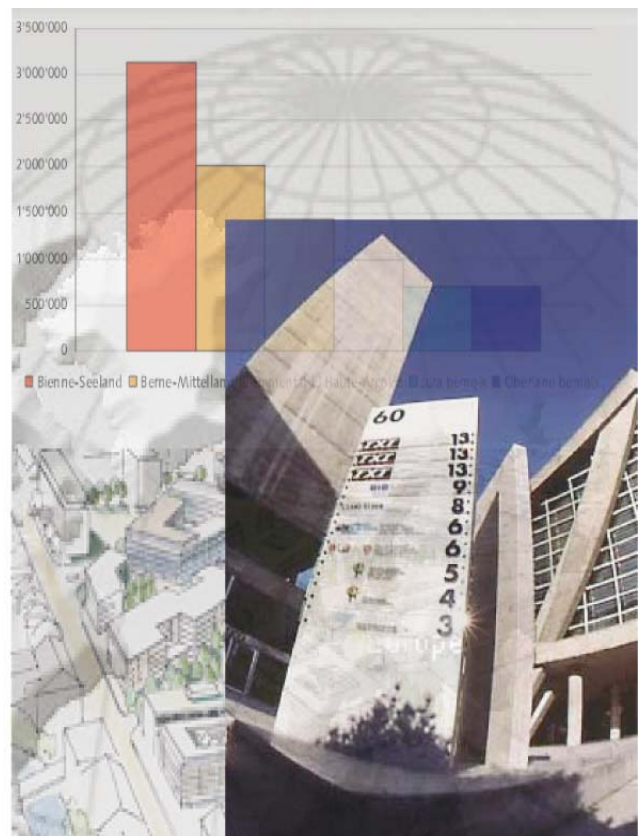


Emanuele Raho

*Le rôle du marketing territorial dans  
le choix d'implantation des  
entreprises.*

Le cas du secteur des télécommunications à  
Bienne.



*« Nos réflexions. Elles sont le fruit de notre commerce avec les autres, du frottement de notre intelligence avec la leur et du travail souterrain que nos lectures et nos conversations effectuent en nous. »*

P. Assouline, « vive la conversation »

## REMERCIEMENTS

Si je porte l'entière responsabilité des propos de ce travail de mémoire ainsi que de ses limites et de ses imperfections, je tiens à remercier ici toutes les personnes qui d'une façon ou d'une autre, en ont supporté la charge émotive et ont contribué à son aboutissement.

Ma plus sincère gratitude s'adresse en particulier à :

**Monsieur Ola Söderström**, Professeur à l'Institut de Géographie de Neuchâtel et directeur du présent mémoire, pour sa disponibilité et ses conseils toujours avisés.

**Monsieur Raffaele Poli**, assistant à l'Institut de Géographie de Neuchâtel, pour ses relectures et son attention particulière.

Aux responsables de la ville, et tout particulièrement au **Maire Hans Stoeckli** et au **Directeur du Service de Marketing Monsieur Thomas Gfeller**, pour l'intérêt porté envers ce travail et leurs heures mises à ma disposition.

A **Luigi et Maria Raho**, mes parents, qui ont su comprendre les vicissitudes induites par un tel travail et m'ont soutenu du mieux qu'ils pouvaient pour ce mémoire et l'ensemble de mes études universitaires.

A ma sœur, **Federica Raho**, témoin de mes sautes d'humeur.

A **Maude Simon** pour son soutien lors de ces derniers mois.

A mes amis de toujours, **Tobias, Ludwig, Antoine** et **Gabi**, qui ont su trouver la manière de me faire sourire dans les moments difficiles.

A **Françoise Wüst**, pour sa relecture précieuse.

A tous ceux qui, d'une façon ou d'une autre, m'ont permis d'avancer. Qu'ils trouvent ici l'expression de ma profonde reconnaissance.

## RÉSUMÉ

Depuis les années 1990 et en réponse à la crise économique qui sévissait, les responsables urbains biennois ont mis en place une politique promotionnelle autour du secteur des télécommunications, au point de définir la cité seelandaise en tant que « ville de la communication », qui a permis d'inciter l'implantation de plus d'une vingtaine d'entreprises et la création de presque 2'500 nouveaux emplois (données qui se réfèrent au mois de mars 2006).

Quelles stratégies promotionnelles sont mises en place par la ville pour attirer les entreprises ? Comment les responsables urbains ont structuré le service marketing ? Quel est le rôle du marketing dans les choix opérés par les entreprises ? Telles sont certaines des questions auxquelles ce travail de mémoire tente de répondre.

Dans la première partie, l'étude menée essaye de comprendre l'articulation du service marketing en ville de Bienne, les fonctions des différents acteurs de la promotion et les particularités de celle-ci par rapport à d'autres villes de Suisse.

Dans un deuxième temps, ce travail va tenter d'analyser comment les responsables urbains ont mis en place une politique promotionnelle autour du secteur des télécommunications et les événements qui ont permis d'asseoir la notoriété de Bienne en tant que « ville de la communication ».

Une fois ces premiers jalons posés, l'analyse porte sur les modalités d'intervention du marketing dans le choix de localisation effectué par les entreprises du secteur des télécommunications qui se sont implantées à Bienne ces dix dernières années. Pour ce faire, douze responsables d'entreprises ont été consultés par questionnaire semi-directif.

Qu'on le considère comme une ressource indispensable à tout projet économique des villes ou encore qu'on le fustige pour certaines manipulations qu'il institue, le marketing territorial ne laisse personne indifférent, suscitant autant les apologies que les critiques. Système de gestion urbaine controversé, il n'en reste pas moins un objet digne d'intérêt en géographie et auquel ce travail tente d'amener de nouvelles perspectives.

## TABLE DES MATIERES

Résumé.....	3
Table des matières.....	4
Liste des illustrations.....	8
<b><i>1<sup>ère</sup> PARTIE : INTRODUCTION.....</i></b>	<b>9</b>
1.1. Introduction générale.....	10
1.1.1. Choix du sujet.....	10
1.1.2. Objectifs et ambitions.....	11
<b><i>2<sup>ème</sup> PARTIE : PROBLEMATIQUE ET METHODOLOGIE.....</i></b>	<b>13</b>
2.1. Problématique.....	14
2.2. Système d'objectifs.....	15
2.3. Méthodologie.....	15
2.3.1. Survol de la littérature existante.....	16
2.3.2. Technique de recueil d'informations.....	16
2.3.3. Les entretiens semi-directifs.....	16
2.3.3.1. Pourquoi des entretiens semi-directifs ? .....	16
2.3.3.2. Construction de l'échantillon.....	17
2.3.3.3. Personnes interviewées.....	17
2.3.3.4. Thèmes des entretiens.....	19
2.3.3.4.1. Les acteurs institutionnels.....	19
2.3.3.4.2. Les responsables d'entreprise.....	22
2.3.4. Traitement des données.....	22
2.3.5. Problèmes rencontrés.....	22
2.3.6. Le recueil de données déjà existantes.....	23
2.3.6.1. Les données statistiques.....	23
2.3.6.2. Le document du service de marketing de la ville.....	23
2.3.6.3 Le corpus de documents promotionnels.....	24

<b>3<sup>ème</sup> PARTIE : PROMOTION TERRITORIALE ET FORMES D'ORGANISATION DU MARKETING.....</b>	<b>25</b>
3.1. Etat de la recherche.....	26
3.2. Marketing territorial et discours géographique.....	27
3.2.1. L'archéologie d'une pratique pluriséculaire.....	28
3.2.2. Le renouveau de la promotion territoriale dans l'ère industrielle.....	30
3.2.3. Le marketing de la ville post-industrielle.....	31
3.3. Le marketing territorial en Suisse.....	32
3.3.1. Que signifie le marketing territorial en Suisse ?.....	32
3.3.2. L'évolution du marketing en Suisse.....	32
3.3.3. Les acteurs du marketing en Suisse.....	34
3.3.4. Les types de marketing en Suisse.....	35
3.3.5. Six francs par personne et par an.....	37
3.4. La notion d'acteur en marketing.....	37
<b>4<sup>ème</sup> PARTIE : LE MARKETING A BIENNE.....</b>	<b>38</b>
4.1. Prémices méthodologiques .....	39
4.2. La création d'un service marketing .....	39
4.3. Structure du service de marketing à Bienne.....	40
4.4. Fonctions et objectifs du service de marketing à Bienne.....	42
4.4.1. La thématique « travailler à Bienne ».....	43
4.5. La prospection d'entreprises.....	44
4.6. Une politique de choix d'entreprises par « clusters ».....	45
4.7. Les outils promotionnels et d'accompagnement des entreprises.....	45
4.7.1. La mobilisation d'acteurs en soutien.....	49
4.7.2. Les banques de données.....	50
4.8. Les particularités du marketing à Bienne.....	51
<b>5<sup>ème</sup> PARTIE : LA POLITIQUE PROMOTIONNELLE AUTOUR DU SECTEUR DES TELECOMMUNICATIONS.....</b>	<b>52</b>
5.1. Prémices méthodologiques.....	53
5.2. Le développement d'une stratégie promotionnelle.....	53
5.2.1. La genèse du discours autour de la « ville de la communication ».....	55

5.2.1.1 L'événement déclencheur comme acte de naissance.....	55
5.2.2. L'implantation de l'OFCOM, une stratégie de mobilisation d'acteurs.....	56
5.2.3. L'inscription du projet Bienne, «ville de la communication », dans les lignes directrices du conseil municipal.....	58
5.2.4. L'arrivée de Sunrise et l'effet « d'entraînement » .....	58
5.3. L'événement « comdays »: la diffusion du message promotionnel .....	60
5.3.1. Les logiques partenariales à la base des « comdays ».....	61

## **5<sup>ème</sup> PARTIE : LE ROLE DU MARKETING DANS LE CHOIX D'IMPLANTATION DES ENTREPRISES..... 63**

5.1. Prémices méthodologiques.....	64
5.2. Le choix du site d'implantation : un processus en 3 phases majeures.....	64
5.2.1. Phase 1 : la présélection, une logique de rationalité limitée.....	64
5.2.2. Phase 2 : les bases de données et la définition de deux ou trois sites.....	66
5.2.3. Phase 3 : l'entrée en jeu des acteurs urbains.....	67
5.3. Le rôle du marketing dans le choix de localisation des entreprises.....	69
5.3.1. Les documents promotionnels et l'image de marque.....	69
5.3.2. Les banques de données.....	70
5.3.3. La rencontre entre partenaires et le choix définitif de la ville.....	72
5.3.4. Le rôle du maire dans le processus de décision.....	73
5.4. Les facteurs déterminants du choix d'implantation.....	74
5.4.1. La centralité : une ressource indispensable pour les entreprises de distribution...	74
5.4.2. Le plurilinguisme de la population : le facteur principal du « package ».....	75
5.4.3. Les exonérations fiscales : un plus « attendu » par les entreprises.....	76
5.4.4. La présence de l'OFCOM.....	76
5.4.5. En guise de pondération à cette partie : deux contre-exemples.....	77
5.5. Les « comdays » : attirer les entreprises, mais pas seulement.....	77
5.6. Le rôle du service marketing.....	78
5.6.1. L'importance des trois thématiques.....	78
5.6.2. Le rôle du choix de la structure internalisée.....	79
5.6.3. Les suivi des entreprises.....	79

<b>7<sup>ème</sup> PARTIE : SYNTHÈSE ET CONCLUSION.....</b>	<b>81</b>
6.1. Synthèse générale.....	82
6.1.1. Bilan de l'action du marketing à Bienne.....	82
6.1.2. Perspectives d'avenir.....	83
6.2. Nouvelles propositions et limites de ce travail.....	83
<b>8<sup>ème</sup> PARTIE : BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>84</b>
<b>9<sup>ème</sup> PARTIE : GRILLES D'ENTRETIENS ET ANNEXE.....</b>	<b>91</b>

**LISTE DES ILLUSTRATIONS**

Illustration n. 1 :	Evolution du marketing en Suisse (1993-2002).....	33
Illustration n. 2 :	Les acteurs du marketing en Suisse.....	34
Illustration n. 3 :	Les types de services de marketing en Suisse.....	36
Illustration n. 4 :	Les acteurs du service de marketing de la ville à Bienne .....	41
Illustration n. 5 :	Fonctions et objectifs du service de marketing de la ville à Bienne .....	42
Illustration n. 6 :	La « centralité de la ville de Bienne »... ..	46
Illustration n. 7 :	Les « avantages de la ville de Bienne ».....	47
Illustration n. 8 :	Les « tissus économiques biennois ».....	48
Illustration n. 9 :	Les « réserves de terrain ».....	49
Illustration n. 10 :	Les « ambassadeurs de la ville ».....	50
Illustration n. 11 :	Les banques de données.....	51
Illustration n. 12 :	Evolution du chômage à Bienne (1988-2004).....	54
Illustration n. 13 :	La présélection de sites durant la phase 1.....	66
Illustration n. 14 :	Définition de 2 ou 3 villes durant la phase 2.....	67

***PREMIERE PARTIE***

---



**INTRODUCTION**

## 1.1. INTRODUCTION GENERALE

Le terme de marketing territorial est apparu selon certains spécialistes (BABEY 1994 ; NOISETTE et VALLERUGO 1996) depuis une trentaine d'années. Nombreuses sont les villes qui, par le biais des responsables locaux, des économistes ou encore des aménagistes usent, et parfois abusent, de ce néologisme. Emprunté à la base à la culture d'entreprise, cette notion a été appropriée par les acteurs urbains pour qualifier des actions promotionnelles du territoire dans le but d'attirer de nouvelles entreprises ou des investisseurs potentiels<sup>1</sup>. Comme le souligne N. Babey (1998), les actions publicitaires des villes (et l'apparition du terme « marketing territorial ») se situent au début des années 80 (bien que les prémices de telles actions, comme nous le verrons, soient bien plus précoces) dans les pays anglo-saxons et en France, suite aux lois de décentralisation du gouvernement français. En ce qui concerne la Suisse, la préoccupation de valorisation territoriale est commune à bon nombre de villes et de cantons, à l'image des villes de Lucerne ou de Winterthur qui ont été les premières (KOECHLIN 2002) à se doter d'une structure de marketing en Suisse ou encore à l'instar du canton de Neuchâtel qui, grâce à une politique de promotion économique efficace dans les années 1980, a connu un certain essor (LECHOT 1998).

Ce travail de mémoire va tenter d'analyser la mise en place d'une politique marketing dans une ville moyenne de Suisse, la ville de Bienne, ainsi que l'impact des stratégies promotionnelles dans le choix d'implantation des entreprises. Pour des raisons d'intérêts personnels, mais surtout parce que le marketing de la ville s'y est développé parallèlement, nous limiterons notre analyse à un seul secteur, celui des télécommunications.

### **1.1.1. Choix du sujet**

Depuis le début de mes études en géographie, je me suis rendu compte que de nombreuses clés de lecture sont offertes pour analyser le champ de l'urbain. Suite au cours de marketing territorial dispensé par N. Babey en 2003-04, mon intérêt pour ce domaine s'est développé peu à peu. Malgré mon scepticisme de départ sur l'utilisation d'un terme étroitement lié au domaine du secteur privé, je me suis interrogé sur sa pertinence dans le cadre des politiques urbaines. De plus, et malgré l'hermétisme des notions mobilisées par le chargé de cours, les modèles utilisés et les concepts abordés cette année-là me semblaient porteurs d'une riche réflexion qui valait la peine d'être prolongée dans le cadre d'un mémoire.

Ayant depuis toujours résidé à Bienne et ayant observé les efforts déployés par la cité seelandaise pour dynamiser son économie, c'est presque naturellement, oserai-je dire, que j'ai choisi ce terrain d'étude. En effet, depuis le début des années 90, la ville de Bienne s'est autodéfinie « ville de la communication » et de nombreuses entreprises dans le secteur des télécommunications s'y sont installées, créant 2'500 places de travail aux dires du responsable du service de marketing urbain.

La possibilité de réaliser une recherche conséquente dans le cadre d'un travail de mémoire est l'occasion de pouvoir examiner de plus près les différentes facettes du discours marketing. Il s'agira ainsi de comprendre les enjeux qui se nouent derrière cette notion et d'analyser l'impact des stratégies promotionnelles dans le choix d'implantation des entreprises inhérentes au secteur des télécommunications. Dans ce contexte, différents aspects peuvent faire l'objet d'une étude dont, entre autres :

---

<sup>1</sup> Notons à ce sujet que le terme de marketing territorial est aussi utilisé pour qualifier des actions, des méthodes pour attirer de nouveaux habitants ou la mise en place de projets urbains (ROSEMBERG 2000), mais ce mémoire se limitera à comprendre les modalités de politiques mercatiques (traduction officielle du terme « marketing » selon BRIDEL 2002) en lien avec l'implantation de nouvelles entreprises.

- *La mise en place d'une structure marketing à Bienne* : les modalités d'organisation des acteurs dans cette structure, sa particularité par rapport à d'autres formes de marketing en Suisse, le rôle de cette organisation dans la communication d'un message promotionnel.
- *La réception de ce discours par les entreprises* : l'impact du discours promotionnel et des acteurs du marketing sur le choix de localisation des firmes inhérentes au secteur des télécommunications.

### 1.1.2. Objectifs et ambitions de ce travail

Ce travail souhaite rendre compte des modalités de mise en place d'une structure de marketing territorial d'une ville moyenne de Suisse. Il souhaite se concentrer plus particulièrement sur la production du discours promotionnel et comprendre si ce discours est « une bouteille jetée à la mer » ou si, à contrario, il a un véritable impact dans l'implantation d'entreprises. Il semblerait, à en croire les responsables locaux, que la stratégie biennoise ait porté ses fruits, mais nous ne pouvons, en tant que chercheur dans le cadre de ce travail de mémoire, nous limiter à ces affirmations, de sorte qu'il s'agira d'en comprendre les différentes facettes, d'analyser comment fonctionne le marketing à Bienne et nous livrer ensuite à une étude auprès des entreprises pour examiner l'intervention du marketing dans les choix d'implantation.

Pour ce faire, ce mémoire posera dans un premier temps un cadre théorique qui essayera de définir les dimensions du marketing territorial. Dans cette partie, nous établirons un état de la recherche et nous essayerons de faire en quelque sorte l'archéologie de cette notion, ainsi qu'analyser les formes de structures qui se sont développées dans les villes pour mettre en place des stratégies promotionnelles. Sur la base des travaux de Ward (1998) puis de Koechlin (2002), nous essayerons de comprendre comment cet instrument s'est peu à peu développé en Europe, aux Etats-Unis mais aussi en Suisse. Pour approfondir cette réflexion et afin de la rendre opérationnelle dans le cadre des actions promotionnelles telles qu'elles sont mises en place à Bienne, nous nous concentrerons plus particulièrement sur les formes de marketing durant l'ère industrielle et celle post-industrielle. Ne pouvant nous limiter à un discours de surface ou encore à l'instar de Bouinot (2002) ou de Noisette et Vallérugo (1996) à concevoir le marketing territorial comme un ensemble de techniques et d'instruments fournis aux responsables locaux et permettant d'affronter avec succès, selon eux, la concurrence interurbaine, nous devons prendre suffisamment de distance et de réflexivité afin de pondérer le discours, parfois technocratique, de certains auteurs.

Dans un deuxième temps, nous nous focaliserons sur le marketing territorial tel qu'il est mis en place à Bienne. Dans cette optique, je m'appuierai sur trois éléments : les différents éléments promotionnels édités par la ville (brochures, dépliants), un rapport fourni par la ville sur le projet marketing biennois et, finalement, les entretiens réalisés avec les acteurs locaux. Dans cette perspective, nous analyserons l'articulation de la structure du service de marketing de la ville, les différentes formes de coordination entre acteurs, mais aussi les modalités de valorisation de la ville afin d'attirer les entreprises.

Ensuite, nous tenterons de comprendre les événements majeurs qui ont permis de développer une politique promotionnelle autour du secteur des télécommunications.

La dernière partie va s'intéresser, quant à elle, aux logiques de réception de cette promotion territoriale de la part des entreprises de la télécommunication. Nous nous sommes adressés à douze entreprises par entretien semi-directif pour en comprendre les raisons d'implantation et les liens de cette implantation avec le discours marketing de la ville. Dans un premier temps, nous esquisserons un certain nombre de considérations sur les raisons et les processus du choix de localisation des entreprises de façon à comprendre dans quelle mesure intervient le marketing dans la démarche de prospection.

En conclusion de travail, nous tenterons de formuler un bilan de l'action mise en place par les acteurs du marketing et nous essayerons de comprendre quelles sont les limites du travail que nous avons mené.

## *DEUXIEME PARTIE*

---



# PROBLEMATIQUE ET METHODOLOGIE

## 2.1. PROBLEMATIQUE

La problématique de ce mémoire s'inscrit dans une vaste réflexion liée aux changements que subissent les villes depuis la fin des trente glorieuses. En effet, depuis le milieu des années 1980, villes et régions helvétiques se doivent de développer des stratégies pour attirer investisseurs, habitants et firmes supplémentaires. Depuis 15 ans, force est de reconnaître (BABEY 1999 ; WARD 1998) que les actions promotionnelles menées se sont d'abord focalisées sur des enjeux de type fiscal (notamment au niveau des exonérations sur le long terme, à l'exemple du canton de Neuchâtel dans les années 1980). Cette dimension fiscale (qui fonde une partie conséquente des ressources économiques de la ville), tout comme la dimension coût de tout projet d'implantation d'activités économiques est importante, cependant elle n'épuise pas, loin s'en faut, la problématique du marketing territorial. Poser une problématique en terme de marketing territorial induit l'obligation technique de considérer un territoire (malgré tous les bémols émis par certains auteurs) comme un produit, et les acteurs auxquels on s'adresse comme des clients répartis en publics-cibles spécifiques. A l'heure où la « nouvelle gestion publique » instruit un souci grandissant d'efficacité et de mesure de cette efficacité dans tous les domaines où l'administration publique joue un rôle, cette étude va tenter de porter un regard sur les modalités de mise en place des stratégies promotionnelles et sur l'impact de celles-ci dans le choix d'implantation des entreprises.

