C., (dir). (2004), *Développement durable du quartier, quatre quartiers pilotes*. Berne : OFCL, [document pdf

disponible en ligne] www.novatlantis.ch/pdf/NaQu_2004_frz.pdf (consulté en ligne 15.5.2006).

SUET P.-L. (1997). La multivision dans les stratégies de communication. In LAMIZET B., SANSON P. (Dir), *Les langages de la ville*. Marseille : Editions Paranthèses. pp. 91-94.

TEXIER L. (1993). Peut-on parler de marketing territorial ? *Revue d'économie régionale et urbaine*. N°1, pp. 141-160.

TOCQUER, G., ZINS, M. (1987) *Marketing du tourisme*, Montréal : G. Morin

TREINER J. (2005). Energie et développement durable. In VEYRET Y. (dir). (2005). *Le développement durable, approches plurielles*. Paris : Hatier

URBANISME (2005). Dossier : *La ville marketing*, *Revue Urbanisme*, N° 344, (septembre/octobre 2005).

VELTZ P. (1996). Ressorts du développement économique régional. In DECOUTERE S., RUEGG J., JOYE D. (dir) (1996). *Le management territorial. Pour une prise en compte des territoires dans la nouvelle gestion publique*. Lausanne : PPUR, pp. 76-81.

VEYRET Y. (dir). (2005). *Le développement durable, approches plurielles*. Paris : Hatier

VIARD J. (2000) *Court traité sur les vacances, les voyages et l'hospitalité des lieux*. La Tour d'Aigues : Ed. de l'Aube

VIRGO B., de CHERNATONY L. (2006). « Delphic Brand visioning to align stakeholders buy-in to the City of Birmingham brand ». *Brand Management*. Vol 13. N° 6 (August), pp. 379-392.

VOGEL R. (1997). La ville et ses images. In LAMIZET B., SANSON P. (Dir), *Les langages de la ville*. Marseille : Editions Paranthèses. pp. 69-78.

WARD S.V. (1998). *Selling places : the marketing and promotion of towns and cities, 1850-2000*, Coll. Studies in History, Planning and the Environment, Londres : E & FN Spon.

WARIN P. (1994). Participation du public à la préparation des grands projets d'infrastructures. In RUEGG J. et al., *Le partenariat public-privé. Un atout pour l'aménagement du territoire et la protection de l'environnement ?* Lausanne : PPUR, pp. 189-216.

WHEELER J., et al. (1998). *Economic geography*. 3rd ed. New York : John Wiley.

WINTERTHOUR (2006). Divers matériels de promotion de la ville, disponible auprès de l'office marketing de la ville, <http://www.stadtmarketing.ch> [en ligne] ou en écrivant à office@stadtmarketing.ch.

ZEITHAML V A., BITNER M.J. (2003). *Services Marketing : integrating customer focus across the firm*. Third Edition, New York : Mc Graw-Hill.

ZUKIN S. (1995). *The cultures of cities*, Oxford : Blackwell Publishers.

E.2 Liste des personnes interrogées

- M. M. Vuilleumier (conseiller municipal de la sécurité publique et des sports)
- M. O. Français (membre du parti radical, municipal des travaux)
- M. Brélaz (membre du parti écologiste et syndic de Lausanne)
- Mme S. Zamora (municipale de la culture, du logement et du patrimoine)
- M. C. Masserey (secrétaire général de DECLIC)
- M. J.-P. Allamand (ex-chef de service du SEGRE)
- M. D. Décosterd (remplaçant de M. Allamand, à la tête du SEGRE)
- Mme Françoise Chapuis (responsable du DD au SEGRE)
- Mme M. Bohin (chef de service de l'information de Lausanne)
- M. D. Bonnard (Directeur général de Brauchli, ing. EPFL, administrateur de Serpentine)
- M J.-C. Jaermann (administrateur et directeur d'Inser SA)
- M. C. Gnaegi (Tribu'architecture et président de Droit de cité)
- M J.-B. Racine (professeur de géographie urbaine à l'UNIL)
- M. A. Cunha (professeur de DUD à l'UNIL)
- M. F. Mancebo (professeur de DD, à l'Université Joseph Fournier de Grenoble)
- M. M. Audétat (Premier assistant à l'IEPI et spécialiste des questions de la participation)
- M. N. Messieux (étudiant en développement urbain durable)
- M. J-L. Chollet (président du conseil communal, membre de l'UDC)
- Mme M. Huguenin (syndic de Renens, présidente du SDOL)
- M. M. Wehrli (membre du bureau de coordination de Lausanne Région et syndic de Bussigny-près-Lausanne)

