

**Titre du projet**

***Marketing de territoires regards croisés en Russie et en Suisse***

**N° du subside FNS :** izk0z1\_142874/1

**Chercheurs :** Christophe Mager, Université de Lausanne ([christophe.mager@unil.ch](mailto:christophe.mager@unil.ch)); Maria Zotova, Académie des Sciences de Russie à Moscou ([zotovam@bk.ru](mailto:zotovam@bk.ru))

**Résumé**

Urban marketing is a relatively new concern in Russia, while for a small open country like Switzerland, subject to a strong territorial competition, this practice has long existed. Comparing Russian and Swiss marketing strategies and tools targeted at the circulating elite – more specifically at the creative class in the sense of R. Florida –, the project aimed to go beyond the identification of local features to reveal, on the one hand, the cross-cutting elements able to anchor, in a changing world, people with a high mobility capacity and, on the other hand, to assess the marketing impact both on their residential aspirations and their evaluation of the socio-environmental context.

Thanks to qualitative analyses led on a part of the Russians located in the lemanic metropolitan area - with the use of interviews and questionnaires -, this exploratory project has, up to now, pointed out the relative fragility of the territorial marketing to convince the Russians of a regional specificity which would go beyond the traditional swiss clichés and build the image of an economic leading region where a long term stay would bring high economic advantages. To understand how this situation could be improved constitutes the next steps of the research.

**Introduction, buts du projet, méthodes**

S'il est trivial de dire que, pour une ville, disposer d'un bonne image favorise son développement économique, reste à en analyser la construction. Compte tenu que le marketing urbain est supposé contribuer à façonner cette image, en comparant les dispositifs marketing russes et suisses ciblés sur les élites circulantes et plus spécifiquement la classe créative au sens de R. Florida, ce projet avait deux objectifs principaux:

- l'analyse des méthodes marketing que les pouvoirs publics utilisent pour attirer les entreprises et les populations étrangères à forts capitaux dans un territoire donné;
- le feedback d'un groupe-cible de ces stratégies, soit la classe créative.

Le volet suisse du projet a souhaité décrypter la nature de la communication de la métropole lémanique (de Genève à Lausanne) en direction de la classe créative russe. Nous avons observé le marketing territorial selon de trois points de vue. Le premier était celui de la construction d'outils « marketing » d'aide à la décision, de labels propres à encadrer et générer de l'attractivité pour les classes créatives. Le second a résidé dans le rapport qu'entretiennent les acteurs institutionnels à l'ordre normatif des dispositifs mis en place. Le troisième a interprété la façon dont les populations-cibles perçoivent ces dispositifs et orientent leurs stratégies de localisation. Les sources d'information ont intégré à la fois des données issues de la littérature scientifique et des médias, mais aussi un matériau d'enquête recueilli par des questionnaires et des entretiens selon une méthodologie qui est celle des récits de vie. Les informateurs ont en effet raconté la

Faculté des géosciences et de l'environnement  
Institut de géographie

|||||

manière dont la problématique du marketing urbain s'est imposée à eux; la façon dont ils s'en sont saisis; et enfin l'usage qu'ils en ont fait et font dans le quotidien.

L'approche choisie pour la récolte du matériau diffère ainsi du simple entretien semi-directif. Confrontés à des consignes génériques, nos informateurs ont accompli un effort, à la fois réflexif et critique, de narration visant à expliciter leurs usages et ressentis du marketing urbain. Cette approche par le "récit de projet" a conduit, dans l'analyse du matériau, à ce que nous nous intéressions tant au dit — ou les "choses dites", le contenu — qu'au dire — ou les façons de dire, le processus d'énonciation, de révélation dans le cours de la parole. Autrement dit nous nous sommes focalisés sur des "configurations discursives", posant que la manière dont l'objet "marketing territorial" se révèle dans un récit qui cherche à s'appropriier la notion tout en la tenant à distance possède autant de sens que ce que nos informateurs en disent stricto sensu.

### **Résultats intermédiaires**

Une revue de la littérature relative au marketing urbain a été possible par un accès à la Bibliothèque de Lausanne et à sa base de données de revues électroniques Perunil [<http://www2.unil.ch/perunil/>]. Les stratégies relevant du marketing urbain à destination d'acteurs économiques ont fait l'objet d'un recensement diachronique et critique à trois échelles territoriales suisses: (i) la Suisse occidentale; (ii) l'Arc lémanique; (iii) l'agglomération de Lausanne. Sur la base de cette information, nous avons mené des entretiens approfondis avec des responsables de trois services: l'institution "GREATER GENEVA BERNE area" (GGBa), couvrant l'essentiel de la Suisse occidentale; les services du développement économique du canton de Vaud (DEV) et de Genève; le service de promotion économique de "Lausanne Région".

Au-delà de l'appréciation par ces spécialistes du sens, de l'efficacité et de l'efficience des instruments de marketing mis en place pour créer une image territoriale apte à attirer et fixer les entreprises étrangères en Suisse, nous avons étudié à la fois leur appropriation par des Russes établis dans l'Arc lémanique et leurs effets sur la construction de leurs représentations et perceptions, cela autour de trois champs analytiques principaux: (i) l'Arc lémanique en tant qu'espace perçu avant l'établissement; (ii) la comparaison entre les dotations et les aménités de l'Arc lémanique telles qu'elles sont médiatisées par le marketing territorial et telles qu'elles sont ressenties; (iii) la capacité d'ancrage de l'Arc lémanique pour le déploiement de stratégies professionnelles et/ou personnelles à moyen terme.