Si ces enjeux concernent la plupart des collectivités, ils deviennent de plus en plus cruciaux pour les villes et régions périphériques touchées de plein fouet par les crises des années 90 dans les secteurs de l'horlogerie ou encore de la machine-outils, car la polarisation accrue des activités au bénéfice de grands centres urbains fragilise chaque année davantage leur position. En d'autres termes, pour résister aux mouvements centrifuges qui les vident lentement de leurs habitants et de leurs activités, les villes et régions périphériques sont contraintes à bâtir des stratégies de développement précises et innovantes qui réclament de nouvelles relations entre acteurs, que ce soit entre des acteurs institutionnels de différentes échelles politiques ou encore entre les acteurs institutionnels et ceux du secteur privé.

En désignant ainsi la communication des villes par le terme de marketing territorial, on produit une interprétation : à l'instar des entreprises, la ville chercherait à « se positionner » sur le « marché des villes », « en vendant » des réalisations et une image. L'action de transformation de la ville par le marketing, comme le discours produit par les acteurs urbains sur leur ville (la communication, notamment publicitaire avec l'aide de différents supports médiatiques) seraient destinés à en modifier l'image, à lui construire une image de marque. En réponse à la concurrence accrue entre les villes, les acteurs locaux produiraient donc de l'espace et du discours sur l'espace, pour séduire les entreprises.

La ville de Bienne s'inscrit dans cette problématique dans la mesure où, depuis les années 90, elle opère un certain nombre d'actions en vue de spécialiser sa base économique. En effet, depuis la crise des années 1980-90 d'une partie de son secteur industriel (tant au niveau de l'horlogerie, de la machine-outil ou encore de la microtechnique), le marketing urbain mis en place par la cité seelandaise tente de favoriser, par une politique d'image et de communication, une nouvelle orientation afin d'assurer sa compétitivité à l'échelle régionale, nationale et même internationale en incitant l'implantation d'entreprises du secteur tertiaire, notamment celles ayant un lien avec le domaine des télécommunications, au point de se proclamer « ville de la communication ».

La problématique du marketing territorial interroge plusieurs dimensions des nouvelles tendances de production urbaine : Comment se structure un service de marketing ? Comment se construit le discours promotionnel ? Comment les différents acteurs s'organisent-ils entre eux dans la construction d'un projet marketing ? Quels événements ont permis au discours et à la production

d'une image de marque d'émerger ? Quels rôles ont eu les responsables locaux dans cette production ?

Ces quelques interrogations posent les jalons auxquels tentera de répondre ce travail de mémoire.

Afin de mieux cerner l'objectif de cette étude, la question de départ s'articule comme suit :

*Quels moyens, quelles stratégies, quelles tactiques marketing les responsables locaux mettent-ils en œuvre pour assurer un développement économique, aujourd'hui perpétuellement remis en question, dans un contexte de concurrence territoriale pour attirer les entreprises; et parallèlement, comment cette stratégie promotionnelle permet-elle d'attirer de nouvelles firmes dans le secteur des télécommunications ?*

Il ne s'agira pas simplement, à l'instar de certains auteurs, de proposer une taxonomie des différentes techniques ou tactiques, mais bien plus de comprendre les modalités de production d'une politique promotionnelle en se basant sur le projet mis en place par les acteurs urbains ainsi que les conditions d'intervention de cette politique dans le choix d'implantation des entreprises.

## 2.2. SYSTEME D'OBJECTIFS

Dans le dessein de mieux répondre aux questions soulevées par la problématique, ce travail va fixer un certain nombre d'objectifs :

1. Comprendre le fonctionnement et la structure du marketing de la ville de Bienne, les interactions entre acteurs et la mise en place d'outils promotionnels, ainsi que les particularités de ce service promotionnel par rapport à d'autres villes au niveau suisse.
2. Analyser le développement de la politique promotionnelle autour du secteur des télécommunications, les événements qui ont permis d'asseoir l'image de marque « ville de la communications » et le rôle des responsables biennois dans ce projet.
3. Examiner le rôle et l'intervention du marketing dans le choix d'implantation des entreprises du secteur des télécommunications.

## 2.3. METHODOLOGIE

Afin de comprendre, dans un premier temps, sous quel axe ce travail pouvait être mené et quelles perspectives liées au marketing de la ville de Bienne pouvaient être développées, je me suis rendu sur le site internet de la ville<sup>2</sup>. Ce dernier présente toute une partie sur le marketing et la promotion économique, ainsi que sur le service qui en a la charge. A partir de ce premier aperçu sommaire, j'ai décidé de m'intéresser à la politique promotionnelle en lien avec un des pans que la cité seelandaise tente d'asseoir, celui de l'image de marque autour de l'appellation « Bienne, ville de la communication ». Ce choix s'est fait spontanément, dans la mesure où il s'agissait de définir une problématique, mais j'aurais aussi pu m'intéresser à d'autres dimensions, dans la mesure où la ville de Bienne tente de mener d'autres politiques promotionnelles, tant au niveau du secteur de

---

<sup>2</sup> [www.biel-bienne.ch](http://www.biel-bienne.ch)

l'horlogerie que celui de la précision (microtechnique et machine-outil). Nous reviendrons sur ces aspects dans la partie consacrée au marketing de la ville de Bienne.

### 2.3.1 Survol de la littérature existante

Le marketing territorial est devenu depuis quelques années un domaine de plus en plus étudié en géographie. Dans le but de constituer un canevas théorique opérationnel aux fins de ce travail, j'ai consulté un certain nombre de documents et d'ouvrages sur le sujet. Ces lectures m'ont amené à comprendre et à analyser le développement des politiques promotionnelles, ainsi que les structures des services qui en ont la charge, depuis ses prémices jusqu'à la complexité des formes actuelles qui se développent tant aux Etats-Unis qu'en Europe et plus particulièrement en Suisse.

Dans cette perspective, le cadre théorique a été construit dans le but de retracer en quelque sorte l'archéologie de cette notion. Je présenterai plus en détail, dans la partie introductive du cadre théorique, la méthodologie utilisée pour l'élaborer.

### 2.3.2 Technique de recueil d'informations

Etant donné que la recherche que j'ai décidé de mener s'apparente à une étude de cas qui ambitionne de comprendre précisément la manière dont une politique promotionnelle et de marketing est menée dans une ville moyenne de Suisse, les méthodes mises en œuvre pour collecter et analyser les informations ont été de nature qualitative.

En considérant le phénomène à étudier, je me suis rendu compte qu'une seule technique de recueil d'information ne saurait être à même de mettre en évidence toute sa richesse et sa complexité. C'est pour cette raison que j'ai opté pour la triangulation méthodologique, une stratégie de recherche qui combine et superpose plusieurs techniques de recueil d'informations. Le concept de triangulation « *suppose que plus le chercheur obtient de données différentes à propos d'un même phénomène, plus son interprétation sera riche et plus il pourra être confiant en celle-ci.* » (MUCCHIELLI 1991 : 261).

Dans cette perspective, j'ai choisi de récolter les informations par entretien, mais aussi de rassembler tout un corpus de données (statistiques, documents fournis par les acteurs interviewés et brochures promotionnelles).

### 2.3.3. Les entretiens semi-directifs

#### *2.3.3.1 Pourquoi le choix des entretiens semi-directifs ?*

Le choix des entretiens semi-directifs comme méthode de récolte d'informations s'explique par le fait qu'ils conviennent particulièrement bien pour reconstituer des événements du passé (le développement d'une politique promotionnelle autour d'un secteur donné), pour comprendre l'articulation et la structure d'un service tel que celui du marketing de la ville de Bienne, pour analyser le sens que les acteurs institutionnels donnent à leur pratique, mais aussi pour examiner les logiques de réception d'une politique promotionnelle de la part des entreprises, et le rôle du marketing dans le choix d'implantation de ces firmes. De plus, cette technique permet de retirer des informations particulièrement riches grâce au degré de liberté laissé aux personnes interrogées. En effet, mes entretiens comportaient une série de questions guides relativement ouvertes au sujet desquelles je voulais obtenir des informations, mais laissaient à mes

interlocuteurs la possibilité de s'exprimer librement. Cette technique m'a ainsi permis parfois de mettre en évidence des aspects du problème auxquels je n'avais pas pensé lors de la préparation de mes entretiens.

### *2.3.3.2 Construction de l'échantillon*

L'échantillon des personnes interviewées a été construit selon une méthode d'échantillonnage non-probabiliste, c'est-à-dire que mes interlocuteurs ont été sélectionnés pour des raisons précises. Cette méthode s'applique particulièrement bien à ma recherche qui tend à avoir une vision compréhensive d'un phénomène limité à un territoire donné sans volonté de généralisation théorique ultérieure.

Ainsi, mes informateurs ont été choisis en fonction de leur expérience et de leurs connaissances relatives à la problématique du marketing territorial en ville de Bienne. Les entretiens ont été effectués avec deux types d'acteurs :

- Des acteurs institutionnels étant impliqués dans la politique promotionnelle ou dans le service de marketing de la ville de Bienne.
- Des acteurs des firmes du secteur des télécommunications qui ont à un certain moment fait le choix ou non de s'implanter à Bienne.

Mes interlocuteurs n'étant disponibles qu'en nombre limité, la taille de mon échantillon (quatre pour les acteurs institutionnels mais interrogés plusieurs fois ; douze pour les entrepreneurs) a été validée sur la base du critère de saturation. La saturation est un phénomène qui apparaît au bout d'un certain temps dans la recherche qualitative lorsque les données récoltées ne sont plus nouvelles et que tous les efforts de collecte s'avèrent inutiles. Ce critère de validité de l'échantillon est utilisé lorsqu'aucun échantillon représentatif ne peut être construit sur la base de critères mathématiques, « *quand la saturation est atteinte, elle remplit pour l'approche qualitative la même fonction que la représentativité pour l'enquête par questionnaire.* » (MUCCHIELLI 1991 : 116).

### *2.3.3.3 Personnes interviewées*

En ce qui concerne les acteurs institutionnels, je me suis adressé à quatre personnes différentes. Il s'agit du responsable du service de marketing de la ville (M. Thomas Gfeller), le maire de la ville de Bienne (M. Hans Stöckli), la responsable de la promotion économique de la ville de Bienne (Mme Monica Schmid) et le responsable de la promotion économique du canton de Berne (M. Denis Grisel). Tous ces entretiens ont été menés dans les locaux de fonction des informateurs. Monsieur Gfeller a répondu à mes questions, tout comme Madame Schmidt, dans les bureaux du service de marketing de la ville qui se trouve dans l'enceinte du « Palais des congrès », à la rue Centrale à Bienne. Monsieur Stöckli m'a accueilli à la mairie, et finalement Monsieur Grisel a accepté de me recevoir dans le bureau de la promotion économique du canton de Berne, à la Münsterplatz à Berne.

Pour comprendre le rôle du marketing dans le choix d'implantation des firmes du secteur des télécommunications, j'ai pris contact avec les responsables de douze entreprises que je présente dans le tableau qui suit :

Nom de l'entreprise	Description de l'entreprise	Personne interviewée
CONDUIT EUROPE	Groupe irlandais qui a son siège à Bienne depuis 2001, il a lancé le premier service de renseignements indépendant de Suisse. 70 collaborateurs travaillent dans ce call-center.	M. JOSICKA (responsable)
SUNRISE	Installé à Bienne en 1999, le call-center de l'entreprise téléphonique occupe près de 190 collaborateurs dans le domaine du service à la clientèle.	M. JANNIN (porte-parole pour la Suisse)
ORANGE	Etabli à Bienne depuis 2003, l'opérateur téléphonique emploie 370 collaborateurs dans les domaines d'activités tels que call-center, implantation d'antennes ou diffusion de produits.	Mme DEBONS (responsable marketing pour la Suisse)
BNS GROUP	A Bienne depuis l'an 2000, cette firme emploie près de 270 personnes dans les domaines du « contact center » qui renseignent et apportent un support technique aux clients de diverses entreprises.	Mme DOBRIVOJEVIC (vice directrice)
NEBUS	Installé dans la cité seelandaise depuis 2004, ce call-center emploie une soixantaine de collaborateurs.	M. STOECKLI (responsable)
ASEANTIC SA	Entreprise d'informatique installée à Bienne depuis 1995, elle développe des sites internet et des solutions e-commerce pour ses clients.	Mme LANGE (vice-directrice)
AARTESYS	Implantée à Bienne depuis 2001, cette entreprise d'informatique développe des solutions internet ainsi que des équipements de mesure en télécommunications.	M. GROSSENBACHER (co-directeur)
SAP	Premier fournisseur mondial de solutions logicielles e-business intégrées, SAP a son siège à Bienne depuis 1984. Cette entreprise emploie près de 90 collaborateurs.	M.KRAMMER (directeur)
DHL	Entreprise de livraison de courrier internationale, elle siège à Bienne depuis 2004 et emploie près de 80 personnes.	M. HOWARD (responsable régional)
UPS	Au même titre que DHL, l'entreprise UPS est un service de distribution qui emploie 90 personnes.	M. DOE (responsable régional)
SWISSTXT	Fondé en 1994, SwissTxT est le premier fournisseur d'informations en Suisse par la voie du Télétext. Il emploie actuellement 180 personnes.	M. FREI (directeur)
VIASUISSE	Service d'information routière, ViaSuisse s'est implanté à Bienne depuis 2001 et occupe 25 collaborateurs.	M. BOEGLI (directeur)

En ce qui concerne les entretiens avec les entreprises, neuf ont été réalisés « en face-à-face » dans les locaux des entreprises, deux téléphoniquement (Sunrise et Orange) puisque les responsables siègent à Lausanne et Vevey et un (DHL) par questionnaire envoyé par mail, étant donné que le responsable se trouvait pour une longue période en Angleterre. Par ailleurs, deux entretiens ont été effectués en anglais (DHL, UPS), mais ont été retranscrits en français dans ce mémoire.

Le choix des douze entreprises a été fait en quelque sorte « par défaut<sup>3</sup> » puisque nous avons contacté dix-neuf entreprises au total, mais sept d'entre elles n'ont pas accepté de répondre à nos questions, et ce même si nous leur garantissons la confidentialité des propos et l'anonymat dans l'utilisation des citations.

A ce titre d'ailleurs, étant donné que neuf entreprises interrogées ont requis la confidentialité, nous avons décidé de ne citer l'entreprise qu'en de rares occasions (et seulement avec l'autorisation de l'interlocuteur). Toutefois, pour situer la citation, nous avons choisi de relever au moins le domaine dans lequel elle opère. Ainsi pour les entreprises qui travaillent en qualité de centre d'appels (en couleur jaune dans le tableau présenté à la page précédente), nous les citerons avec l'appellation « entreprise du domaine C » ; pour les entreprises techniques qui opèrent dans le domaine du web (en couleur beige dans le tableau), nous utiliserons « entreprise du domaine T » ; pour celles de distribution (en bleu dans le tableau) nous adopterons la dénomination « entreprise du domaine D » ; et finalement pour SwissTxT et ViaSuisse qui opèrent dans les domaines de l'information journalistique, nous prendrons comme référence « entreprise du domaine J ».

#### *2.3.3.4. Thèmes des entretiens*

Étant donné la diversité des fonctions de mes informateurs, de leur implication et de leurs rôles différents au sein du marketing de la ville de Bienne et du canton, les questions posées et les thèmes abordés ont été adaptés au type d'acteur interrogé. Des exemples de grilles d'entretiens sont joints en annexe.

##### *2.3.3.4.1. Les acteurs institutionnels*

En ce qui concerne les entretiens avec les acteurs institutionnels du marketing de la ville de Bienne et du canton de Berne, les thèmes abordés ont été les suivants par acteur.

Dans les deux entretiens (le premier le 04.12.2004 et le deuxième le 25.06.2006) réalisés avec le responsable du marketing de la ville, M. Thomas Gfeller, le but a été de comprendre comment était articulé le service dont il était responsable. A ce titre, je lui ai posé dans un premier temps des questions de type : Comment se structure le service de marketing de la ville ? Pourquoi la ville a-t-elle choisi ce type de structure par rapport à d'autres en vogue dans d'autres villes suisses ? Mais aussi des questions de type compréhensif à même de mieux cerner les raisons qui ont poussé les acteurs de la cité seelandaise à développer une politique promotionnelle dans le secteur des télécommunications : Pourquoi avoir voulu orienter une partie de l'économie biennoise autour du secteur des télécommunications ? Pourquoi avoir choisi d'appeler Bienne « ville de la communication » ? Et finalement une troisième série de questions qui pouvaient me faire comprendre comment la ville attirait des entreprises dans ce secteur : Est-ce que vous faites de la promotion endogène ? Comment fonctionne-t-elle ?

---

<sup>3</sup> Néanmoins, au vu de la main-d'œuvre totale qu'occupent ces entreprises et des différents domaines du secteur des télécommunications qu'elles représentent, nous pensons que le choix des douze entreprises est suffisamment représentatif.

Le dessein des entretiens avec le responsable du marketing de la ville a été de définir dans les grandes lignes l'articulation de ce service. De même, les modes opératoires que les acteurs qui en ont la charge mettent en œuvre pour favoriser l'attraction des entreprises.

Après le premier entretien avec M. Gfeller, je me suis rendu compte qu'il existait une certaine coordination avec la promotion du canton de Berne en ce qui concerne « la promotion endogène », c'est-à-dire, selon les termes des acteurs interrogés, une forme de promotion qui « va chercher à trouver les entreprises directement dans le lieu où elles siègent ». Pour comprendre comment fonctionne la collaboration entre le marketing de la ville de Bienne et la promotion économique du canton de Berne, je me suis donc adressé au responsable de la PEB, M. Denis Grisel (le 04.03.2005).

Dans le but de comprendre comment fonctionne la PEB et les liens qui existent avec la ville de Bienne, la grille d'entretien a été construite selon trois perspectives. Dans un premier temps, j'ai demandé comment travaillent les acteurs de la PEB, comment ils prospectent de nouvelles entreprises. Après ces questions, je me suis intéressé au lien avec la promotion de la ville de Bienne. Dans cette optique, la deuxième série de questions servait à comprendre comment, une fois que la PEB avait trouvé une entreprise désireuse de s'implanter dans le canton, les communes et les services responsables de la promotion intervenaient. Pour compléter l'entretien, je l'ai interrogé sur la politique des clusters que le canton est en train de mener et notamment sur celui dénommé « cluster des télécommunications ». J'ai donc demandé à M. Grisel comment ils fonctionnaient et leur rôle dans la prospection des entreprises. L'ensemble des questions formulées à l'attention du responsable de la PEB était de type compréhensif, dans la mesure où il s'agissait de faire ressortir des éléments qui ne m'étaient pas clairs et qui pouvaient m'aider à analyser les tenants et aboutissants de la promotion cantonale, et le lien de cette promotion avec celle de la ville de Bienne.

A la suite de l'entretien avec M. Grisel, mon but a été d'examiner comment est née l'idée de construire une politique promotionnelle autour du secteur des télécommunications à Bienne. Pour ce faire, je me suis adressé au maire de la ville de Bienne, M. Stöckli. Cet autre entretien a été construit dans une optique informative sur l'histoire du développement de la promotion autour de ce pan économique. Il s'agissait, en effet, de comprendre comment le maire avait développé la politique promotionnelle autour du secteur des télécommunications, comment il en était arrivé à développer cette idée. Les questions posées ont tenté de mettre en évidence les événements et les acteurs qui ont participé au développement de cette politique autour de l'appellation « Bienne, ville de la communication ».

A la suite de cet entretien, et après ceux réalisés avec les entreprises et d'autres acteurs institutionnels, je me suis rendu compte qu'il me manquait des éléments pour comprendre la dynamique qui s'est mise en place et qui a permis d'attirer les entreprises du secteur des télécommunications. J'ai donc pris un deuxième rendez-vous avec M. Stöckli (le 23.01.2006) pour qu'il me détaille en profondeur le rôle de certains acteurs dans le développement de la politique promotionnelle instituée. Ce deuxième entretien m'a permis de l'interroger sur le rôle de certains acteurs institutionnels, sur la participation d'acteurs externes à l'administration, mais aussi aux liens entre le maire et le secteur privé dans la prospection d'entreprises, ainsi que le rôle de l'événement « les journées de la communication ».

Le dernier acteur institutionnel interviewé a été Mme Monica Schmid, responsable de la promotion économique, un sous-service du marketing de la ville. Le dessein de cet entretien a été de comprendre les outils que les acteurs de la promotion utilisent pour informer les entreprises désireuses de trouver un nouveau site de localisation. Je lui ai demandé de me fournir l'ensemble des documents de présentation de la ville afin de former un corpus documentaire et de m'expliquer à qui ils sont destinés et comment ils sont utilisés pour les entreprises.