Ces personnes ont accepté de consacrer un long rendez-vous pour ce travail. Qu'elles soient ici remerciées de leur disponibilité et de leurs conseils.

E.3 Questionnaire d'évaluation d'une promotion de la ville basée sur le développement durable (DD)

(ce questionnaire sera traité de manière confidentielle et les opinions des interrogés ne seront pas divulguées sans leur accord)

Questions préliminaires

Nom, Prénom :

Métier (ou fonction) :

Vision du développement durable :

A.1. Donner quatre ou cinq mots que vous associez à la notion de développement durable. Pourquoi ce choix ?

A.2. Si vous devez associer le DD à une personne (réelle ou imaginaire), qui serait-il ? Pourquoi ?

A.3. Si vous devez associer le DD à un animal (réel ou imaginaire), qui ou comment serait-il ? Pourquoi ?

A.4. Si vous devez associer le DD à un objet, lequel serait-il ? Pourquoi ?

A.5. Sur une échelle de 1 à 6 (1=pas du tout lié, 6= tout à fait lié), évaluez les liens des notions ci-dessus avec le DD ?

| Notions | 1 (pas du tout liée) | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 (tout à fait liée) |
|--------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Le bien-être | <input type="checkbox"/> |

| | | | | | | |
|-------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| La qualité de vie | <input type="checkbox"/> |
| Le respect de l'environnement | <input type="checkbox"/> |
| La mixité sociale | <input type="checkbox"/> |
| L'égalité sociale | <input type="checkbox"/> |
| La croissance économique | <input type="checkbox"/> |
| L'efficacité énergétique | <input type="checkbox"/> |
| La sécurité | <input type="checkbox"/> |
| Le travail | <input type="checkbox"/> |
| La famille | <input type="checkbox"/> |
| Le sport | <input type="checkbox"/> |
| L'avenir | <input type="checkbox"/> |
| La science | <input type="checkbox"/> |
| La culture | <input type="checkbox"/> |
| Le tourisme | <input type="checkbox"/> |
| L'urbanisme | <input type="checkbox"/> |
| La formation | <input type="checkbox"/> |
| La mobilité et les transports | <input type="checkbox"/> |

A.6. Pour vous, la force du DD réside dans la richesse de son apport théorique, ou au contraire dans sa mise en application pratique ?

A.7. On fait souvent le lien entre le DD et la qualité de vie ; qu'en pensez vous ? Est-ce que ce sont des synonymes (et donc promotion utilisant les deux notions de façon indifférenciée) ou ont-ils des significations différentes ?

B. Segmentation du marché et positionnement à l'intérieur des quatre segments.

La promotion d'une ville s'adresse à un marché au sein duquel on peut reconnaître quatre publics-cibles différents : (définition par oral du rôle du marketing urbain pour chacun).

- Habitants
- Entreprises et investisseurs
- Touristes
- Etat

B.1. Selon vous, quelles sont les forces, les faiblesses de Lausanne (en matière de promotion urbaine) ?

B.2. Selon vous, quelles sont les menaces et les opportunités auxquelles Lausanne est confrontée ?

B.3. Selon vous, si Lausanne cherche à se "vendre" auprès des publics-cibles précités, avec quelles autres villes pourrait-elle être en concurrence ?

B.4. Quels sont, selon vous, les critères déterminants sur lesquels *jouer* pour chaque catégorie (i.e. quel discours pour quel public) ?

B.5. A l'intérieur de chaque segment, à quel public Lausanne doit-elle s'adresser ?

B.6. Quels moyens de distribution (de l'information) Lausanne doit-elle chercher à privilégier pour son marketing urbain : site web, communication ciblée (exemple de Bâle), etc... ?