Plus d'une centaine de questionnaires – complétés par une vingtaine d'entretiens – ont été traités par des hommes/femmes d'affaires, des cadres supérieurs, des cadres intermédiaires, des enseignant(e)s et des étudiant(e)s russes, censé(e)s incarner la (future) classe créative. Compte tenu de l'appartenance de ces personnes à une classe sociale supérieure disposant de forts capitaux financiers, humains et relationnels, elles représentaient bien les élites potentiellement circulantes faisant l'objet de notre sujet d'étude.

Quand bien même les analyses des matériaux sont en cours, quelques résultats préliminaires peuvent être esquissés:

- Les professionnels du marketing territorial et de la promotion économique semblent être — paradoxalement — peu convaincus du marketing en tant qu'outil indispensable à la création d'une capacité attractive. Tout en reconnaissant l'intérêt de se rendre visibles au travers de sites internet ou de produits "benchmarkant" les régions dont ils ont la charge, l'essentiel de nos interlocuteurs ont souligné que — au moins en ce qui concerne les Russes — les entreprises qui manifestaient le désir de s'établir dans l'Arc lémanique ne leur disaient que dans de très rares cas avoir été influencées par le marketing territorial. Quand bien même nous ne pouvons à ce stade en inférer une généralité, la présence de réseaux personnels

voire un séjour touristique antérieur dans la région visée semblent être plus impactants. Il a également été mis en avant que les documents produits et mis à disposition – en ligne notamment – ne sont que peu consultés, les candidats russes à l'établissement préférant nettement dialoguer directement avec des représentants des services de promotion économique. A cet égard, y disposer d'un répondant d'origine russe – et non simplement russophone – paraît jouer un rôle fondamental, la proximité culturelle facilitant l'établissement de rapports de confiance et l'espoir d'une compréhension fine des besoins.

- En ce qui concerne les Russes, l'image qu'ils se faisaient de l'Arc lémanique avant leur établissement tend à reprendre l'essentiel des clichés habituellement associés à la "suissitude" sans guère de déclinaison régionale, si ce n'est, pour Genève, l'empreinte de l'internationalité et, pour Lausanne, le marqueur olympique. En dehors de ces deux éléments spécifiques, la capacité du marketing territorial à construire l'Arc lémanique en tant que lieu à fort potentiel économique semble être faible. Ce sont avant tout les communications sur la beauté du paysage, la qualité environnementale, l'accessibilité et la sécurité – depuis longtemps ancrées dans les représentations collectives – qui ont eu l'attention des Russes interviewés avant leur arrivée en Suisse, bien plus que celles vantant les perspectives de carrière, les opportunités d'affaires, la fiscalité ou encore la diversité et la qualité du tissu économique.

- Quant à l'analyse comparative faite par les Russes entre les caractéristiques attendues et effectives de l'Arc lémanique et son incidence sur leur futur, il s'avère que même si il y a un hiatus entre les représentations et la réalité du territoire – notamment en ce qui concerne la prégnance du sentiment d'insécurité –, la très grande majorité (environ 70% de l'échantillon) n'envisagent pas de déménager vers une autre région, même si, pour un peu moins d'un tiers, la qualité de vie dans l'Arc lémanique s'est dégradée en raison d'une augmentation – supposée ou effective – des incivilités et de la délinquance, notamment dans la région genevoise, mais aussi à cause de la xénophobie et des tensions sur le marché du logement. Reste que l'Arc lémanique n'est pas – ou en tout cas de façon très marginale – évalué selon son potentiel économique effectif. Ce qui peut toutefois se comprendre si l'on se souvient que cette caractéristique n'est pas déterminante dans le choix d'établissement.

## **Perspectives**

Quand bien même nous sommes encore en train d'explorer les matériaux recueillis dans l'Arc lémanique, force est de constater que les premiers résultats obligent à relativiser notre hypothèse de l'importance de la capacité des outils marketing à construire une image et à favoriser la promotion économique régionale et la fixation des élites circulantes – Russes en tout cas. Même si la région de Suisse occidentale et l'Arc lémanique – tant à Genève qu'à Lausanne – communiquent sur des éléments relatifs leur potentiel économique – notamment sur la qualité et la diversité des clusters et sur l'excellence de leur capital humain –, ce ne sont guère que les aspects les plus caricaturaux de la Suisse tels qu'ils sont véhiculés par une imagerie "heidi-isante" pré-marketing territorial – celle de la ruralité bienveillante – qui semblent retenir l'attention et être – en partie faussement – attribués à l'Arc lémanique. Ce qui ne manque pas de faire en sorte que les Russes qui s'y établissent sont surpris par les caractéristiques réelles de cet espace mythifié.

Nous retrouvons, dans cet état de fait, certains des éléments constatés dans notre analyse du marketing territorial en Russie, où les expériences ayant eu un important écho sont celles ayant joué sur les valeurs patrimoniales du bâti (p.e. St-Petersbourg, Pskov, Novgorod, etc.) ou sur celles des mythes russes (p.e. Veliky Ustyuk, la supposée ville du Père Noël).

C'est pourquoi les analyses en cours se déploient selon un double questionnement, à partir du constat que si le marketing territorial n'est pas un outil disqualifié de la promotion économique, il peine – tant en Russie qu'en Suisse – à générer de nouvelles représentations collectives complétant – voire infirmant – l'existant:

- la difficulté à constituer le "penser-autrement" est-elle liée à la fragilité des moyens mis en œuvre et/ou à leur inadéquation au public-cible, tant en ce qui concerne les outils mobilisés que les contenus?
- la constitution d'un marketing de l'entre-deux, jouant de l'instrumentalisation du patrimoine (réel ou supposé) pour mettre en exergue les éléments constitutifs de la modernité, pourrait-elle être envisagée? Et si oui, quelles formes pourrait-elle prendre?

Moscou, Lausanne, juillet 2012

Christophe Mager

Maria Zotova