Finalement ce sont donc quatre acteurs que j'ai interviewé selon des besoins spécifiques et pour une durée d'entretien qui a varié entre 32 minutes et 1 heure 10, comme le montre le tableau qui suit :

<b>Acteur institutionnel interviewé</b>	<b>But de l'entretien</b>	<b>Durée, date et lieu de l'entretien</b>
<b>Thomas Gfeller</b> , délégué au marketing de la ville de Bienne	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fonctions et structure du service de marketing de la ville.</li> <li>- Organisation des acteurs institutionnels au sein de ce service.</li> <li>- Façon de mener la promotion.</li> </ul>	<p>55 minutes</p> <p>04.12.2004</p> <p>Locaux du service de marketing de la ville</p>
<b>Denis Grisel</b> , responsable de la PEB	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rôle de la PEB dans la prospection d'entreprises.</li> <li>- Interactions avec les acteurs du marketing de la ville de Bienne.</li> <li>- Rôle des clusters dans la prospection d'entreprises.</li> </ul>	<p>48 minutes</p> <p>04.03.2005</p> <p>Locaux de la PEB à Berne</p>
<b>Hans Stöckli</b> , maire de Bienne et responsable du marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acteurs et événements qui ont permis d'asseoir l'image de marque « ville de la communication ».</li> <li>- Rôle du maire dans la politique promotionnelle.</li> <li>- Rôle des « comdays »</li> </ul>	<p>57 minutes</p> <p>08.04.2005</p> <p>Mairie</p>
<b>Monica Schmid</b> , responsable de la promotion éco. de la ville de Bienne	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Outils promotionnels de la ville de Bienne</li> <li>- Façon dont ces outils sont utilisés avec les entreprises.</li> </ul>	<p>34 minutes</p> <p>15.06.2005</p> <p>Locaux du service de marketing de la ville</p>
<b>Hans Stöckli II</b> , maire de Bienne et responsable du marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compréhension plus détaillée des différents acteurs qui ont participé à la mise en place de la politique promotionnelle.</li> <li>- interactions entre administration et secteur privé.</li> </ul>	<p>1 heure 10'</p> <p>23.01.2006</p> <p>Mairie</p>
<b>Thomas Gfeller II</b> , délégué au marketing de la ville de Bienne	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Modalités de coopération entre les acteurs institutionnels.</li> <li>- interactions entre les différents pans du marketing de la ville de Bienne.</li> </ul>	<p>32 minutes</p> <p>25.06.2006</p> <p>Locaux du service de marketing de la ville</p>

#### *2.3.3.4.2. Les responsables d'entreprises*

En ce qui concerne les entretiens avec les responsables d'entreprises, j'ai dans un premier temps construit une grille-type d'entretien destinée à l'ensemble des personnes que je voulais interroger. Le but des questions était de comprendre comment s'est opéré, à un certain moment, le choix de localisation à Bienne et le rôle du marketing dans ce choix. Cette grille se compose de trois parties distinctes. Une première d'ordre technique dont le but était de comprendre le secteur d'activités de l'entreprise dans le domaine des télécommunications, le nombre d'employés et l'année d'implantation à Bienne, ainsi que le développement prévu dans les prochaines années en terme d'emploi et de fonction à Bienne. La seconde, quant à elle, proposait des questions très ouvertes dans le but de ne pas trop diriger l'entretien, mais de faire apparaître les raisons d'implantation d'elles-mêmes. J'ai donc commencé par interroger les responsables sur les modalités d'implantation de l'entreprise sur sol biennois, sur le processus qui a amené ces derniers à sélectionner la cité seelandaise parmi la gamme des possibles, ainsi que les facteurs qui les ont incités à la choisir. Dans un troisième temps, les questions sont devenues plus ciblées de façon à comprendre comment le marketing a pu intervenir dans l'ensemble du processus. J'ai commencé par poser une question générale : Quel rôle a joué le marketing dans le choix opéré ? Puis je me suis intéressé au rôle des différents éléments promotionnels dans le processus de sélection, ainsi que l'intervention des acteurs institutionnels tout au long de la démarche effectuée par l'entreprise. Ensuite, pour donner plus de poids aux facteurs déterminants le choix, j'ai interrogé mes interlocuteurs sur les facteurs qui ont fait penché la balance pour Bienne. Dans la série de questions conclusives, j'ai encore demandé aux responsables s'ils ont participé une fois ou l'autre aux « journées de la communication » et si cette manifestation a été, à un moment ou un autre, importante dans leur choix.

Le but du questionnaire aux entreprises était de partir de questions très ouvertes, afin de ne pas biaiser les éléments explicatifs du processus de sélection du site final. Puis, au fur et à mesure, de resserrer les questions autour du rôle du marketing et des acteurs institutionnels dans le choix final de la cité seelandaise.

### **2.3.4 Traitement des données**

En ce qui concerne l'analyse des différentes informations récoltées, j'expliquerai au début de chaque chapitre comment je les utiliserai. Les entretiens effectués avec les acteurs institutionnels seront principalement exploités dans la partie consacrée à l'analyse du marketing de la ville de Bienne et sur la structure du service de promotion telle qu'elle a été mise en place par les acteurs institutionnels. Dans cette partie, ces informations seront complétées par un ensemble d'autres documents que je présente dans les pages qui suivent. Les entretiens avec les responsables d'entreprises, pour leur part, seront utilisés plus particulièrement dans le chapitre consacré à l'analyse du rôle du marketing dans le choix de localisation de la firme. J'expliquerai là aussi, en début de chapitre, comment j'ai opéré pour utiliser les informations collectées.

### **2.3.5 Problèmes rencontrés**

Au cours de mes entretiens, j'ai rencontré plusieurs types de problèmes. Tout d'abord, certaines de mes questions n'ont pas trouvé de réponses. Ce cas s'est vérifié particulièrement avec certains acteurs institutionnels. Il était vraisemblablement lié au fait que je n'avais pas très bien compris au départ le fonctionnement du service de marketing de la ville de Bienne. Pour parer à ces lacunes il a donc été nécessaire de reprendre rendez-vous avec certains acteurs pour qu'ils m'expliquent mieux comment certains aspects de la promotion étaient mis en place à Bienne. En ce qui

concerne les entretiens avec les entreprises, les problèmes rencontrés ont été surtout d'ordre linguistique. En effet, certains de mes interlocuteurs ne maîtrisaient pas parfaitement la langue française et moi-même je n'avais pas de connaissances suffisamment approfondies en allemand pour reformuler la question. Dans ces cas, j'ai essayé tant bien que mal de simplifier ma question afin que la personne interviewée puisse y répondre.

Une autre difficulté rencontrée lors de mes entretiens était relative au temps écoulé depuis l'implantation des entreprises. En effet, certains responsables de firmes ne se souvenaient pas toujours avec exactitude des événements, voire ne se rappelaient pas parfaitement de l'ensemble du processus qui a amené la firme à choisir le site biennois. Dans ce cas, les questions plus ciblées de la grille d'entretien ont permis de recomposer l'ensemble de la démarche de sélection.

Le dernier problème a résidé dans le fait que les acteurs institutionnels n'étaient pas neutres. Certaines de leurs réponses semblaient marquées par une volonté de valorisation des choix effectués par la ville dans la mise en place d'une structure marketing telle qu'elle apparaît à Bienne. En ce sens, il m'a semblé difficile à un moment donné de faire la part des choses entre ce qui correspondait à la réalité et ce qui était empreint d'une certaine forme d'altération du discours, liée à la volonté de mettre en avant les éléments que les acteurs de la promotion urbaine voulaient valoriser.

### **2.3.6. Le recueil de données déjà existantes**

#### *2.3.6.1 Les données statistiques*

Les données statistiques utilisées dans ce travail ont été obtenues auprès du service de la statistique de la ville de Bienne. Ces données concernent principalement l'évolution du marché de l'emploi et du chômage dans la cité seelandaise. Elles servent également à comprendre pourquoi à un certain moment, et suite à la récession qui frappait certains secteurs, s'est développée chez certains acteurs la volonté d'instituer une politique promotionnelle dans le secteur des télécommunications.

#### *2.3.6.2. Le document du service de marketing de la ville*

Dès la première rencontre avec M. Gfeller, je lui ai demandé s'il avait à disposition des documents qui pourraient me servir pour comprendre le fonctionnement du service de marketing de la ville. Il m'a ainsi fourni un document, intitulé « Concept du Marketing de la Ville de Bienne ». Celui-ci, approuvé par le Conseil municipal le 03 octobre 2003, offre un aperçu général de la structure de ce service à Bienne. Il se divise en trois parties principales. Une première définit les principes du marketing pour la ville de Bienne. On y explique pourquoi la ville a décidé d'instituer un tel service et son fonctionnement en général. La deuxième partie, quant à elle, fait une rétrospective de la situation économique de la ville et des thématiques qui entrent dans le champ d'application du marketing. La dernière donne un aperçu des objectifs que se fixent les acteurs du marketing.

Ce document va me servir principalement dans la partie consacrée à l'analyse du fonctionnement et de la structure du marketing à Bienne. M'appuyant sur les différents entretiens réalisés avec les acteurs institutionnels, je vais me baser sur certaines informations de ce document pour examiner les différentes coordinations entre acteurs institutionnels, ceci afin de comprendre les particularités de la structure de ce service par rapport à d'autres services promotionnels mis en place en Suisse.

### *2.3.6.3 Le corpus de documents promotionnels*

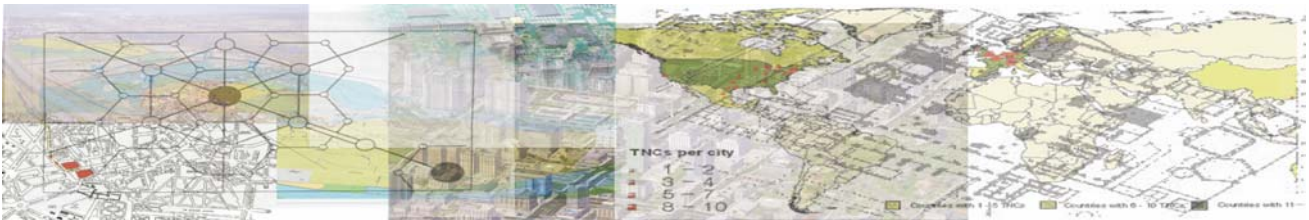
Lors de mes visites au service de marketing et à la mairie, j'en ai profité pour rassembler un corpus de brochures et de dépliants sur la ville. J'en ai récolté huit différentes :

- Biel-Bienne, une ville qui bouge.
- Biel-Bienne, ville de la communication.
- Biel-Bienne, la plus importante métropole horlogère au monde.
- Bienne, site d'implantation économique
- Bienne, ville de croissance
- Bienne, développement urbain
- Bienne, aides financières
- La brochure "In-"

Ce corpus va m'être utile pour comprendre le type d'informations que la ville met à disposition des entreprises qui désirent trouver un nouveau site d'implantation, telles que les modalités de valorisation du marché de l'emploi, la situation géographique, la qualité de vie et un ensemble d'autres informations sur la population, la formation, les firmes présentes.

## *TROISIEME PARTIE*

---



# **PROMOTION TERRITORIALE ET FORMES D'ORGANISATION DU MARKETING**

### 3.1. ETAT DE LA RECHERCHE

Durant ces vingt dernières années, le nombre de publications ayant comme thème central le marketing territorial a connu une certaine croissance. Conscients de l'importance et des enjeux relatifs à cette nouvelle façon de gérer la ville, de nombreuses études ont voulu comprendre les réalités qui se nouent derrière cette notion.

Objet aux multiples facettes, à tel point que nous avons recensé plus d'une douzaine de définitions qui mériteraient à elles seules une analyse, le marketing territorial devrait permettre une gestion de la ville plus performante. Que l'on se positionne du côté de ceux qui y voient la solution aux problèmes que rencontrent actuellement les villes (NOISETTE et VALLERUGO 1996 ; BOUINOT 2002), ou du côté de ceux qui n'y voient qu'une certaine manipulation des réalités urbaines pour favoriser l'implantation d'entreprises, d'habitants ou de nouveaux investisseurs (PHILO and KEARNS 1993), cette notion semble riche d'intérêt pour deux raisons au moins:

- L'importance sans cesse grandissante que le phénomène a pris dans la gestion urbaine depuis plus d'un quart de siècle, notamment à cause de la compétition croissante à laquelle les villes sont soumises depuis l'avènement de la globalisation, mais aussi depuis la baisse de pouvoir de l'Etat qui contraint à une majeure responsabilisation les responsables locaux. En témoigne, à ce titre, la propension à faire des classements tant pour les institutions bancaires, financières (rating des banques « triple A »), les centres touristiques que pour les régions (classement fiscal des cantons) ou les villes (développement considérable des statistiques comparatives, des enquêtes réalisées par la presse spécialisée ou des équipes de recherche pour établir une hiérarchie des villes sur la base d'une multiplicité de critères)<sup>4</sup>.
- La concentration des richesses dans ce que S. Sassen (1996) appelle les villes-globales et qui oblige les villes périphériques, telles que Bienne, à trouver des solutions nouvelles pour attirer investisseurs, habitants et entreprises.

Un des pionniers<sup>5</sup> à avoir traité des transformations que subissent les territoires et qui sont à la base de l'émergence du nouvel ethos « entrepreneurial » des villes, ainsi que du marketing qui en est une des expressions, est David Harvey. Dans l'article « *From managerialism to entrepreneurialism: the transformation in governance in late capitalism* » (1989) et dans l'ouvrage « *The Condition of Postmodernity* » (1989), il met en évidence l'apparition d'un « *urban entrepreneurialism* », une inclination des villes à adopter un comportement propre au monde de l'entreprise dans la gestion du territoire et qui s'accompagne de la mise en place de nouveaux instruments que ce cadre théorique tentera de définir.

Nombreuses ont été, dès lors, les études qui ont tenté de comprendre les raisons de l'appropriation de techniques et de tactiques propres à l'entreprise par la ville. En ce sens, l'ouvrage de P. Noisette et P. Vallérugo (1996) est révélateur. Les deux auteurs, à l'aune des mécanismes propres à l'entreprise, essaient de déceler les clés d'une gestion urbaine performante. Sans récuser l'influence des techniques du marketing sur les pratiques des acteurs urbains, ni la stratégie de leur action, la ville ne peut se concevoir simplement comme un produit de consommation dont la

---

<sup>4</sup> Voir à ce sujet, par exemple, l'article dans le journal l'Hebdo du 16 avril 2005.

<sup>5</sup> Nous nous permettons de le considérer en qualité de pionnier, dans la mesure où certains auteurs le font aussi (WARD 1998; NOISETTE et VALLERUGO; KEARNS and PHILO 1993).

réussite en terme de recherche de clientèle se réduit à un certain nombre de recettes mêlant communication, valorisation du produit et atouts compétitifs.

D'autres auteurs, sentant le risque d'une projection trop simpliste des modèles entrepreneuriaux sur l'espace urbain, cherchent à comprendre comment le marketing territorial manipule les faits culturels et économiques dans le processus de valorisation de la ville. Ces auteurs (PHILO and KEARNS 1993) fustigent le marketing territorial dans la mesure où il « *commodifies*<sup>6</sup> » (WARD 1998 : 9) l'espace urbain : « *Central to the activities subsumed under the heading of selling places is often a conscious and deliberated manipulation of culture in an effort to enhance the appeal and interest of places, especially to the relatively well-off and well-educated workforces of high-technology industry, but also to up-market tourists and to the organisers of conferences and other money-spinning exercises* » (KEARNS and PHILO 1993 : 3).

S'il ne laisse presque jamais le chercheur neutre, s'il en appelle tant aux apologies et aux critiques, c'est parce que le marketing territorial révèle une certaine difficulté de conceptualisation.

En effet, tout en étant une dimension spécifique des politiques et des actions urbaines, le marketing territorial n'en est pas moins une idéologie (ou encore un ethos entrepreneurial) projetée sur la ville, qui doit favoriser le développement urbain. En ce sens et dans une compréhension inflationniste, chaque aspect des politiques publiques doit en faire partie, depuis la gestion de déchets à la politique des transports ou encore la recherche d'une qualité de vie pour finir par la prospection et l'attraction d'entreprises.

Que l'on parte donc d'une perspective critique, condamnant l'appropriation de l'espace urbain pour en faire une « *one-dimensional marketable commodity* » (WARD 1998 : 4) ou, au contraire, comme une clé de réussite indispensable à tout projet urbain, à l'instar de M. Rosemberg (2000) qui démontre l'importance du marketing territorial dans quatre projets de villes, au point d'y déceler une sorte d'extension, voire une narration des significations culturelles du lieu à même de favoriser l'adhésion au projet, peu d'études tentent de comprendre les modalités du marketing territorial en se concentrant sur le rôle des acteurs qui produisent le message promotionnel de la ville, sur les façons dont ce message est mis en place et sur les modalités d'interaction des acteurs dans la production d'une politique d'image de marque.

### 3.2. MARKETING TERRITORIAL ET DISCOURS GEOGRAPHIQUE

Ce travail, comme déjà relevé dans l'introduction, se propose d'analyser le fonctionnement du marketing à Bienne, la façon dont est mise en place la promotion envers les firmes et les modalités de réception de cette promotion de la part des entreprises du secteur des télécommunications qui se sont implantées à Bienne depuis une dizaine d'années. Cette première partie va essayer de comprendre et d'analyser comment se sont peu à peu développés les outils de promotion territoriale dans le monde, puis s'intéresser plus particulièrement aux différentes formes de marketing qui se sont mis en place en Suisse ces dernières années.

Pour comprendre les logiques intrinsèques au marketing territorial, nous allons tenter de faire l'archéologie de la notion et d'esquisser une réflexion sur le développement des enjeux et des modalités de l'action promotionnelle.

---

<sup>6</sup> Mot-valise que nous reprenons à S.Ward et qui indique cette tendance des responsables locaux à la marchandisation de la ville.

### 3.2.1. L'archéologie d'une pratique pluriséculaire

*Mis au point et utilisé avec efficacité par le monde des affaires, le marketing se saisit depuis peu d'un nouvel objet : l'espace urbain. Pour les idéologues du marketing, l'affaire est claire. La ville est un produit marchand, peut-être un peu plus complexe ; il est dans la logique des choses d'adapter les techniques du marketing, éprouvées par ailleurs, à la commercialisation de ce produit (...). A des pratiques sommaires, le marketing tend à associer une théorisation aux apparences d'autant plus rigoureuses qu'elle s'appuie sur un vocabulaire emprunté aux sciences sociales : c'est ainsi que la Bible des étudiants en gestion, « Le Kotler », nous apprend qu'il faut élargir le concept de marketing pour passer au stade supérieur de méta-marketing(!). La notion de marketing est certes associée par tradition à des produits et à des services vendus par une entreprise ; toutefois, le concept de marketing s'applique aussi très bien à d'autres types de « produits ». Le métamarketing décrit l'application des concepts et des outils de marketing à la commercialisation d'organisations, de personnes, de lieux et de causes, de même qu'à celle de produits de services (WIEVIORKA 1975 : 114).*

Ces quelques lignes sont tirées d'un article publié en 1975 par le sociologue Michel Wieviorka. A en croire cet auteur, les villes se seraient appropriées cette notion (inhérente à la base aux actions mises en place par les entreprises pour attirer des clients) depuis une trentaine d'années. S'il est vrai que le terme de « marketing territorial » trouve son origine dans les années 70 (comme confirmé par l'historique de F. Cochoy (1999) sur le marketing), sous l'influence de certaines villes françaises comme Nîmes ou Montpellier qui ont été les pionnières dans l'utilisation de cette notion, les prémices des pratiques promotionnelles au niveau territorial sont à rechercher plus loin dans le temps.

Dans son ouvrage sur l'évolution urbaine de la Suisse, F. Walter (1994) nous offre un certain nombre d'observations riches d'intérêts dans cette perspective. En 1625, le Duc de Longueville et Comte de Neuchâtel signe la Charte de la ville Nouvelle, la cité « *Henripolis* », sise sur les rives du Lac. Si en soi la signature de la Charte ne recèle rien de nouveau puisqu'elle s'inscrit dans la tradition moyenâgeuse des « *bonnes villes* » (WALTER : 1994 : 324), deux éléments suscitent un certain intérêt dans l'optique de la promotion territoriale. Premièrement, le plan de la ville prévoit l'installation d'une multitude de fontaines, symboles comme le souligne F. Walter « *de prospérité et de richesses* » (WALTER 1994 : 325). Cette politique d'ostentation des équipements et des éléments urbanistiques dignes d'intérêts n'est pas sans rappeler certaines pratiques actuellement en vogue dans de nombreuses villes et valorisées par les édiles locaux dans le dessein de promouvoir une image positive et une qualité architecturale du lieu.

Deuxièmement, et un peu plus loin dans le texte, les promoteurs du projet de la cité publieront une brochure vantant la centralité du lieu, qui se trouve à « *six journées de Milan, à quatre de Lyon, de Nancy et Chambéry, à trois de Zurich et Dijon, à deux de Bâle et de Genève, à une journée et demie de Besançon, Montbéliard et Porrentruy, à une journée de Berne, Fribourg, Soleure et Pontarlier, et se trouve au milieu d'entre l'Italie et les Pays-Bas* » (WALTER 1994 : 327). Ces informations publiées par les « architectes » d'Henripolis pour promouvoir la dimension centrale du lieu s'apparente, malgré des moyens techniques très différents, à certaines pratiques couramment rencontrées dans les brochures publicitaires produites par les villes, ou des entités territoriales plus grandes, qui procèdent aujourd'hui d'une façon similaire pour célébrer une certaine centralité.