B.7. Dans la liste ci-dessous des actions de DUD entreprises par la ville, notez, pour chacune d'entre elles, à votre avis l'efficacité de l'utilisation de cette

action comme argument de promotion (de 1=inefficace à 6=très efficace) et à quel(s) public(s) serait-elle la plus adaptée :

| Actions | 1 (inefficace) | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 (très efficace) |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Un arbre, un enfant | <input type="checkbox"/> |
| Incitations à des économies d'énergie et à l'utilisation d'énergies renouvelables | <input type="checkbox"/> |
| Démarche Quartier 21 | <input type="checkbox"/> |
| Vivre Ensemble | <input type="checkbox"/> |
| Bâtiments écologiques | <input type="checkbox"/> |
| Mobilité (Véhicules au gaz, Vélo électriques, Covoiturages, Pédibus, P+R) | <input type="checkbox"/> |
| Mobilité autres : (Bateau solaire, Plan de Mobilité d'entreprise) | <input type="checkbox"/> |
| Art urbain | <input type="checkbox"/> |
| Activités physiques en milieu urbain | <input type="checkbox"/> |
| Festival de la Cité | <input type="checkbox"/> |
| Culture et Sport | <input type="checkbox"/> |

| | | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| M 2 | <input type="checkbox"/> |
| Conseil des Enfants | <input type="checkbox"/> |
| Patrimoine et Tourisme Vert | <input type="checkbox"/> |
| Zone 30, Politique de parcage | <input type="checkbox"/> |
| Filière et valorisation du bois | <input type="checkbox"/> |
| Gestion de l'eau (ISO 14001, écoulement gravitaire, séparatif, économies) | <input type="checkbox"/> |
| Quartier durable à la Pontaise | <input type="checkbox"/> |
| Autres (allumons Lausanne, Cully Jazz,...) | <input type="checkbox"/> |
| Financement par le fonds DD | <input type="checkbox"/> |
| Nature en ville, Parcs,... | <input type="checkbox"/> |
| Et si cela existait : Pépinière d'entreprises durables ?? | <input type="checkbox"/> |
| Idem: Evénement majeur sur le DD ? | <input type="checkbox"/> |

B.8. Quelles autres activités pourraient être utilisées pour la promotion du DD, à Lausanne ?

C. Image de marque

C.1. Dans la publicité promotionnelle de la ville, quels sont les éléments visuels à inclure ?

C.2. Dans la publicité promotionnelle de Lausanne, quels sont les éléments visuels à éviter ?

C.3. Imaginez quel pourrait être le logo ou le symbole pour Lausanne, cité durable ? (à défaut, donnez quelques éléments)

C.4. Si vous devez associer la notion de DD, avec l'un des deux ensembles suivants, lequel serait-ce ?

- beau/agréable/ancien
- neuf/fonctionnel/pratique

C.5. Des récentes recherches ont montré que les politiques qui ont du succès, en matière de promotion de la ville, sont celles qui mettent l'accent sur le lien d'appartenance, c'est-à-dire sur la capacité d'une ville à se faire ressentir comme accueillante, chaleureuse, ouverte, etc. Dans cette optique, quelles actions pourraient renforcer ce sentiment d'appartenance, selon vous ? (différenciez selon les publics-cibles).

D. Questions Générales

D.1. Dans un processus de promotion de la ville durable, faut-il faire participer la population (i.e. a-t-elle son mot à dire ?) Et si oui comment ?

D.2. Dans un processus de promotion de la ville durable, faut-il faire participer les communes environnantes ? Et si oui de quelle façon ?

D.3. Le DD est l'un des quatre piliers de la promotion de la ville de Lausanne. (les trois autres sont la formation, la culture et le sport/olympisme) Quel rôle selon vous doit-il jouer dans cette promotion ? (Conciliation, domination, interaction ?)

D.4. Comment pourrait-on évaluer la réussite d'une politique de marketing urbain, et en particulier celle basée sur le DD ?

D.5. Finalement, selon vous, est-ce qu'une promotion basée sur le DD peut fonctionner ? Justifiez s.v.p.

E. Remarques