Plus près de nous chronologiquement, l'action promotionnelle semble prendre, à en croire S. Ward (1998), un essor important à la fin du XIXe siècle dans de nombreux pays anglo-saxons. Dans le quatrième chapitre de son ouvrage, il fait une rétrospective historico-géographique des pratiques promotionnelles depuis 1870 : « (...) *we look backward to explore aspects of its history and*

*geography* (de la promotion des villes, ndr) *since about 1870s. This allow us to see that place promotion is far from being the great late-20th century innovation that many of its current practitioners, especially in Britain, believe to be* » (WARD 1998 : 19). Dans son analyse, Ward montre que les pratiques qui naissent dans ces années, consistent à encourager un « *way of life* » (WARD 1998 : 38) orienté vers le développement industriel et touristique, à l'image de ce qui s'est fait en Suisse dans les années 1960-70.

Les observations de Ward sont particulièrement enrichissantes dans la mesure où des pratiques actuelles se calquent, en partie, sur des pratiques plus que séculaires. D'après lui, c'est après les conséquences économiques de la Guerre de Sécession (à croire qu'à chaque rupture économique succède une phase de relance promotionnelle, comme le suggère Ward dans la conclusion de son ouvrage : « *place selling thrives in situations of economic change and instability* »<sup>7</sup> (WARD 1994 : 249)) que s'instituent des pratiques de promotion économique organisées principalement autour des villes d'Atlanta, de Richmond ou de Manchester dans le Tennessee. S'adressant essentiellement à des investisseurs potentiels nordistes, ces actions promotionnelles s'appuient sur la publication de brochures vantant les qualités physiques et l'économie florissante du lieu. En ce sens, les thèmes abordés ne diffèrent pas fondamentalement de ceux représentés dans les plaquettes promotionnelles actuelles.

L'ouvrage de Ward est digne d'intérêt pour plusieurs raisons. En effet, cet auteur nord-américain s'intéresse aux différentes phases qui se sont développées dans la promotion territoriale ainsi qu'aux ruptures qui ont permis l'émergence de nouvelles formes d'actions promotionnelles. Une brève synthèse des idées s'impose dès lors que l'on s'intéresse à l'apparition de ce nouvel outil de gestion territorial qu'est le marketing territorial.

S. Ward identifie quatre grandes phases ou processus de promotion territoriale :

- *Une première phase* (ne touchant que de très loin les villes et espaces suisses) qui marque historiquement l'émergence du phénomène<sup>8</sup> « promotion des lieux » et suit directement la colonisation agricole dans les pays anglo-saxons dont le dessein se voulait d'attirer rapidement de nouveaux propriétaires et investisseurs dans les espaces à peine conquis. Dans cette période préliminaire, apparaissent les premiers médias (brochures, pamphlets, posters) qui matérialisent les différentes images et idées véhiculées pour célébrer les qualités d'un lieu, principe qui sera par la suite transposé à d'autres types de médias, mais qui restera jusqu'à aujourd'hui un des vecteurs des politiques de marketing dans la prospection d'entreprises et d'investisseurs.
- *Une deuxième phase* de promotion des villes qui s'inscrit dans ce que Ward dénomme *la mise en place d'une diversité fonctionnelle urbaine*, période durant laquelle le marketing a encouragé ce changement notamment en développant des stratégies d'attraction touristique, de résidents en périphérie ou encore en promouvant la qualité des espaces verts et la valorisation de ces derniers. Les travaux de M. Rosemberg (2000) sur le développement de quatre villes françaises démontrent que, sans le recours à des instruments de promotion, les projets d'émancipation urbaine n'auraient pas connu une telle réussite ainsi qu'une adhésion citoyenne.

---

<sup>7</sup> Perspective que vient confirmer la politique promotionnelle biennoise mise en place après les crises pétrolière des années 1990 et la récession qui a suivi.

<sup>8</sup> Quoiqu'une étude plus poussée pourrait révéler des formes de promotion de lieux présentes déjà dans l'Antiquité.

- *La troisième phase*, toujours selon cet auteur, marquée par la promotion de la ville industrielle. Cette période, dont le développement prend son essor dans les années 1950-1960 aux Etats-Unis et un peu plus tard dans le reste du monde, va mobiliser de nouveaux outils et de nouvelles formes de promotion territoriale.<sup>9</sup>
- *Et finalement*, la période de promotion territoriale que vivent de nombreuses villes actuellement, celle de la production urbaine post-industrielle. Elle est marquée par l'apparition d'un nouveau mode de gestion des territoires (le management territorial) et de nouvelles formes de synergies entre acteurs pour prospecter les entreprises.

Si les deux premières phases n'intéressent qu'indirectement ce travail, nous nous proposons, par contre, d'analyser plus en profondeur la promotion industrielle et post-industrielle, utiles à ce travail pour comprendre certaines mutations qui ont eu lieu à Bienne entre ces deux phases.

### 3.2.2. Le renouveau de la promotion territorial dans l'ère industrielle

Si les deux premières phases mises en évidence par S. Ward (1998) ont vu se développer une promotion territoriale tout azimut, lors de la phase industrielle, les outils de promotion ainsi que les cibles de cette publicité, bien que le marketing lié au tourisme ou encore à la qualité de vie urbaine continue d'exister, vont être en grande partie remodelés. En effet, la cible principale de la promotion ne sera plus la population au sens large, mais au contraire une série d'investisseurs et d'entreprises déterminés préalablement auxquels s'adresseront directement les messages publicitaires. Cette réduction de destinataires modifiera également les supports utilisés dans la promotion. Dans les phases antérieures, les supports mobilisés ont été surtout des posters représentant une illustration accompagnée généralement de slogans, alors que durant la période de la promotion industrielle proliféreront des brochures plus élaborées qui utilisent du papier de haute qualité ainsi que des photographies de site ou encore des statistiques démontrant l'évolution des secteurs industriels. En ce sens, le matériel promotionnel devient de plus en plus technique, mobilisant des informations directement destinées aux entreprises.

C'est aussi dans cette période que se mettent en place des meetings et des présentations vantant les qualités industrielles du site, le but étant de négocier directement l'implantation par des visites des différents sites présents sur le territoire. C'est donc la prospection en soi qui tend à être inversée dans la mesure où l'on ne cherche plus seulement à aller vers le destinataire du message promotionnel par le biais de documents promotionnels, mais à le faire venir pour présenter directement les avantages présents localement. Dans cette perspective, les chambres de commerce qui réunissent les acteurs politiques mais aussi les entrepreneurs vont avoir un rôle de plus en plus important dans la prospection dans la mesure où ils sont les véritables connaisseurs des avantages économiques. Ce ne sont plus seulement les responsables politiques et économiques du territoires qui sont mobilisés mais une nouvelle gamme d'acteurs, composée d'entrepreneurs, de spécialistes économiques ou encore de publicitaires qui vont peu à peu interagir dans la prospection de nouvelles entreprises.

La concurrence entre les villes dans l'attraction de nouvelles entreprises va se matérialiser par le biais d'une « arme » principale : la rétrocession fiscale. Il s'agit en effet de proposer des avantages financiers que les autres villes ne promettent pas pour attirer les entreprises. Cette compétition fiscale ne va pourtant pas se faire sans critiques dans la mesure où les entreprises locales voient d'un mauvais œil que l'on utilise les taxes versées à la ville (en partie par elles-mêmes) pour

---

<sup>9</sup> Nous développons cette phase ainsi que la suivante dans les lignes qui suivent dans la mesure où elles sont utiles à notre travail.

financer la venue d'entreprises qui pourraient entrer en compétition avec lesdites firmes, ou encore que ces nouvelles firmes paient des salaires plus élevés pour recruter des collaborateurs.

Mais la crise liée au crash pétrolier et boursier des années 1980 va remettre en question ces modalités et inciter les villes à développer de nouvelles stratégies promotionnelles à partir des années 1990.

### 3.2.3. Le marketing de la ville post-industrielle

Le déclin de la ville industrielle est un phénomène quasi universel (et notamment dans les villes de l'arc jurassien telles que Bienne). La perte d'une grande partie des emplois ainsi que le chômage qui lui est consubstantiel vont faire baisser de manière radicale les ressources fiscales de la ville. Dans cette optique, le but des villes a été de trouver les moyens pour opérer la transition de la phase industrielle à celle post-industrielle (ou prestataire de service). Dans un premier temps, c'est un travail sur l'image même de la ville qui doit être effectué. En effet, la ville industrielle laisse derrière elle une image de ville délabrée, de bâtiments en friche et de sites industriels décomposés. Le premier effort des édiles locaux sera d'améliorer la qualité architecturale de leur cité de sorte à offrir un cadre de vie de qualité aux nouveaux investisseurs. Ensuite, c'est un nouvel ethos qui va se mettre en place dans la promotion économique et s'appuyant sur des pratiques plus proches du monde entrepreneurial ou encore sur le modèle thatchérien de développement économique. En définitive, la ville post-industrielle, contrairement à la phase qui la précède, va tout particulièrement mettre l'accent sur les éléments qui la distingue. Les caractéristiques générales sont mises de côté pour ne valoriser que les caractéristiques propres et exclusives de la ville au point parfois de tendre vers la caricature.

C'est ensuite au niveau des modalités de collaboration entre acteurs que vont se développer, plus en profondeur, les relations établies lors de la phase industrielle. En effet, la transition de la ville industrielle à celle prestataire de services nécessite une coopération très étroite entre le secteur public et le secteur privé (déjà initiée dans la phase industrielle) sous la forme d'un partenariat public-privé (PPP)<sup>10</sup> dans les modalités de promotion de la ville et de prospection d'entreprises. Les responsables locaux doivent construire ou re-construire des relations avec les leaders économiques pour deux raisons principales : premièrement, la crise industrielle a laissé derrière elle une certaine méfiance de la part du secteur privé face au secteur public et seul les leaders économiques semblent à même de renouer cette confiance ; deuxièmement, le partenariat, une fois institué, peut être à même de démontrer le degré d'affinité entre les acteurs et susciter l'arrivée d'autres partenaires.

Mais ce nouvel ethos qui se met en place n'est pas sans laisser transparaître des critiques quant à sa forme. En effet, les instruments promotionnels<sup>11</sup> ont tendance à gommer les aspects négatifs de la ville et du tissu économique pour n'afficher que les qualités positives du lieu. De plus, les villes ont tendance à user, voire à abuser, de la métaphore du phoenix pour convaincre les entrepreneurs qu'elles ont réussi, sans trop de difficultés, à surmonter la crise industrielle et à se lancer dans l'ère post-industrielle.

---

<sup>10</sup> Voir Ruegg J. ; Decoutère S. et Mettan N., 1994.

<sup>11</sup> Notons à ce sujet que cette phase voit apparaître le réseau web ou encore les supports vidéos comme autres moyens de promotion territoriale.

### 3.3 LE MARKETING TERRITORIAL EN SUISSE

Pour comprendre l'évolution et les différents types de services de marketing mis en place en Suisse, nous nous baserons sur l'ouvrage de Rüdi Koechlin « *Stadtmarketing in der Schweiz – eine Zwischenbilanz* » (2003).

Ce chercheur s'est adressé aux maires des 150 communes les plus riches de Suisse en 2002. Il a essayé d'analyser celles qui ont institué un service de promotion, ainsi que les différentes formes qu'elles adoptent dans la mise en place d'un service de marketing. Le taux de réponse des maires a été de 64%, soit 92 communes en tout.

#### **3.3.1 Que signifie le marketing territorial en Suisse ?**

Sur la base des entretiens effectués, R. Koechlin en arrive à considérer le marketing en Suisse comme « *ein Schlagwort, für das noch keine allgemeingültige Definition gibt. Stadtmarketing meint grundsätzlich die Anwendung des betriebswirtschaftlichen Marketing – Konzeptes innerhalb einer Stadt oder Gemeinde. Da beide Begriffe – Stadt wie Marketing – verschiedene Vorstellungen bezeichnen können, eröffnet ihre zusätzlicher Interpretationsspielraum* ». (6: 2003).

Selon lui, il faut concevoir le marketing urbain comme un instrument de conduite et de coordination pour les objectifs du développement urbain. Dans l'ensemble des communes analysées en Suisse, les services de marketing de la ville combinent un ou plusieurs objectifs :

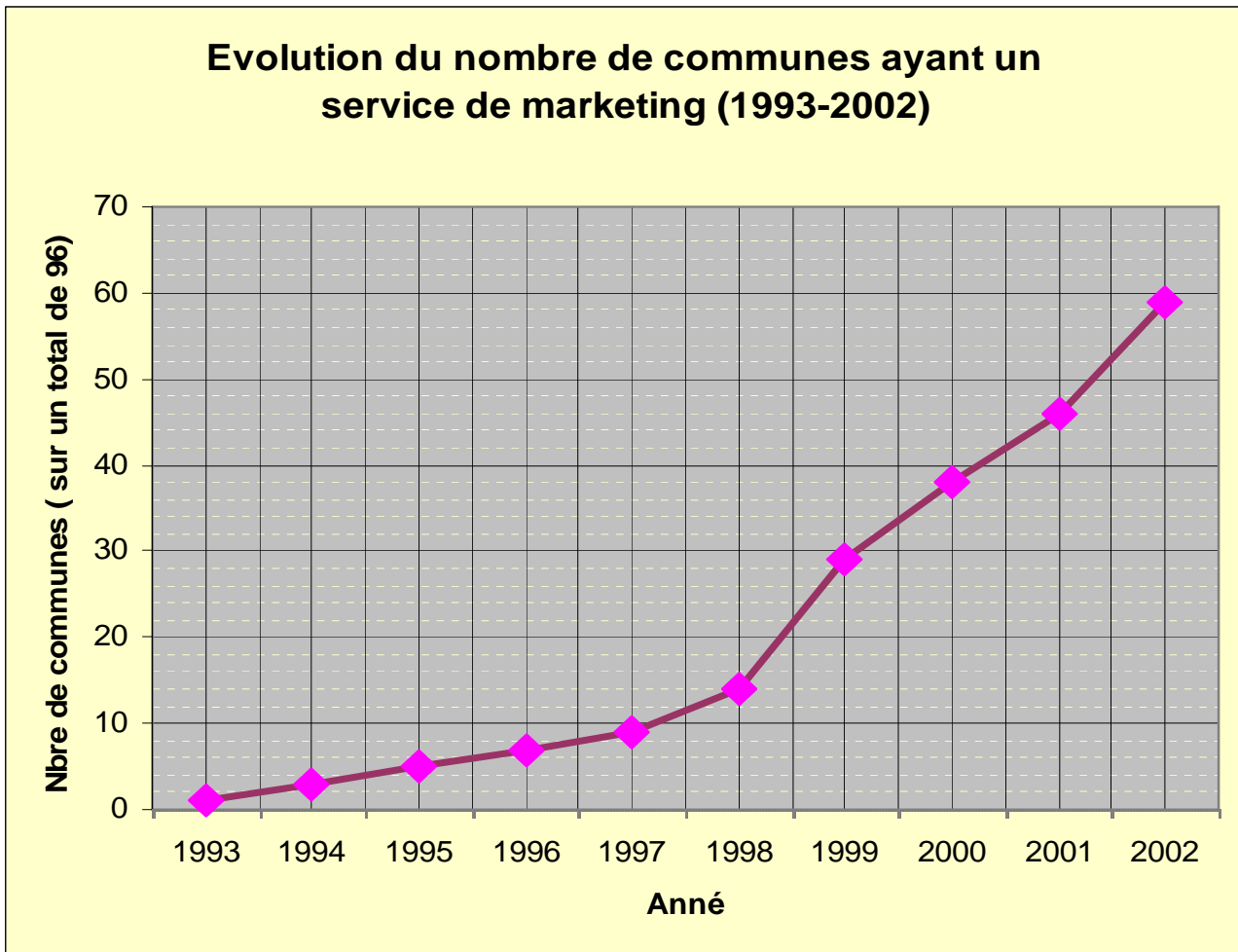
1. L'analyse des forces, faiblesses, des facteurs de réussite ou d'échec de la mise en place d'un projet de développement urbain.
2. Une stratégie de promotion qui tend à définir les groupes-cibles que les responsables urbains veulent attirer sur le sol urbain et avec lesquels ils désirent collaborer.
3. L'application des principes du marketing dans le développement de projets.
4. Le contrôle et le suivi des objectifs fixés par la ville dans le développement de projets urbains.

En résumé, selon cet auteur, le marketing urbain, tel qu'il est mis en pratique en Suisse, est une méthode finalisée dont se dote les administrations pour la coordination des politiques de développement des projets urbains.

#### **3.3.2. L'évolution du marketing en Suisse**

Le développement de services de marketing en Suisse a connu un essor à la fin des années 1990. En effet, comme représenté dans l'illustration n.1, seule une commune (sur les 59 qui en ont mis en place jusqu'en 2002) avait un service de marketing en 1993, puis 14 en 1998, 29 en 1999, 38 en 2000 et 47 en 2001.

Illustration n. 1 : évolution du marketing en Suisse (1993-2002), R. Koechlin (2003).



Sur les 92 communes interrogées, 33 ne pratiquent pas elles-mêmes de promotion, mais en délèguent la tâche à d'autres offices, telles que des chambres économiques régionales ou des services de promotion cantonaux.

Sur les 59 communes restantes, 27 (45%) ont appelé le service « marketing de la ville<sup>12</sup> », tandis que dans les autres cas (32, 55%), des appellations telles que « Standortmarketing<sup>13</sup> », « Wohnortsmarketing<sup>14</sup> » ou encore « politique de communication » ont été adoptées.

<sup>12</sup> En allemand "Stadtmarketing".

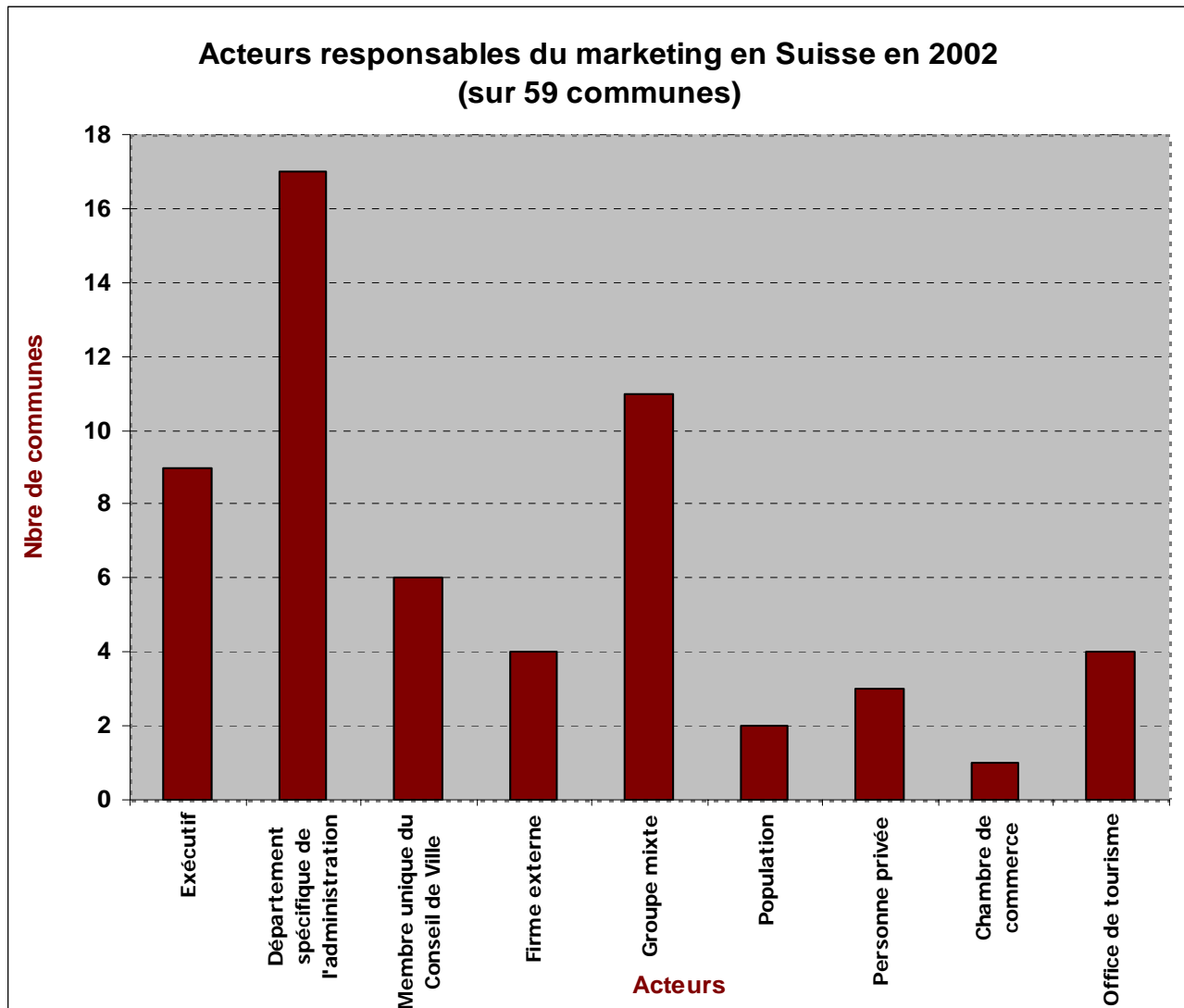
<sup>13</sup> Difficilement traduisible en français. Correspond en gros au « marketing de l'emplacement ou du lieu ».

<sup>14</sup> Traduit littéralement, ce terme signifie « marketing de domicile » ou « marketing de l'habitat ».

### 3.3.3 Les acteurs du marketing en Suisse

En Suisse, les services de marketing sont confiés à différents acteurs, comme le démontre le schéma ci-dessous :

*Illustration n. 2 : Les acteurs du marketing en Suisse, R. Koechlin (2003).*



Dans la plupart des cas (17), les projets de marketing sont confiés à un département spécifique de l'administration dont les responsables sont soit les maires, soit des délégués provenant de l'administration elle-même. Dans 11 cas, le service de marketing est composé par un groupe mixte, associant des acteurs de l'administration et des acteurs d'entreprises ou de chambres de commerces. Viennent ensuite des villes (9), généralement plus petites, qui confient la promotion urbaine directement à l'exécutif.

Dans d'autres cas, moins nombreux, la ville délègue le marketing à des firmes externes privées (4) ou plus simplement à une personne du secteur privé (3).

Pour les cités qui basent la promotion urbaine surtout au niveau touristique, la promotion est effectuée directement par l'office de tourisme (4).

Rüdi Koechlin souligne en plus le caractère participatif (2003 : 11) du marketing en Suisse. Dans de nombreuses villes, en effet, les projets promotionnels incluent directement les acteurs du secteur privé par des workshops ou des groupes de travail. Peu de projets, selon lui, se limitent exclusivement à faire de l'information (« *one-way-communication* » (Koechlin 2003 : 11)).

### 3.3.4. Les types de marketing en Suisse

Selon Rüdi Koechlin (2003 : 20), il existe différents types de services marketing en Suisse. Néanmoins, ils peuvent être regroupés, d'après cet auteur, en quatre modèles spécifiques :

- Les services de marketing multifonctionnels :  
Il s'agit d'organes de promotion qui intègrent, en un même service, différentes fonctions telles que la promotion économique, l'aménagement du centre-ville, la promotion touristique ou encore l'amélioration de la ville en tant que lieu de résidence.
- Les services de marketing de promotion économique :  
Ce type de service marketing s'occupe presque exclusivement de la promotion économique. Il s'agit, pour les organes de promotion de ce deuxième type, de développer des instruments permettant d'attirer de nouvelles firmes ou de nouveaux investisseurs.
- Les services de marketing « centre-ville » :  
Ce troisième type de modèle de service marketing cherche à développer le centre-ville par l'aménagement de l'espace public, ou encore en essayant de favoriser l'implantation de nouveaux commerces.
- Les services de marketing publicitaires :  
Les communes, qui mettent en place un service marketing de ce quatrième type, concentrent leurs activités sur la publicité de la ville. Il s'agit, pour elles, de faire connaître la cité afin d'attirer de nouveaux habitants, des entreprises ou des investisseurs. De plus, ces communes concentrent spécifiquement la promotion sur des événements et des manifestations qui se passent en leur sein.

Les villes, ayant mis en place un service de marketing selon un de ces modèles, sont représentées dans l'illustration n.4. Par ailleurs, selon la division de R. Koechlin (2002 : 23), elles ont été séparées en deux colonnes. Celles qui ont appelé l'organe de promotion « marketing de la ville » et celles qui ont choisi un autre nom, tel que « marketing du centre-ville », « service de publicité de la ville » ou encore « promotion de la ville ».

La ville de Bienne n'est pas citée dans le tableau puisque le service de marketing a été mis en place fin 2003. Il s'agira dans le chapitre suivant de voir comment se structure l'organe de promotion dans la cité seelandaise et à quel modèle il peut être rattaché.

Illustration n. 2 : Les types de services marketing en Suisse, R. Koechlin (2003).

	« Marketing de la ville »	Autre dénomination
Marketing « multifonctionnel »	Adliswil Baden Bâle Berthoud Dietikon Emmen Herisau Langenthal Münsingen Opfikon Rohrschach Rüti (ZH) Uster Winterthour	Dietikon Einsiedeln Frauenfeld Ittigen Schlieren Saint-Gall Villars-sur-Glâne
Marketing « de promotion économique »	Brugg Bülach Dübendorf Granges Romanshorn Soleure Spiez Wald (ZH) Wetzikon	Binningen Brigue Buchs (SG) Illnau-Effretikon Lyss Reinach (BL) Schaffouse Schwyz Thun Wädenswil Wattwill Wettingen Zollikofen
Marketing « centre-ville »	Volketswil	Neuhausen am Rheinflall Thalwil Worb Zofingen Zurich
Marketing « publicitaire »	Aarau Altdorf	Cham Genève La Chaux-de-Fonds Uzwil Sierre

### 3.3.5. Six francs par personne et par an

Les villes suisses donnent pour les projets de marketing entre 20'000 et 1 million de francs par an (Koechlin 2003 : 19). Dans la plupart des cas (47), la somme varie entre 50'000 et 150'000 francs.

En terme de contribution de la population, cela signifie qu'une personne paye entre 1.30 et 13 francs par an. Dans la plupart des cas, la somme varie entre 2.50 et 8 francs, pour une moyenne de 6 francs par année.

### 3.3.6. La notion d'acteur en marketing

Nous avons vu qu'en marketing intervient la notion d'acteur. Pour comprendre ce que cette notion implique dans ce domaine, je me baserai sur la définition qu'en font Knoepfel & al. (2001). Ce terme regroupe aussi bien un individu, plusieurs individus (formant par exemple la section d'une administration ou la population d'une commune), qu'une personne morale (association, entreprise) ou un groupe social (personnes âgées). Tout individu, personne morale ou groupe social est considéré comme un acteur dès lors qu'il est potentiellement concerné par le projet urbain en question.

A la base des actions et des décisions des acteurs se trouvent des intérêts. Ces derniers sont multiples et variés, car ils dépendent en grande partie de la biographie de l'acteur concerné, de son ignorance, de son intuition ou de ses sentiments, ainsi que de la situation. Knoepfel & al. (2001 : 63) proposent de parler de « *rationalité située* », car les objectifs des acteurs sont susceptibles de changer, en raison des conséquences non-anticipées de leurs propres actions et celles des autres acteurs en présence qui les forces à reconsidérer leur position. Ainsi, même si le comportement d'un acteur a toujours un sens, il n'est pas forcément rationnel par rapport à des objectifs établis, mais le plus souvent raisonnable selon les contraintes et les opportunités d'une situation donnée.

#### 3.3.6.1 Les acteurs impliqués dans une politique promotionnelle

Dans le choix de problématique en marketing territorial que nous avons décidé de poser, interviennent deux catégories principales d'acteurs. D'une part les responsables locaux, qui doivent trouver des moyens, des outils, des stratégies pour favoriser l'implantation d'entreprise, de l'autre des responsables de firmes qui sélectionnent les sites sur la base de différents critères.

## ***QUATRIEME PARTIE***

---



## **LE MARKETING A BIENNE**

#### 4.1. PRÉMIÈRES MÉTHODOLOGIQUES

Cette quatrième partie de travail va s'intéresser au fonctionnement de la promotion urbaine à Bienne. Dans cette perspective, j'analyserai dans un premier temps le fonctionnement du service de marketing de la ville et les raisons qui ont fait qu'à un certain moment, un service promotionnel ait été mis en place. On essaiera ensuite d'en comprendre les particularités structurelles en le comparant à d'autres organes de promotion en Suisse. Après avoir effectué ce premier travail, j'analyserai les modalités de prospection des entreprises et les liens qui s'instituent entre les acteurs de la promotion biennoise et ceux de celle du canton de Berne. Pour conclure cette partie, on tentera de comprendre comment se structurent les outils de promotion tels que les documents promotionnels et les banques de données.

Pour comprendre l'articulation de la promotion urbaine de la ville de Bienne, je me baserai sur les entretiens effectués et sur le document « Concept du Marketing de la Ville de Bienne » qui m'a été fourni par M. Gfeller.

Les entretiens seront utilisés selon les thèmes abordés avec les interlocuteurs. En effet, étant donné que les questions posées aux acteurs institutionnels l'ont été simplement dans un but de compréhension de la promotion urbaine, il s'agira d'en retirer les éléments à même de permettre une analyse de son fonctionnement. Ainsi, en ce qui concerne l'articulation du service de marketing, je me baserai essentiellement sur les entretiens réalisés avec M. Gfeller et Mme Schmid. Pour les liens qui s'instituent entre l'organe de promotion biennois et celui du canton (PEB), j'utiliserai principalement les informations récoltées lors de l'entretien avec M. Grisel, responsable de la PEB.

Le document « Concept du Marketing de la Ville de Bienne », quant à lui, me sera utile pour examiner certains éléments qui n'ont pas été relevés durant les entretiens, mais aussi pour comprendre comment fonctionne le service de marketing de la ville par rapport à d'autres organes promotionnels suisses, puisque ces informations y sont explicitées.

En ce qui concerne l'analyse des documents promotionnels et des banques de données, je me baserai sur le corpus documentaire que j'ai rassemblé. Il s'agira d'examiner quel type d'informations apparaît dans ces documents et à qui elles sont destinées.

#### 4.2. LA CRÉATION D'UN SERVICE MARKETING À BIENNE

Le Conseil municipal de la ville de Bienne a décidé en 2003 de créer un service de marketing. Dans cette partie de travail, il s'agira de comprendre les raisons qui ont poussés les responsables urbains à mettre en place un tel service.

Dans le document « Concept du Marketing de la Ville de Bienne », le Conseil municipal définit le but politique du concept de marketing de la ville comme suit : « *une meilleure qualité de vie pour un nombre croissant d'hommes et de femmes à Bienne* ». Pour les responsables de la ville, ce but implique une corrélation entre différents objectifs partiels :

- Le maintien et la création d'emplois par le renforcement de la place économique biennoise en tant que site d'implantation.
- Le maintien et l'essor de la population en rendant la ville plus attractive en tant que lieu de résidence.
- Le maintien et l'augmentation de l'attrait de la ville en tant que lieu d'événement.

Dans les faits, les responsables urbains ont choisi de créer un tel organe pour regrouper en un tronc commun intitulé « Marketing de la ville » la promotion économique proprement dite, le projet « Centre-ville plus attrayant » et le projet « Habiter à Bienne » qui étaient gérés séparément jusque-là. Ce choix découle d'une volonté pragmatique des autorités politiques. Il s'agissait en effet « *de réaliser des synergies entre les aspects de la promotion économique, l'attractivité du centre-ville et tout le sujet « Habiter à Bienne », qui implique la promotion de l'habitat et la promotion des investissements pour l'habitat. Il y avait beaucoup de synergies en ce qui concerne les ressources mais aussi le public entre ces segments. Le but était d'intégrer ces différents aspects dans une seule plate-forme et c'est pour cette raison principale que le service de marketing a été créé* ». (ENTRETIEN GFELLER I).

Fonctionnellement, la mise en place et la création d'une telle structure a répondu au besoin de regrouper ces différents pans du développement urbain en un seul organe pour aider les acteurs externes lors des décisions qu'ils avaient à prendre : « *Quand un entrepreneur ou un investisseur qui veut soit implanter une entreprise soit investir dans quelque chose, il y a plein de facteurs qui rentrent en ligne de compte dans l'évaluation des sites potentiels : les forces de travail, les sites potentiels, les bâtiments, les conditions de vie des collaborateurs de l'entreprise. Et si on veut pouvoir informer une entreprise sur la ville, on doit avoir les renseignements à disposition pour pouvoir parler de tout ce qui l'intéresse, c'est pour ça qu'on a fait le service de marketing de la ville. Avant la promotion économique ne s'occupait que de donner des informations sur les bâtiments. Et si quelqu'un voulait en savoir plus on devait l'adresser à un autre service et ça compliquait la démarche. En plus, je suis par ma fonction dans les comités de décisions du développement urbain et je peux parler de ça aussi avec les investisseurs, ce que je ne pourrais pas faire si j'étais simplement responsable de la promotion économique. C'est l'idée du « one-stock-shop » dans l'information* ». (ENTRETIEN GFELLER II). Comme le souligne le délégué au marketing, il s'agissait donc de créer une structure qui permette une meilleure circulation de l'information entre les acteurs urbains. Ceci dans le but d'éviter que les personnes recherchant des informations (entreprises, investisseurs,...) ne soient dans l'obligation de s'adresser à différents services indépendants les uns des autres.

#### 4.3. STRUCTURE DU SERVICE DE MARKETING À BIENNE

Alors que dans certaines villes, le service de Marketing est partiellement ou intégralement confié à des services externes (firme ou personne privée) ou à des regroupements d'intérêts communs (économie locale ou groupe mixte)<sup>15</sup>, le Conseil municipal a penché pour un ancrage au sein même de l'administration municipale : « *Le maire et ses collaborateurs ont beaucoup réfléchi au début pour savoir comment structurer le service de marketing de la ville, et finalement ils ont décidé d'adopter une organisation qui reste intégrée à l'administration* » (ENTRETIEN M.SCHMID).

Comme on tentera de le mettre en évidence dans les lignes qui suivent, le service de marketing de la ville ne se limite pas uniquement à des projets et des moyens de promotion orientés vers l'extérieur (promotion exogène), mais surtout à des projets de développement urbain nécessitant la collaboration entre différents services de l'administration. Le choix d'une solution interne se justifiait parce qu'elle « *facilitait une meilleure proximité entre les différents responsables des services et des projets que l'on voulait regrouper dans le service de marketing de la ville. Et c'était tous des services qui dépendaient de l'administration, des projets comme le développement du centre-ville, le sujet « habiter à Bienne » ou encore la promotion économique. Pour nous, regrouper tous ces services au sein du marketing de la ville simplifiait les échanges d'informations et des secteurs de chevauchement plus efficaces entre les responsables. L'internalisation de ce*

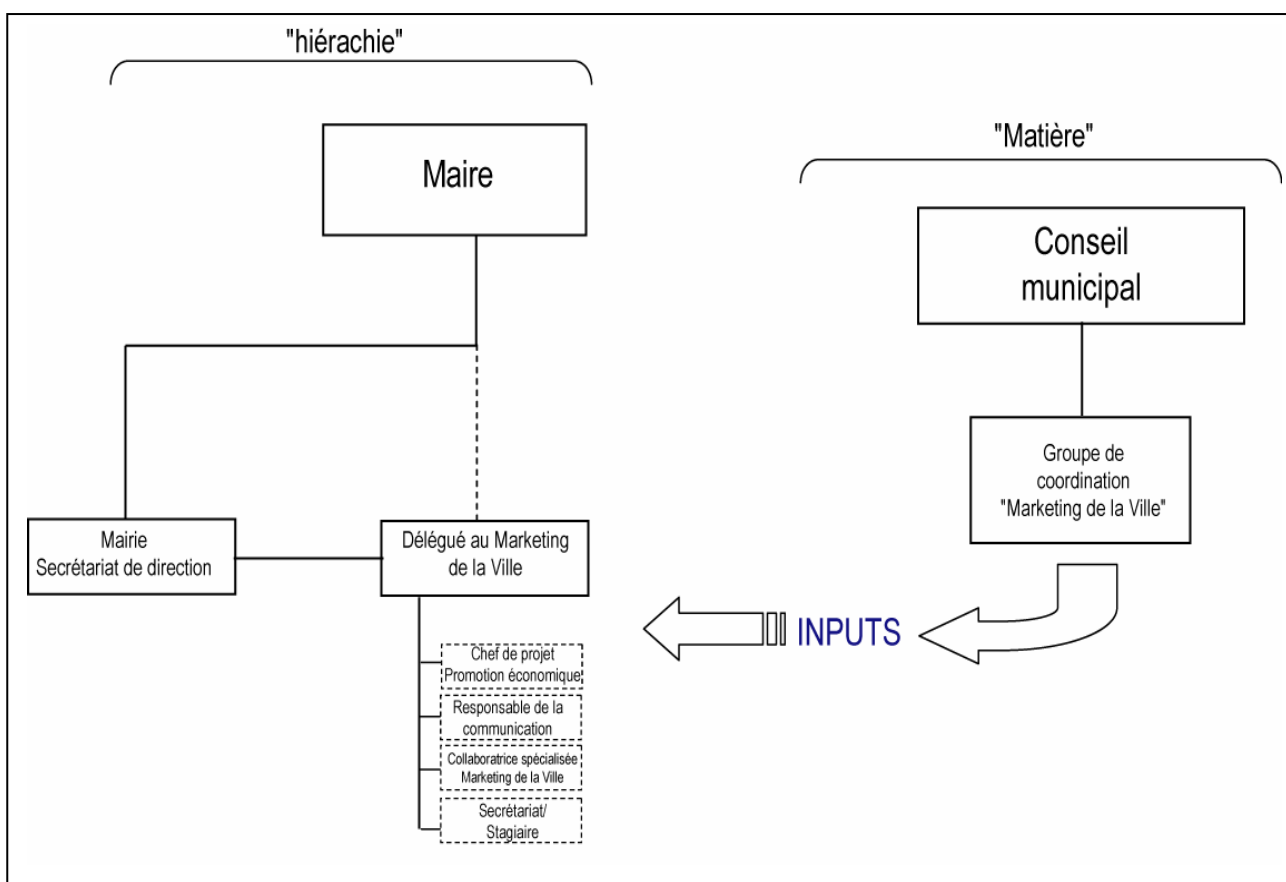
<sup>15</sup> On peut citer ici les exemples de Winterthur ou de Thoune où le marketing et son financement sont assurés par un lot de représentants mixtes (ville, économie, tourisme) sous une forme juridique propre (association). (DOCUMENT « CONCEPT DU MARKETING DE LA VILLE DE BIENNE » : 7)

*service au sein même de l'administration résultait donc d'une volonté de maintenir le plus possible en contact les différents responsables des services pour que ça fonctionne rapidement quand on avait besoin de donner des informations à des investisseurs ou à des entreprises. Si on avait confié ce service à quelqu'un d'externe, on aurait eu plus de difficultés à se maintenir en contact.» (ENTRETIEN M. SCHMID).*

Dans les faits, les différents acteurs du marketing de la ville sont ceux représentés dans le schéma ci-dessous. Le Conseil municipal donne la « *matière* » (DOCUMENT « CONCEPT DU MARKETING DE LA VILLE »), c'est-à-dire, par le biais du groupe de coordination « Marketing de la ville », qu'il fournit les *inputs* au service de marketing, le contenu et la direction des projets sur lesquels les acteurs du marketing vont travailler. Ce groupe de coordination se retrouve quatre fois par année pour échanger des informations, pour définir les projets à développer. Il regroupe les acteurs du service marketing, ceux de l'administration, mais aussi des acteurs externes tels que des représentants des organes de tourisme, des transports ou des responsables d'événements particuliers.

En ce qui concerne l'organigramme du service de marketing proprement dit, la responsabilité politique revient au maire de la ville, tandis que la responsabilité opérationnelle est confiée au délégué du marketing de la ville, qui, avec son équipe (comprenant le chef de projet de la Promotion économique, un responsable de la communication, un collaborateur spécialisé et des secrétaires et des stagiaires), sont administrativement subordonnés au secrétariat de direction de la mairie.

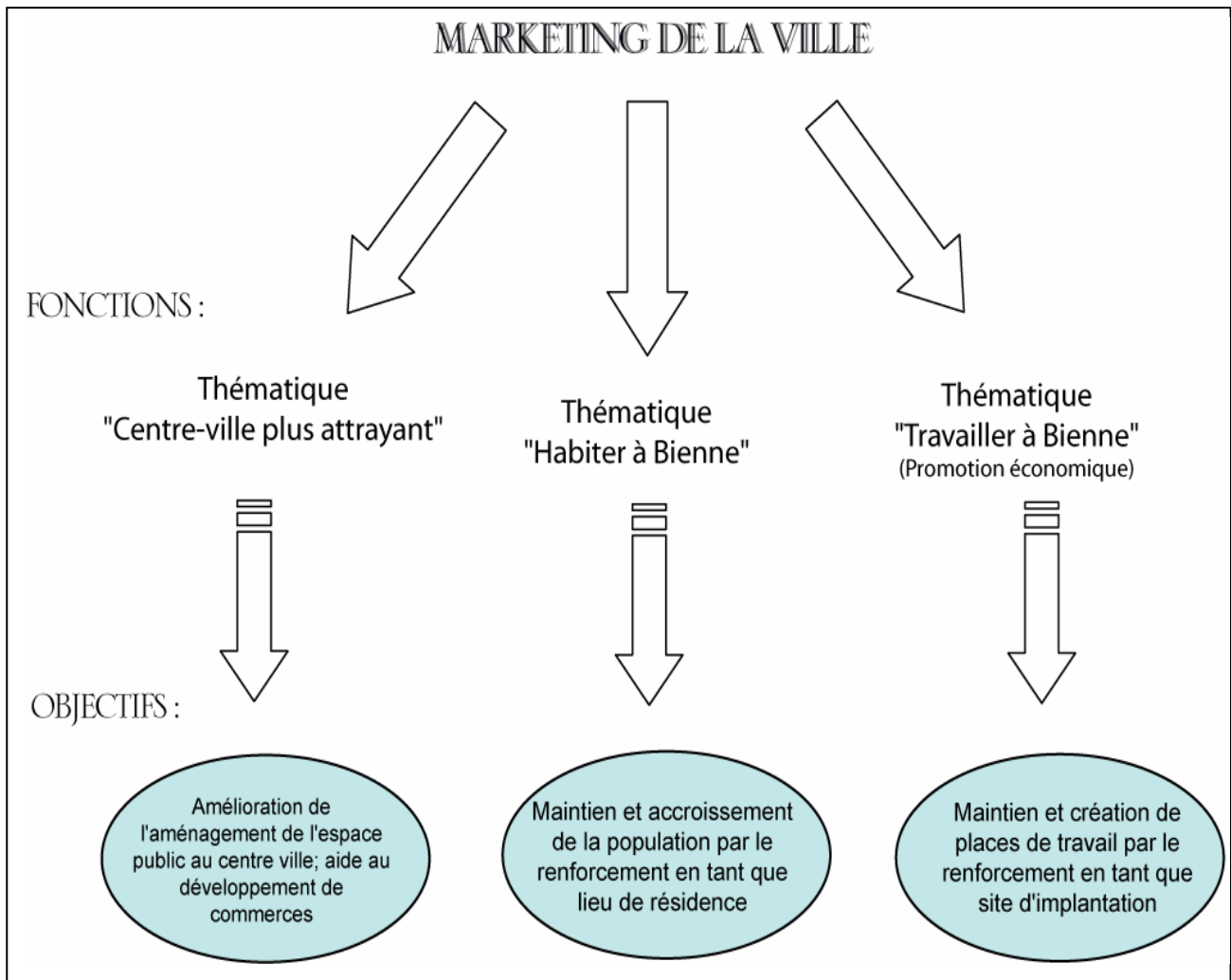
*Illustration n. 5 : Les acteurs du service de Marketing de la Ville à Bienne, document « Concept du Marketing de la ville, p. 42.*



#### 4.4. FONCTIONS ET OBJECTIFS DU SERVICE DE MARKETING À BIENNE

Comme nous l'avons, en partie, relevé dans les premières lignes de ce chapitre, le service de marketing de la ville de Bienne s'occupe de trois thématiques différentes : la thématique « Centre-ville plus attrayant », celle « Habiter à Bienne » et celle « Travailler à Bienne », ce qui implique une corrélation entre différents objectifs que nous présentons dans le schéma qui suit :

*Illustration n. 6 : Fonctions et objectifs du service de Marketing de la Ville à Bienne, d'après le document « Concept du Marketing de la ville ».*



Alors qu'ils étaient gérés isolément avant l'institutionnalisation d'un service de marketing, les trois pans de l'activité de l'organe promotionnel sont maintenant pris en charge ensemble par les mêmes acteurs.

La thématique « Centre-ville plus attrayant » consiste en un programme de réaménagement des espaces publics du centre-ville, une amélioration des infrastructures destinées à la population et l'assainissement et la rénovation des bâtiments publics. Dans ce projet, le marketing de la ville doit inventorier l'état des différentes infrastructures, analyser les forces et les faiblesses des espaces publics et élaborer un programme d'échelonnement des mesures à prendre. Il s'occupe aussi d'inciter de nouveaux commerces à s'installer à Bienne par des offres avantageuses en locaux.

La thématique « Habiter à Bienne », quant à elle, est un projet de transformation structurelle de l'offre en matière de logements à Bienne, en vue d'instituer une offre d'espaces habitables haut de gamme et d'amorcer une diminution du nombre de logements vacants. Le travail du marketing de la ville dans ce programme consiste à inventorier, avec l'aide des offices des habitants et de logement, les locaux vacants, ainsi qu'à proposer des mesures d'amélioration de l'environnement dans les quartiers (sécurité, propreté, modernisation des écoles, mesures de circulation).

Ces deux premières thématiques du service de marketing de la ville n'intéressent qu'indirectement ce travail. Dans la mesure où il se concentre sur son rôle dans le choix d'implantation des entreprises, les liens qui s'instaurent entre elles et la thématique « travailler à Bienne » semblent importants dans les choix faits par les firmes qui ont retenu Bienne, parmi la gamme des possibles lors de la sélection des sites potentiels. Cette analyse sera menée dans la partie « rôle et intervention du marketing dans le choix d'implantation des entreprises ».

La particularité du service de marketing de la ville réside dans l'imbrication de ces trois perspectives. Alors que d'autres villes telles que Thoun, Schaffhouse ou encore Soleure (KOECHLIN 2003) fondent leur service exclusivement sur la promotion économique en vue d'attirer les entreprises, la ville de Bienne a mis en place un organe qui intègre la promotion économique<sup>16</sup> à des services qui s'occupent de la qualité de vie, d'améliorer l'offre en logement, d'inventorier les locaux, les bâtiments et les terrains disponibles, ainsi que tout le programme qui tente de favoriser une amélioration de l'aménagement de l'espace public au centre-ville.

En se basant sur les quatre modèles proposés par R. Koechlin (2003), l'organe de promotion biennois est un service marketing multifonctionnel, à trois thématiques principales, interne à l'administration.

#### **4.4.1. La thématique « travailler à Bienne »**

La dernière thématique prise en charge par le service de marketing de la ville concerne la promotion économique proprement dite. Cette fonction du marketing de la ville s'occupe principalement d'« *aider les entreprises pour qu'elles se sentent bien* » (ENTRETIEN M.SCHMID), elle opère comme une « *station de services, une plate-forme d'informations (...) c'est-à-dire que si une entreprise qui se trouve à Bienne a des questions, des problèmes, des projets d'expansion ou quoi que ce soit, la promotion économique, qui est un sous-service maintenant du marketing de la ville, essaye de lui venir en aide en collaborant avec les autres services du marketing ou ceux d'autres départements de la ville, mais aussi avec les autres administrations du canton. En principe nous sommes là si les entreprises ont telles ou telles questions ou quoi que ce soit. Deuxièmement, l'autre travail consiste à essayer d'implanter des entreprises à Bienne, à créer des places de travail, à augmenter la population de la ville.* » (ENTRETIEN M.SCHMID).

Le but de ce sous-organe du service de marketing de la ville est d'accompagner les entreprises tout au long de leur processus d'installation sur le sol biennois en fournissant des informations sur les sites, en les aidant à prendre contact avec les autorités compétentes, dans la recherche de biens immobiliers ou de terrains à bâtir.

---

<sup>16</sup> Le service de promotion économique était géré isolément jusqu'en 2003, mais s'occupait des mêmes tâches que celles actuelles. La différence entre son organisation actuelle et la précédente concerne surtout les synergies avec les autres thématiques qui se sont intensifiées.

#### 4.5. LA PROSPECTION D'ENTREPRISES

La promotion économique de Bienne n'effectue pas de prospection directe d'entreprises (promotion exogène). Cette dernière est confiée à la promotion économique du canton. Le choix de déléguer la prospection à l'organe de promotion cantonal résulte d'une décision pragmatique : « *Nous sommes beaucoup trop petits pour être sur les marchés mondiaux et aller chercher nous-mêmes les entreprises qui pourraient venir s'installer sur le sol biennois. C'est pour cela que nous avons décidé d'établir un partenariat avec la Promotion économique du canton* » (ENTRETIEN GFELLER I).

Dans le cadre de prospection d'entreprises à l'étranger, la promotion économique a des représentants dans différents pays qui interviennent si une entreprise décide de se délocaliser ou d'implanter une filiale à l'étranger : « *Dans le cadre des acquisitions à l'étranger, des partenaires locaux et régionaux résidents dans ces pays nous servent d'appui et de soutien dans la tâche de prospection. Et la ville de Bienne, comme d'autres villes, est partenaire du canton. L'acquisition à l'étranger de nouvelles entreprises est du ressort du canton en collaboration avec la Confédération. Au niveau du canton de Berne, on a décidé de sélectionner un certain nombre de pays d'une part et un certain nombre de branches d'autre part. On a des agents exclusifs qui travaillent pour nous en Allemagne, en Italie du Nord, en France et aux Etats-Unis. Ces agents font un screening des sociétés qui sont dans les domaines que l'on a sélectionnés qui sont l'industrie de la précision, les télécommunications et le micromédical. Ce sont là les principaux secteurs.* » (ENTRETIEN GRISEL).

Une fois que l'entreprise décide de venir s'installer dans le canton de Berne, la PEB se met en contact avec les différents services de promotion des communes du canton : « *Dans la négociation, ça dépend de la participation des institutions locales puisque ça se joue sur des critères fiscaux, des critères de marché de travail. Et parfois aussi du besoin de site. Alors tout dépend de la structure du site et de son coût. On n'a pas besoin dans un premier temps forcément d'une collaboration étroite avec les institutions locales. Parfois, on leur demande de nous donner des informations sur certains locaux ou terrains. Généralement, à ce stade, les villes ne connaissent pas encore le nom de l'entreprise qui veut s'implanter dans le canton. Ensuite, on fait une offre à l'entreprise, proposant différents sites correspondant à l'environnement requis par l'entreprise. C'est quand on réduit progressivement l'offre des sites que les villes sont informées. Il n'y pas de règles générales, ça dépend beaucoup de la manière dont l'entreprise a fait l'approche. On a des sociétés qui nous disent : « Nous, on veut être dans la région de Bienne parce qu'il y a du bilinguisme, parce qu'on est dans la microtechnique. » Mais ça ne veut pas encore dire que si c'est la région biennoise qui est choisie, ce sera la ville. Ça peut être dans les environs, et dans ce cas, la compétence n'incombe pas à la ville. La ville n'est impliquée qu'au moment où le projet décide de s'implanter dans la ville. Je prends le cas d'UPS. Nous avons été, nous, (ndr, la PEB) en concurrence avec quatre sites en Suisse et avec trois ou quatre sites à l'étranger. Et progressivement ces sites se sont réduits à la Suisse et à l'Irlande puis en Suisse à deux cantons et finalement à deux sites dans le canton de Berne. Dans ce cas, les villes n'ont été sollicitées qu'après un long moment. Lorsqu'on a décidé d'approfondir le choix d'une ville, on leur a demandé des informations sur le site, sur le terrain ou encore l'environnement économique. Et là les villes deviennent des appuis importants pour préparer les contacts qui sont nécessaires pour ces sites.* » (ENTRETIEN GRISEL).

Néanmoins, même si formellement le rôle de prospecter les entreprises revient à l'organe de promotion cantonale, cette voie n'est pas la seule qui explique l'implantation d'entreprises sur le sol biennois : « *Vous savez, malgré le fait que ce soit la PEB qui doit s'occuper de trouver les entreprises, souvent ça se passe par d'autres voies. Par exemple, certaines entreprises qui cherchent un nouveau site, elles regardent un peu à gauche et à droite, sur les sites web des villes. Ensuite, elles prennent directement contact avec nous, sans passer par la PEB. Dans d'autres cas, ce sont des firmes que j'ai moi-même, ou le maire, rencontrées lors de meeting ou de*

*conférences, et elles nous demandent ce que nous faisons, dans quels domaines nous nous sommes développés. Après on leur donne des informations. Il n'existe pas une seule façon de travailler et de faire venir les entreprises, même si la voie la plus officielle c'est celle qui devrait passer par la PEB. » (ENTRETIEN M.GFELLER II).*

#### 4.6. UNE POLITIQUE DE CHOIX D'ENTREPRISES PAR « CLUSTERS »

La politique promotionnelle du service de marketing de la ville, via la promotion économique qui en est un sous-service, se base sur un choix de sélection de firmes selon une logique de « cluster »<sup>17</sup> : *« Nous avons choisi de mener la promotion économique dans trois secteurs principaux : le cluster de l'horlogerie, celui de la précision qui englobe la microtechnique et tout ce qui a un lien avec la machine-outil, et celui des télécommunications. Nous cherchons à favoriser surtout l'implantation d'entreprises dans ces secteurs car nous avons déjà beaucoup d'entreprises dans ces clusters. Pour nous, il est plus facile d'inciter un entrepreneur de ces secteurs à venir à Bienne, car nous avons développé toute une base d'informations et d'outils dans ces trois domaines. Nous savons que nous pouvons les aider plus particulièrement si ils ont besoin d'informations ou si ils veulent mener un projet avec une autre entreprise de ce secteur. Vous savez, actuellement, une ville comme la nôtre doit faire des choix, on ne peut pas aider les entreprises et faire en sorte qu'elles puissent collaborer si on développe une stratégie de promotion dans toutes les directions. C'est pour cela que nous avons décidé surtout de faire en sorte de trouver des entreprises dans ces secteurs-là. En principe, il n'y a pas d'intérêts à faire venir une entreprise pharmaceutique dans notre région, parce qu'il n'y a pas de compétences dans ce secteur-là. » (ENTRETIEN M.SCHMID).*

Pour favoriser l'implantation d'entreprises et pour aider celles qui sont déjà installées dans ces trois « clusters », une autre fonction du marketing consiste à développer tout un ensemble d'outils promotionnels.

#### 4.7. LES OUTILS PROMOTIONNELS ET D'ACCOMPAGNEMENT DES ENTREPRISES

Les outils promotionnels sont les principaux instruments de promotion de la ville : *« A la promotion économique, on doit s'occuper surtout de développer des brochures, des documents et des bases de données qui permettent de montrer aux entreprises, qui veulent peut-être s'installer à Bienne, comment nous travaillons, quels sont les avantages pour elles de venir dans notre ville. Ce sont des instruments importants qui montrent que nous sommes là pour les aider et pour leur faire comprendre tous les atouts de notre ville. » (ENTRETIEN M.SCHMID)*

Dans l'ensemble des documents promotionnels destinés aux entreprises que nous avons réunis en un corpus, les responsables du marketing de la ville utilisent presque toujours les mêmes modalités de présentation de la cité seelandaise et de son tissu économique. Ces documents sont accessibles au format papier directement auprès des responsables du service marketing, soit au format « pdf », téléchargeables sur le site de la ville ([www.biel-bienne.ch](http://www.biel-bienne.ch)).

Dans la première partie des documents, les acteurs de la promotion présentent la situation géographique de la cité seelandaise. Celle-ci est exprimée soit par une carte géographique, soit en relation d'espace-temps et de connectivité au reste du réseau urbain helvétique, comme le

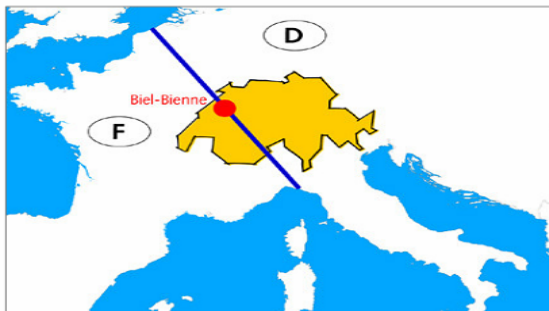
<sup>17</sup> Le cluster, selon la définition de M. Porter (1993), est une concentration géographique d'entreprises (clients, fournisseurs de produits ou de service, concurrents) et d'institutions (recherche, formation) interconnectées au sein d'un même domaine d'activité dans lequel elles coopèrent.

démontre les deux exemples que nous avons trouvé dans la brochure « Bienne, site d'implantation économique » et qui fait partie du corpus de documents que nous avons réuni.

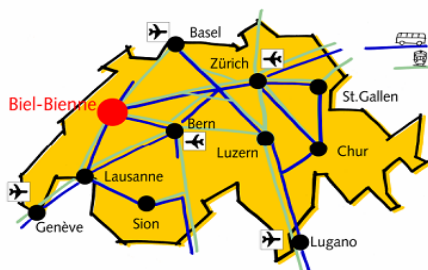
Illustration n. 6 : Les documents promotionnels, la « centralité de la ville de Bienne », dans le document « Bienne, site d'implantation économique », brochure du corpus documentaire.

## Situation centrale à tous niveaux

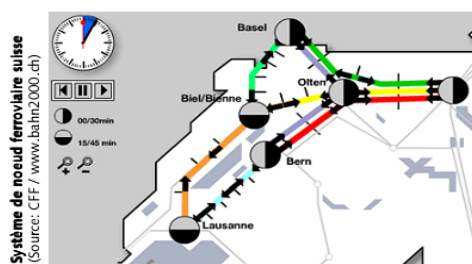
- Axes de communication, espace linguistique à la frontière des deux marchés européens les plus importants et noeud routier et ferroviaire suisse



## Un nœud routier et ferroviaire suisse

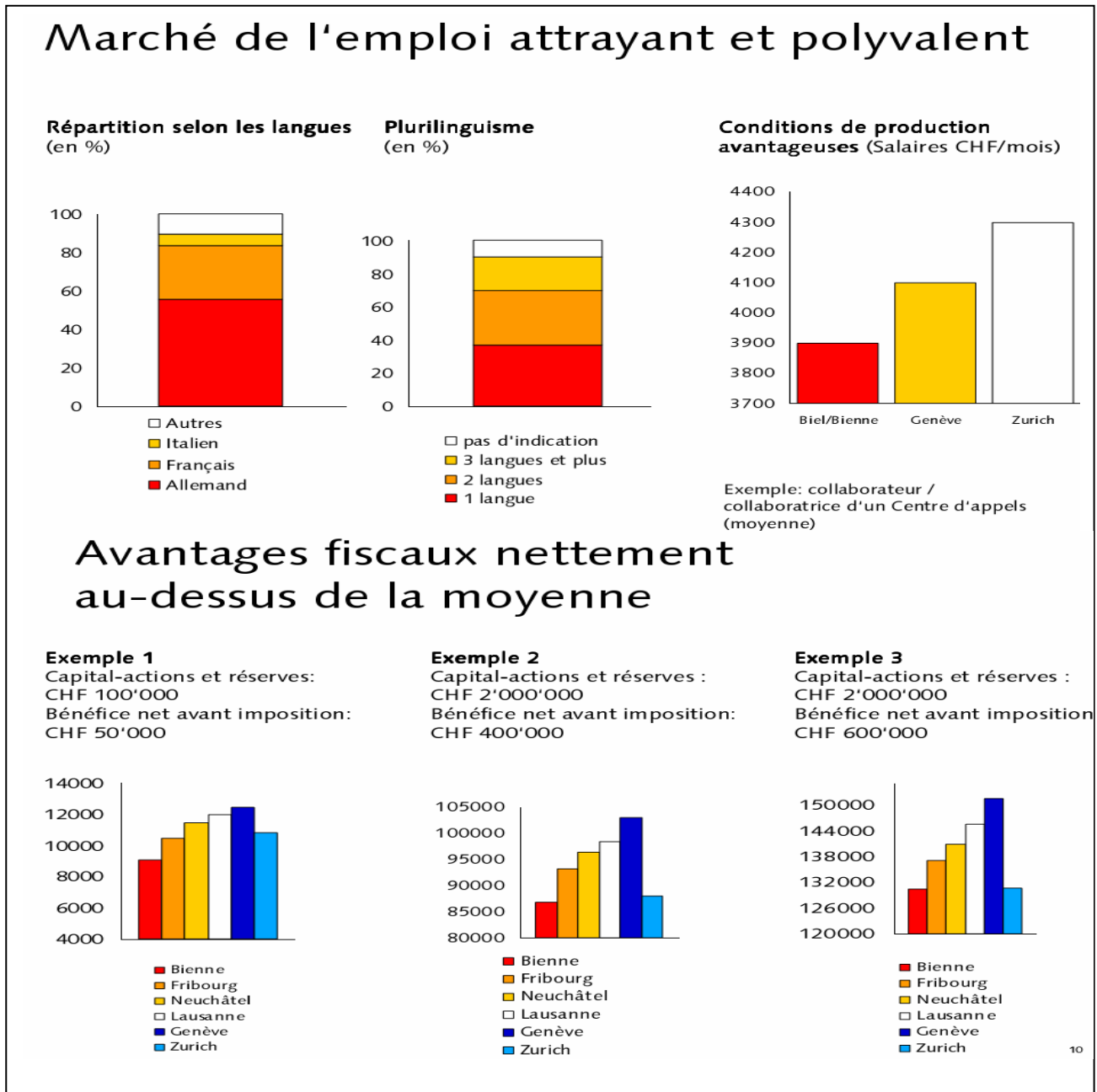


De Bienne à	Distance (km)	Durée du trajet avec voiture (h)	Durée du trajet avec train (h)
Zurich	115	1.15	1.09
Zurich – Aéroport	118	1.12	1.29
Genève	155	1.41	1.28
Genève – Aéroport	152	1.40	1.37
Bâle	89	1.07	1.03
Bâle – Aéroport	97	1.12	1.25
Berne	33	0.31	0.27
Berne – Aéroport	44	0.38	0.58



Après une première partie qui met en évidence certaines caractéristiques de la ville de Bienne, les documents promotionnels présentent généralement des avantages, tant au niveau du marché de l'emploi que des avantages fiscaux, par rapport à d'autres villes suisses.

Illustration n. 7 : Les documents promotionnels, les « avantages de la ville de Bienne », dans le document « Bienne, site d'implantation économique », brochure du corpus documentaire.



Ces deux premières parties sont dans la plupart des cas complétées par une vue d'ensemble des différents « clusters ». Les responsables de la promotion y présentent les différentes entreprises déjà implantées, ainsi que le lieu d'implantation dans la ville.

Illustration n. 8 : Les documents promotionnels, les « avantages de la ville de Bienne », dans le document « Bienne, site d'implantation économique », brochure du corpus documentaire.

**Stadt Biel  
Ville de Bienne**

### Tissu économique biennois Industrie horlogère

ck, SWATCH GROUP, MOVADO, CONCORD, FOSTIL, CANONICO, MILUS, WENGER, OMEGA OFFICIAL TIMEKEEPER, ROLEX

Gare CFF, Centre-ville, Contournement A5, Zone Industrielle Champs-de-Boujean, A5

Fabricants d'horlogerie parmi les plus importants de Bienne  
source: Fédération Horlogère

**Stadt Biel  
Ville de Bienne**

### Tissu économique biennois Industrie de précision

LECLUREUX, PRECIPART, MIKRON, SINTEC, Bien Air, EZM BIENNAFORM AG, HARDINGE, DIAMETAL, posalux, MEYRAT SA, MANDATEC

Gare CFF, Centre-ville, Contournement A5, Zone Industrielle Champs-de-Boujean, A5

**Stadt Biel  
Ville de Bienne**

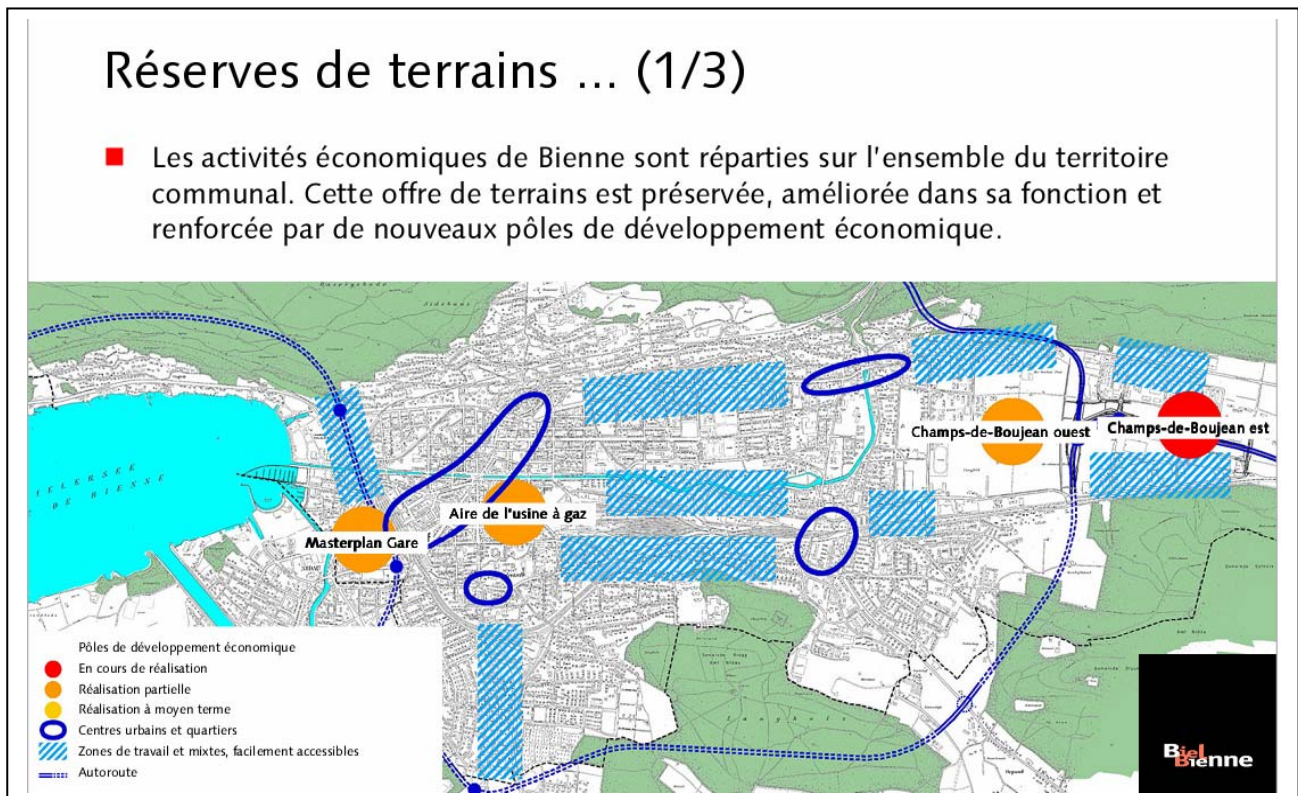
### Tissu économique biennois Communication & services

Breinstere, UPS, cartensys, PostFinance, SWISS TXT, Colli, creaholic, aseantec, Viamedici, GASSMANN, finecom, swisscom, AKROS, BNSGroup, viasuisse, nebl, sawi, rolotec, OPENDEX, SAP

Gare CFF, Centre-ville, Contournement A5, Zone Industrielle Champs-de-Boujean, A5

Parallèlement aux informations sur la situation géographique et sur les avantages que présente la ville de Bienne par rapport à d'autres villes, on trouve dans les documents promotionnels un ensemble de données plus technique sur les réserves de terrains, sur les locaux disponibles et sur la connexion de ces équipements aux axes routiers.

*Illustration n. 9 : Les documents promotionnels, les « réserves de terrain », dans le document « Bienne, site d'implantation économique », brochure du corpus documentaire.*



### 4.7.1. La mobilisation d'acteurs en soutien

Une autre stratégie promotionnelle, que l'on rencontre souvent dans l'ensemble du corpus documentaire, consiste à mobiliser les acteurs implantés à Bienne pour les « faire parler » au nom de la ville. En agissant de la sorte, le but des responsables est de faire relayer le message promotionnel par des acteurs privés, qui deviennent eux-mêmes les ambassadeurs de la promotion de la ville, à rallier d'autres voix en soutien à celles des responsables du marketing de la ville.

Ainsi, pour le PDG de Orange communication (figure de droite, illustration n. 10), « *Bienne est comme la communication : polyglotte et variée* ». Slogan mêlant personnification de la ville, similitude, cette vision de la ville tend à confirmer, aux yeux des acteurs externes lisant le message, que l'entreprise est satisfaite du choix d'implantation opéré, qu'elle y trouve l'environnement de marché adéquat pour son développement.

Illustration n. 10 : Les documents promotionnels, les « ambassadeurs de la ville », dans le document « Bienne, site d'implantation économique », brochure du corpus documentaire.

«La concentration d'entreprises de haute technologie dans notre région ainsi que la proximité du savoir-faire de la Haute école spécialisée présentent de solides avantages d'exploitation, tant pour la recherche de partenaires industriels que pour le recrutement de main-d'œuvre qualifiée »

„Welche andere Stadt kann schon einen Internet Swatch Meridian vorweisen?“

„Quelle autre ville peut-elle se flatter d'être un méridien Swatch d'Internet?“

Marco F. Zingg  
Manager général, DT Swiss, producteur dans l'industrie de la bicyclette

„Biel ist wie Kommunikation: vielsprachig und vielfältig.“

„Bienne est comme la communication: polyglotte et variée.“

Biel  
Bienne

#### 4.7.2. Les banques de données

En plus des documents, le marketing de la ville, via la promotion économique, s'occupe de tenir à jour et de mettre à disposition (au format papier ou à celui électronique sur le site de la ville), un ensemble de banques de données destinées directement aux entreprises.

Ces banques de données répertorient les locaux, les terrains et les bâtiments disponibles sur le sol biennois (voir illustration n.11).

Illustration n. 11 : Les banques de données, la « recherche de terrains ou de locaux », sur le site web « [www.wibs.ch](http://www.wibs.ch) »

#### 4.8. LES PARTICULARITÉS DU MARKETING À BIENNE

Pour les besoins de l'analyse que nous mènerons, dans la dernière partie du travail, sur l'intervention du marketing urbain dans le choix d'implantation des entreprises, il faut surtout garder à l'esprit que l'organe de promotion territorial biennois fonctionne comme une station d'informations alliant trois thématiques différentes.

En ce qui concerne la thématique « travailler à Bienne », nous tenterons surtout d'analyser quels rôles ont les différents documents promotionnels et les banques de données élaborés par la promotion économique dans la présélection du site biennois, ainsi que le rôle des acteurs dans cette dernière.

Néanmoins, avant de nous adonner à cette analyse, nous devons encore tenter de comprendre comment s'est mise en place une politique promotionnelle autour du secteurs (« cluster ») des télécommunications.

Le choix de nous intéresser plus particulièrement à ce secteur particulier est lié tant à un intérêt personnel, qu'au fait qu'une analyse de l'intervention du marketing dans le choix d'implantation des firmes de l'ensemble du tissu économique biennois aurait diluer le discours et empêcher de mener une étude suffisamment approfondie.

## *CINQUIEME PARTIE*

---



# **LA POLITIQUE PROMOTIONNELLE AUTOUR DU SECTEUR DES TELECOMMUNICATIONS**

## 5.1. PRÉMICES MÉTHODOLOGIQUES

Dans la cinquième partie de ce travail, je vais essayer de comprendre les raisons qui ont poussées les responsables urbains à développer une politique promotionnelle autour du secteur des télécommunications.

Pour ce faire, je vais me baser plus spécifiquement sur les deux entretiens effectués avec le maire de la cité seelandaise, M. Hans Stöckli, ainsi que sur les données qui m'ont été fournies par le service de statistique de la ville.

Les deux entretiens seront utilisés selon les thèmes abordés, afin de comprendre comment les acteurs urbains ont développé la stratégie promotionnelle autour du secteur des télécommunications et les événements qui ont contribué à asseoir l'image de marque de la ville de Bienne en tant que « ville de la communication ».

Quant aux données fournies par le service statistique de la ville, je les utiliserai pour étayer certaines affirmations émises par le maire.

## 5.2. LE DÉVELOPPEMENT D'UNE STRATÉGIE PROMOTIONNELLE AUTOUR DU SECTEUR DES TÉLÉCOMMUNICATIONS

Comprendre le développement d'une stratégie promotionnelle autour du secteur des télécommunications, telle qu'elle est définie aujourd'hui à Bienne, revient à examiner, dans un premier temps, l'apparition de l'appellation « Bienne, ville de la communication ». Entre 1980 et 1992, les édiles locaux avaient opté pour les slogans : « Bienne, métropole horlogère » et « Bienne, ville de la précision », alors que depuis 1992, les responsables urbains mettent plus particulièrement l'accent sur la dénomination en lien avec le secteur des télécommunications : « *Avant, la ville de Bienne voulait se développer surtout dans les secteurs de l'horlogerie et de la précision. Puis, on a compris que ces deux secteurs ne suffisaient plus pour garantir suffisamment de places de travail, donc on a décidé de développer tout un pan de notre stratégie promotionnelle autour d'un nouveau secteur, celui des télécommunications, et on a décidé de développer l'idée « Bienne, ville de la communication »* » (ENTRETIEN MAIRE I).

L'ouvrage promotionnel (BURO CORTESI 1991) publié conjointement entre le journaliste et éditeur biennois Mario Cortesi et le Dr Theodor Faessler (supervisé par les responsables locaux), président de l'« Union du commerce et de l'industrie Bienne Seeland » permet de comprendre la situation économique biennoise et la valorisation qui en était faite dans l'ère industrielle. L'ensemble de l'ouvrage<sup>18</sup> s'articule autour de la présentation de deux secteurs principaux de production : la machine-outil et l'horlogerie (cette dernière en faisant quasi-exclusivement l'objet). La principale forme de valorisation tenait dans la diffusion presque universelle du renom de Bienne dans ces deux domaines. En effet, la page de présentation de l'économie de la cité s'ouvre sur ces quelques lignes : « *Au plus profond de l'Afrique, à Maputo (Mozambique), un commerçant imaginatif a donné hardiment le nom de Bienne à son magasin d'horlogerie-bijouterie. Certes, il n'y est jamais allé, mais il sait que les meilleures montres viennent de cette ville d'Europe* » (BURO CORTESI 1991 : 40) ou encore plus loin : « *l'homme le plus riche du monde, le sultan de Brunei, compte parmi les trésors de sa collection la montre de table la plus compliquée et la plus chère de l'univers-elle vient de Bienne* » (BURO CORTESI 1991 : 49). L'ensemble de la promotion biennoise s'articulait autour de la qualité dans les procédés de production et de la diffusion de la réputation biennoise dans le monde entier. Si l'on considère que, comme le sous-entendent ces exemples, la qualité de la production biennoise n'était plus à prouver, il devient difficilement intelligible de

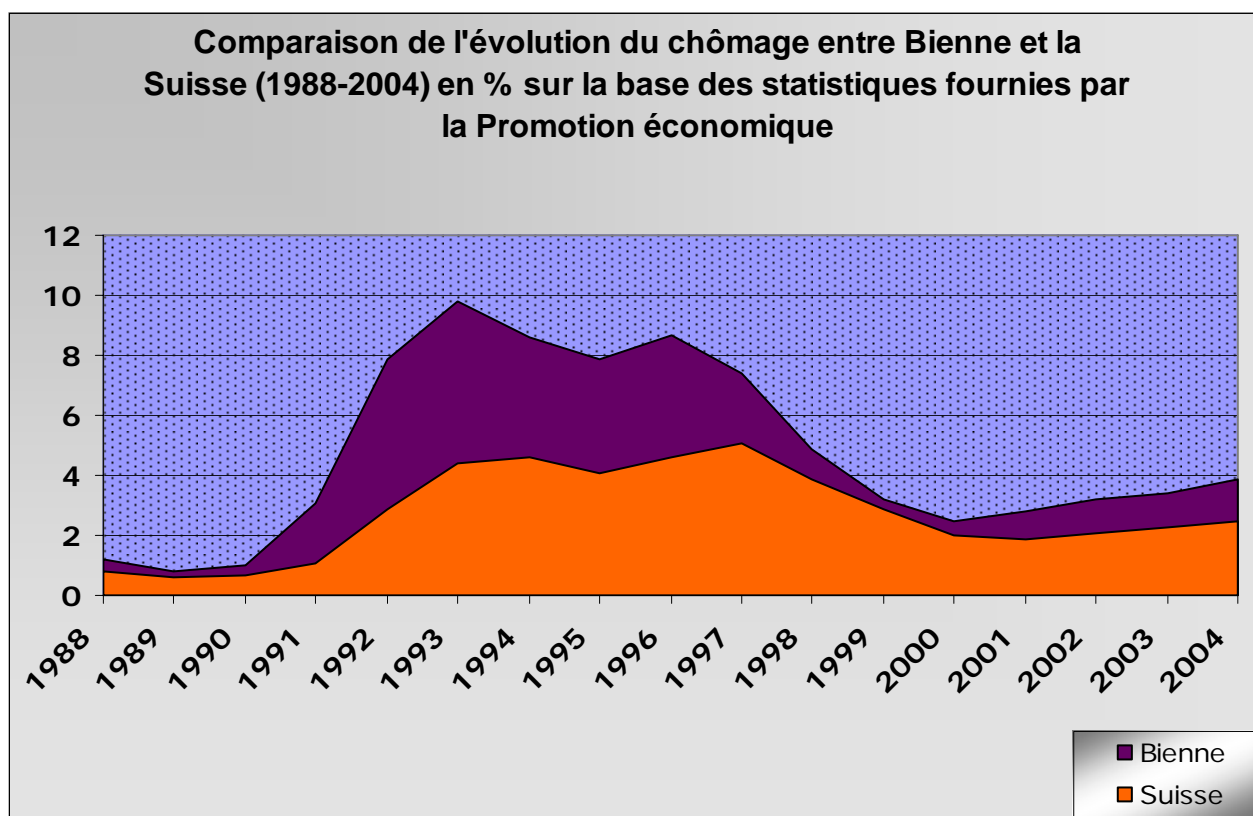
---

<sup>18</sup> Sans considérer la partie qui présente les qualités physiques de la ville.

comprendre les raisons qui ont poussé les responsables urbains à développer une stratégie promotionnelle dans un nouveau secteur.

Dans les années 90, l'économie suisse subit une importante récession. Bienne est touchée de plein fouet par ce ralentissement économique dont la durée s'étend au-delà des prévisions des experts. Un recensement fait apparaître qu'en 1992 les secteurs de la machine-outils et de la métallurgie fournissent à Bienne 37%<sup>19</sup> des places de travail industrielles. Viennent ensuite l'horlogerie et la bijouterie avec 21,5% et la branche construction avec 20,5%. Ces trois secteurs exercent donc une influence déterminante à l'époque sur la santé économique de la ville de Bienne car elles occupent 79% de la main-d'œuvre. C'est surtout l'industrie des machines-outils qui est restée dans le creux de la vague. En trois ans (1992-1995), ce secteur a vu son chiffre d'affaire reculer de 15%. Quant à elles, les entreprises horlogères ont évoluées dans le sillage positif de l'ensemble de la branche. Le groupe de tête SMH a réalisé un chiffre d'affaires en augmentation de 20% dans ces trois années et un bénéfice en progression de 60% par rapport à 1991. Cette récession a eu un effet désastreux surtout en terme d'emploi : le chômage à Bienne a atteint les 9.8% en 1993, taux qui a plus que doublé par rapport à 1991 (4.2%), mais surtout était deux fois supérieur à la moyenne suisse enregistrée cette année-là (4.6%) comme le montre le schéma ci-dessous :

Illustration n. 12 : évolution du chômage à Bienne (1988-2004) en comparaison nationale



Source : office statistique de la ville de Bienne

C'est dans cette phase de crise que va se développer un nouveau secteur jusque-là valorisé en terme culturel : « *au pied méridional du Jura, cette ligne de démarcation a soudain tendance à se muer en une courbe virant vers l'ouest. Au milieu de celle-ci, elle semble s'élargir pour prendre la forme d'une singulière boursoufflure dont les limites, telle une méduse, sont en continuel*

<sup>19</sup> Les données que nous présentons ici nous ont été fournies par la ville.

*mouvement. C'est là que se situe très exactement Biel-Bienne, ville si fière de son bilinguisme que certains sont persuadés que la véritable orthographe de bilingue est bielingue ! Ses habitants tiennent assurément à démontrer, exemples à l'appui, à quel point l'harmonie est parfaite entre le savoir-faire romand et l'application alémanique : ici on parle tütsch und wälsch, aime-t-on à dire aux touristes. Et ils sont légion ceux qui, au petit matin, se saluent d'un ça geit's, brisant par la même occasion la barrière des langues en associant ça va et wie geht's » (BURO CORTESI 1991 : 71).*

### **5.2.1. La genèse du discours promotionnel autour de la « ville de la communication »**

Pour comprendre le développement d'une stratégie autour de l'appellation « ville de la communication », partons de ces considérations émises par le maire lors de l'entretien réalisé au mois de janvier 2005 :

*« C'est une histoire vraie, c'était en 1991, je venais d'être élu. J'ai fait un parcours de la ville de Bienne avec une journaliste pour discuter de mes projets. A la fin elle me dit : « vous voulez faire quoi ? Vous êtes le maire de la ville de l'Avenir qui a son avenir derrière elle... » D'une manière assez impulsive je lui ai répondu : « Bien sûr que non, la ville de Bienne n'est pas seulement la ville de l'avenir, c'est la ville de la communication parce que c'est la communication qui est l'avenir... ». C'était donc une exclamation de défense, mais vers l'offensive ! Bien sûr réfléchi mais dite sous pression. Et heureusement cela m'a poussé à réfléchir davantage à cette question. C'est aussi grâce à W.Hadorn que j'ai ensuite développé cette solution. Nous étions à 10% de chômage et moi j'étais jeune et je voulais faire quelque chose. Il y avait déjà implantés à Bienne SAP, un réseau de journalistes importants (journal du jura, Biel-Bienne, Bieler Tagblatt) et beaucoup de journalistes biennois qui ont eu un succès important en Suisse (il me fait une liste de noms de journalistes, ndr). Il y avait donc un bassin de journalistes et de médias importants avec notamment TXT. Mais aussi un centre de formation important, le SAWI (centre de formation en marketing, en publicité et en communication). Il y avait déjà une certaine base. Et tout cela mis ensemble, j'ai décidé de développer cette structure de communication » (ENTRETIEN MAIRE I).*

#### *5.2.1.1 L'événement déclencheur comme acte de naissance*

Dans le processus de développement de la politique promotionnelle autour du secteur des télécommunications, qui a eu lieu à Bienne, intervient un élément qui a joué un rôle important dans le développement du projet promotionnel: l'événement déclencheur.

Dans le cas du projet biennois, il s'agit d'un événement somme toute banal, un entretien quelque peu provocateur entre le maire H. Stöckli à peine élu et la reporter d'un quotidien suisse, mais qui met le maire face à une réalité dont il doit rendre compte : « nous étions à 10% de chômage et moi je voulais faire quelque chose » (ENTRETIEN MAIRE I). Pour la première fois, le maire opte pour l'appellation « Bienne, ville de la communication » : « C'était vraiment la première fois que j'utilisais cette appellation lors de l'interview avec cette journaliste et ça a eu un certain impact dans ma tête. Je me suis dit qu'il s'agissait là d'une idée que l'on pourrait développer à Bienne et alors j'ai décidé de faire quelque chose » (ENTRETIEN MAIRE II).

Ce premier article publié, ainsi que d'autres avec l'appui du journaliste biennois W. Hadorn, vont convaincre le maire de poursuivre cette stratégie et la politique d'image de marque.

Mais cet événement déclencheur ne peut à lui seul expliquer la dynamique qui va se mettre en place entre les acteurs. Fonctionnant comme un premier catalyseur, il a permis de diffuser l'information dans le milieu politique biennois : *« tout le conseil communal venait de prendre conscience de mes intentions et nous avons débattu longuement sur la façon dont nous pouvions développer cette idée »* (ENTRETIEN MAIRE II), de susciter la mobilisation d'acteurs prêts à agir. Ce qui rend compte de cette volonté d'action qui fonde l'existence du groupe à l'origine du projet est davantage un « air du temps » que l'événement déclencheur en soi, une conscience des ressources présentes sur le territoire : *« j'ai expliqué à mes collaborateurs que nous avons plusieurs avantages à développer cette idée. Premièrement, la position bilingue que nous avons à Bienne et la population peut mobiliser tout de suite une langue nécessaire dans un travail donné. Deuxièmement, nous avons déjà beaucoup de journalistes réputés et quelques entreprises dans le domaine. Troisièmement, c'est notre position géographique. Dans notre pays, la distance entre Bienne et Cointrin et Kloten et Bienne est absolument la même »* (ENTRETIEN MAIRE II).

L'événement déclencheur du projet « Bienne, ville de la communication », fait banal mais aujourd'hui produit et énoncé comme événement par les responsables locaux, semble révéler le destin de la ville en déclenchant une dynamique identitaire que le maire a mobilisée pour assurer à la ville sa définitive mutation. L'usage répété du « nous » dans les entretiens montre la volonté d'impliquer, dans le choix du développement du projet, l'ensemble des acteurs de la ville, mais aussi du canton et de la région. Les discours sont rythmés par des expressions qui suggèrent qu'une dynamique collective était née, ou du moins en phase de naissance : *« notre vocation »* (ENTRETIEN T. GFELLER I), *« nous avons dû mettre nos forces »* (ENTRETIEN M. SCHMID), *« il était de notre responsabilité de trouver une solution à la crise »* (ENTRETIEN MAIRE I), *« nos objectifs étaient de définir une stratégie pour l'avenir de Bienne mais aussi de la région »* (ENTRETIEN MAIRE II). Le message est clair. Le projet « Bienne, ville de la communication » devait créer un sursaut collectif : *« ce projet demandait que nous mettions toutes nos forces dans ce nouveau programme, tels étaient nos objectifs. Je savais que notre ville n'avait pas d'autre solution pour renaître de la crise »*<sup>20</sup> (ENTRETIEN MAIRE II).

Par ce plaidoyer autour du nouveau programme stratégique que voulait déclencher les responsables locaux, on assiste à une véritable dramatisation du destin de la ville si ce nouveau projet devait échouer.

### 5.2.2. L'implantation de l'OFCOM, une stratégie de mobilisation d'acteurs

Si l'idée de développer une stratégie promotionnelle autour du secteur des télécommunications était déjà ancrée dans la volonté des responsables biennois, ce n'est véritablement qu'après l'installation de l'OFCOM qu'elle a permis aux acteurs urbains d'inciter l'implantation d'entreprises dans ce domaine : *« Pour nous, l'implantation de l'OFCOM a été la première pierre de l'ensemble des étapes qui nous ont permis de faire venir les entreprises dans ce secteur »* (ENTRETIEN MAIRE II).

En 1991, le conseil fédéral décide de mener une politique de décentralisation des offices fédéraux présents en ville de Berne et notamment de statuer sur la délocalisation de l'OFCOM, l'office fédéral des communications. La bataille que voulait entreprendre le maire pour attirer cet office sur sol biennois ne semblait pas gagnée d'avance : *« au moment où j'ai rencontré le conseiller fédéral O. Stich, au mois de mai 1991, il m'a dit qu'il voulait me faire un beau cadeau en me donnant l'office fédéral des eaux, alors que mon collègue de Thoune aurait celui des communications »* (ENTRETIEN MAIRE I).

<sup>20</sup> A noter ici l'utilisation de la métaphore du phénix, propre à la phase post-industrielle comme nous l'avons relevé dans la partie théorique de ce travail.

Pour faire revenir le conseil fédéral sur sa première intention (le choix définitif devant intervenir le week-end suivant l'entretien que le maire avait eu avec le conseiller fédéral O. Stich), H. Stoeckli va mobiliser un acteur qui pèsera de tout son poids dans la décision finale. En effet, à l'époque où le maire était journaliste pour le Büro Cortesi à Bienne, il travaillait avec Frank A. Meyer, qui quelque années plus tard deviendra un des principaux journalistes de l'arène politique fédérale. En faisant intervenir une relation nouée dans un champ professionnel précédent, le maire va soumettre à Frank A. Meyer un dossier présentant les avantages pour l'OFCOM de s'implanter à Bienne. La pression médiatique que va mener le journaliste dans un ensemble de quotidiens nationaux fera revenir O. Stich sur sa décision : « *à l'époque, je croyais vraiment que nous ne serions jamais arrivés à faire revenir le conseil fédéral sur sa position, mais comme j'avais un passé en tant que journaliste, j'ai demandé à Frank A. Meyer de soutenir la candidature de la ville de Bienne. Grâce à son appui nous avons pu faire venir l'OFCOM ici* » (ENTRETIEN MAIRE I). Il est clair que cet appui médiatique ne peut expliquer à lui seul une telle décision, mais les relations que cet épisode met en évidence sont emblématiques des conditions qui seront à la base du développement du projet économique biennois autour du secteur de la communication.

En effet, même s'il semble quelque peu anecdotique, cet épisode, narré dans de nombreux entretiens menés avec les responsables locaux, montre la capacité du maire à convaincre de la justesse du projet biennois. En ce sens, c'est la faculté du maire à jouer sur des relations antérieures qui a permis d'exercer une influence déterminante, par le canal médiatique, sur le choix définitif de l'OFCOM, sans que, comme il le reconnaît lui-même « *la politique que nous menons aujourd'hui n'aurait jamais existé* » (ENTRETIEN MAIRE II).

Il nous apparaît que, dans cette phase du projet, le cercle initial d'acteurs participant à la construction « Bienne, ville de la communication » se compose essentiellement du maire, soutenu par l'équipe municipale dans la constitution de dossiers présentant les avantages de la ville, et d'acteurs qu'il a pu faire intervenir par le biais de canaux informels. L'informalité des relations est une caractéristique fondamentale de l'ensemble du processus qui va asseoir le renom de la cité biennoise en tant que « ville de la communication »<sup>21</sup> et qui permettra la mobilisation d'autres acteurs indispensables à la mise en place d'un dynamisme dans ce secteur.

Cette informalité ne caractérise pas seulement le projet biennois mais aussi le choix final qui va faire venir l'OFCOM à Bienne : « *le Conseil Fédéral a décidé de donner la compétence du choix de localisation de l'OFCOM aux deux Conseillers Fédéraux Stich<sup>22</sup> et Ogi. Et comme Ogi était pour Thoue, venant de l'Oberland bernois et bien nous étions dans une position très bonne puisque Stich avait toujours une opinion différente de Ogi, et Stich était le plus fort. Ça c'est l'histoire vraie. Donc en juillet 1991, le Conseil Fédéral a décidé d'implanter l'OFCOM à Bienne, ce qui a été la marque initiale que j'avais mise et qui orientait Bienne en tant que ville de la communication* » (ENTRETIEN MAIRE I).

Si la décision, comme le révèle l'anecdote ci-dessus, semble être le fruit d'un jeu de pouvoir entre les deux conseillers fédéraux, il apparaît cependant que les choix qui ont conduit l'OFCOM à s'implanter à Bienne, en plus de la pression médiatique exercée par le maire par le biais des relations informelles que nous avons souligné, ne semblent pas être déterminées selon une logique rationnelle, mais bien plus l'expression de tensions politiques dont Bienne a su tirer profit<sup>23</sup>.

---

<sup>21</sup> A ce titre, la stratégie mise en place pour attirer l'entreprise Sunrise, que nous analyserons dans le prolongement de ce travail, est elle aussi révélatrice de ce type de rapports.

<sup>22</sup> Notons à ce sujet que même si le choix définitif était donné aux deux conseillers, seul O. Stich avait le pouvoir de le ratifier.

<sup>23</sup> Nous nous basons sur les informations données par le maire qui sont, en soi, déjà partie prenante du discours promotionnel. Une étude plus poussée, à laquelle nous nous ne sommes pas adonnés, permettrait sûrement de nuancer les propos et de comprendre les tenants et les aboutissants du choix d'implantation de l'OFCOM à Bienne selon des facteurs vraisemblablement plus rationnels.

### 5.2.3. L'inscription du projet « Bienne, ville de la communication » dans les lignes directrices du conseil municipal

Un projet promotionnel est discours et action indissociablement. Les acteurs urbains qui produisent de l'espace, pour le produire en parlent. Dans sa modalité discursive, le projet est la formulation de conceptions et de représentations géographiques des acteurs et cette formulation s'inscrit dans l'action. Elle constitue un cadre de référence pour l'action, propose une représentation de la ville à venir, une sorte de modèle d'action pour et par l'ensemble des acteurs mobilisés autour du projet. En produisant un discours et en construisant un espace de représentations de la ville, les acteurs urbains espèrent produire une autre image de la ville.

Dans son intention, le modèle d'action pour la cité seelandaise en tant que « ville de la communication » s'est inscrit pour la première fois dans les lignes directrices de la politique du conseil municipal en 1994. Non seulement cette inscription<sup>24</sup> devait rallier l'ensemble des acteurs municipaux autour de cette stratégie, mais « *devait faire entrer Bienne dans l'ère des services* » (ENTRETIEN M. SCHMID). En fait, il s'agissait de définir « *une position claire de Bienne, que l'on devait à chaque fois décrire lorsque un des membres de la municipalité biennoise parlait aux médias* » (ENTRETIEN MAIRE II). Cette vision consensuelle de la ville, qui selon M. Parkinson « *is the brand of the entrepreneurial city* » (PARKINSON 1993 : 89), préside aux projets menés par les villes. Dans les faits, cette inscription se voulait comme une modalité d'entérinement des efforts déjà faits pour créer une structure dans le secteur des communications, et aussi un encouragement à les poursuivre en mobilisant l'ensemble des acteurs urbains.

La publication des intentions de la ville et de sa stratégie marque aussi le passage d'un marketing « sous-terrain » à celui d'une médiatisation de la ville par les discours du maire et/ou des membres du développement économique biennois adressé à tous ceux qui s'intéressent à la ville : médias, partenaires économiques à agréger, investisseurs et entreprises : « *Dès que l'implantation de l'OFCOM a été effective et que nous avons inscrit le projet promotionnel de Bienne autour du secteur des télécommunications dans les lignes directrices du conseil municipal, nous nous sommes tous mis d'accord pour en parler aux médias. C'est à partir de là que l'on peut vraiment parler de « Bienne, ville de la communication ». Heureusement beaucoup de journaux ont repris cette idée et ça nous a permis de diffuser un peu le projet que nous voulions mener. A partir de ce moment nous avons pu constater que de plus en plus d'entreprises dans ce domaine nous demandaient des informations. Moi-même, lorsque j'allais à des meetings, où il y avait des responsables d'entreprises, on me demandait ce que faisait ma ville dans cette direction. (...) Vous savez, ce n'est que peu à peu que l'on a réussi à nous faire connaître dans ce secteur et à faire accepter que les entreprises de la communication puissent trouver un milieu idéal pour elles à Bienne.* » (ENTRETIEN MAIRE I)

### 5.2.4 L'arrivée de Sunrise et l'effet « d'entraînement »

La médiatisation exercée depuis 1994 et l'adoption de l'appellation « Bienne, ville de la communication » par les journalistes, ne peuvent à eux seuls expliquer que la cité seelandaise accueille aujourd'hui plus de 2'000 emplois dans ce secteur. Pour comprendre, en partie, l'implantation depuis 1999 de 15 nouvelles entreprises, nous devons analyser les modalités qui ont permis la mise en place d'un certain dynamisme.

---

<sup>24</sup> Cette inscription sera d'ailleurs reprise en 2005 dans « les points forts de la politique de du conseil municipal » qui définit que « *la place économique biennoise doit encore être renforcée. Les contacts avec les entreprises déjà implantées sont soignés et optimisés. Bienne doit mieux faire ressortir son importance en tant que (...) ville de la communication par un aménagement adéquat à des endroits centraux* ».

En 1999, le conseil d'administration de Diax (qui deviendra en 2001 l'entreprise Sunrise) a décidé de statuer sur la délocalisation d'une partie de ses fonctions. En effet, l'entreprise a établi que les centres d'appels (« call-centers ») de Zurich et de Lausanne devaient fusionner pour n'en former qu'un unique implanté dans une troisième ville. Après une première sélection de sites, le choix va se restreindre aux villes de Fribourg et Bienne.

A l'image de ce qui s'est passé pour l'implantation de l'OFCOM, le maire va mobiliser « ses » relations pour faire tourner à son avantage le choix définitif du groupe de télécommunication.

A cette époque, le maire était membre du comité du Conseil d'administration des Forces Motrices Bernoises qui étaient elles-mêmes actionnaires du groupe Diax. C'est de cette imbrication de relations que le maire va tirer profit pour une fois encore jouer des liens informels qui vont peser dans la décision finale : « *Je connaissais bien le directeur des Forces Motrices<sup>25</sup> de l'époque car je siégeais au conseil d'administration. Grâce à ces contacts que j'avais avec lui, et puisque les Forces Motrices étaient actionnaires du groupe Diax, nous avons fait pression sur le conseil d'administration pour que l'entreprise s'installe à Bienne* » (ENTRETIEN MAIRE I).

Le risque est ici de se faire mystifier par le discours du maire et de croire que seul la relation du responsable local avec le directeur des Forces Motrices est à même d'expliquer totalement l'implantation de Diax. Dans un entretien avec le responsable des relations publiques de l'entreprise de télécommunications, le discours tend à pondérer les affirmations du maire : « *vous savez, on est allés à Bienne parce que l'on a senti la volonté de la part des responsables de la ville et notamment du maire à nous vouloir. A l'époque, M. Stoeckli a réussi à nous convaincre des avantages de sa ville pour nous (...) mais ce n'est pas seulement parce qu'il avait de bons contacts, mais surtout parce qu'on y a trouvé des avantages que d'autres villes n'offraient pas* » (ENTRETIEN M. JANNIN). Si l'on suit le discours du responsable de l'entreprise, il apparaît clairement que la mobilisation de relations informelles a été un atout dans la décision. Elles n'auraient garanti l'implantation si elles n'avaient pas été relayées par un certain nombre de conditions cadres propices au développement de l'entreprise.

Afin de ne pas trop empiéter sur la prochaine partie de notre travail, nous ne pousserons pas plus loin la réflexion concernant les déterminants de l'implantation de l'entreprise.

Cette phase de la construction de la politique d'image de marque est cruciale pour deux raisons. Premièrement, la notoriété qu'entraîne l'arrivée de Sunrise et l'élan médiatique que cette implantation a suscité, a permis de mieux ancrer l'image de marque « Bienne, ville de la communication ». En effet, avec Sunrise, c'est toute une dynamique qui s'est mise en place, permettant l'arrivée d'autres entreprises.

Dans le secteur des télécommunications, et notamment dans celui des call-centers<sup>26</sup>, les entreprises ont tendance à sous-traiter une partie de leurs activités. Ainsi, en s'implantant à Bienne, ce n'est pas seulement Sunrise (près de 200 emplois créés) que le maire a réussi à attirer mais aussi deux sous-traitants de services, BNS Group (80 emplois à l'époque et 270 actuellement) et Swiss-call (64 emplois).

En effet, comme le souligne un entretien réalisé avec un des responsables des relations publiques d'un des call-center : « *nous sommes venus principalement à Bienne parce que Sunrise, avec qui on faisait la plupart de nos contrats, y est venu et nous a demandé de nous y installer pour permettre de communiquer et de développer des projets plus facilement* » (ENTREPRISE DU DOMAINE C). L'effet d'« entraînement » ne s'est pas vérifié seulement avec Sunrise mais aussi avec l'arrivée, en 2000, de l'entreprise Orange : « *Nous sommes venus à Bienne parce que le CIE*

<sup>25</sup> Il nous a été demandé de ne pas le mentionner lors de citations. Le nom du directeur est connu du rédacteur.

<sup>26</sup> Rappelons que c'est cette fonction que Sunrise a installé à Bienne.

*d'Orange voulait que l'on soit dans la même ville qu'eux pour collaborer plus étroitement* » (ENTREPRISE DU DOMAINE C).

Cette dynamique entre entreprises n'est pas du ressort du marketing opéré par la ville, ni du travail du maire. Néanmoins, il était indispensable d'en relever les modalités pour comprendre l'arrivée successive de plusieurs entreprises dans le domaine des télécommunications.

### 5.3. L'ÉVÉNEMENT « COMDAYS » : LA DIFFUSION DU MESSAGE PROMOTIONNEL

La ville qu'on transforme, ou que l'on tente de transformer, appelle sur elle le regard, cherche à faire savoir qu'elle s'est transformée. L'événement fait de la ville le théâtre d'une manifestation spectaculaire, et l'acteur de ces manifestations.

La mise en place, depuis 2001 à Bienne, des journées de la communication rentre dans cette perspective. Ces journées de la communication, instituées pour les entreprises et les médias de la communication, se veut comme la traduction du rayonnement et du renom de la ville en ce domaine, à asseoir l'appellation « Bienne, ville de la communication » dans le « monde de l'opinion » pour utiliser une des notions du modèle des « Economies des Grandeurs »<sup>27</sup> :

*« Les journées de la communication sont une plate-forme importante pour partager les connaissances entre les entreprises. Le problème c'est qu'à un certain moment on s'est rendu compte d'une chose. Bienne est aussi la capitale mondiale de l'horlogerie mais on ne le voit pas et on ne le sait pas, ni à l'extérieur ni à l'intérieur. La foire est à Bâle, les congrès importants sont à Genève et les ventes importantes à Interlaken et à Lucerne. Depuis toujours, on n'a pas assez bien intégré cette immense valeur de l'horlogerie pour le développement local. Donc Bienne n'a pas réussi à donner l'image à l'extérieur qu'il faudrait pour l'horlogerie. Et dès le début, j'ai dit que si nous voulions travailler avec un nouveau secteur, et bien ce nouveau secteur doit être domicilié à Bienne. Et au fond, le premier août 2001, j'ai fait le concept pour les journées de la communication. On veut être le WEF de la communication à Bienne. D'ici 20 ans, on va parler de la ville de la communication au niveau national, européen et mondial, je l'espère » (ENTRETIEN MAIRE I).*

Si l'événement doit catalyser les relations<sup>28</sup>, permettre aux acteurs de se rencontrer, le dessein premier de ce type de manifestation est de favoriser la diffusion du message promotionnel. En effet, par les journées de la communication, le message ne doit pas être adressé à l'extérieur, vers les acteurs auquel il est destiné (entreprises, investisseurs), mais ce sont les acteurs eux-mêmes qui viennent le recevoir : *« nous avons créé cet événement car il nous permet de rencontrer directement les personnalités de la communication sans que nous ayons besoin d'aller vers elles pour promouvoir Bienne en tant que ville de la communication »* (ENTRETIEN M. SCHMID). En ce sens, l'événement que produit la ville révèle ses qualités, son exception, sa singularité non pas par un processus qui « exporte » la ville mais par un processus qui amène les acteurs à la ville.

<sup>27</sup> A la frontière de l'économie et de la sociologie, dans la mouvance de l'école dite « conventionnaliste », la démarche des « économies de la grandeur », proposée par Luc Boltanski et Laurent Thévenot, consiste en un modèle qui appuie sa réflexion sur la production des accords entre personnes, et entre personnes et objets. Ces accords reposent sur des systèmes d'équivalence partagées, des grandeurs communes, permettant à chacun de retrouver les repères. Ces grandeurs, ces systèmes d'équivalence se déploient dans six « mondes » purs, caractérisant l'univers des relations et des situations. Le « monde de l'opinion » est une de ces formes idéales-typiques.

<sup>28</sup> *« Et surtout ces journées doivent permettre aux gens de se rencontrer »* (ENTRETIEN GFELLER).

### 5.3.1 Les logiques partenariales à la base des « comdays ».

Pour ne pas diluer le discours autour de cette manifestation qui se tient tous les ans depuis 2001 et qui pourrait faire l'objet d'un travail en soi<sup>29</sup> dans la mesure où elle institue toute une dynamique entre acteurs de la communication, entre ces acteurs et ceux de la promotion de la ville de Bienne, nous voulons simplement encore formuler quelques réflexions quant à une logique, dont nous avons déjà parlé précédemment, qui est à la base de cet événement : le partenariat.

De par la nature des relations que la mise en place de cet événement requiert, les « comdays » sont révélateurs de logiques entre acteurs qui sont symboliques de l'ensemble du processus de promotion de la ville et de la volonté de passage de l'ère industrielle à celle post-industrielle. Les opérations urbaines, telles que cette manifestation, exigent le recours à des capitaux privés et publics considérables. Le partenariat devient un instrument déterminant pour la réalisation d'un tel projet. L'adoption du partenariat, pratique du monde de l'entreprise, est d'ailleurs révélateur des préoccupations économiques des acteurs. Non seulement il s'agit d'adjoindre des compétences pour favoriser la diffusion d'un tel événement, mais surtout, le partenariat doit permettre aux acteurs urbains de rallier au projet d'autres acteurs, à même de contribuer aux fonds nécessaires à un tel événement. Pour les journées de la communication, les responsables locaux ont opté pour la formule de la fondation, composée de la ville de Bienne et d'acteurs indépendants mais appartenant au monde de la communication :

*« Pendant les journées 2004, même l'organisation principale de toutes les entreprises qui travaillent dans la communication est devenue membre de la fondation des journées. Sont membres de la fondation : la ville de Bienne, l'OFCOM et cette organisation et avec cette organisation on a 50'000 places de travail réunies lors des journées. Et maintenant, elle organise sa rencontre annuelle à Bienne. Ces entreprises envoient leurs cadres et leurs chefs aux journées et je peux vous dire qu'on est en train d'intégrer un quatrième pied, la SSR et la Presse Suisse. Ainsi j'aurai tous les gens importants du secteur dans la fondation pour former un lieu de rencontre pour les gens de la technologie et pour les médias » (ENTRETIEN MAIRE II).*

A ce titre, les relations qui se nouent entre acteurs du secteur privé et du secteur public sont symboliques là aussi de la restructuration des institutions publiques, dans leur mode de gestion, qui sont amenées à travailler conjointement avec d'autres organisations et surtout à mettre en œuvre des solutions qui n'auraient pas de raisons d'être, ni de chance d'exister ou, plus simplement, qui ne présenteraient pas la même qualité, si le secteur public se cantonnait dans une voie solitaire. La formule adoptée, que ce soit sous forme de fondation ou autre, suggère que les acteurs publics et privés ont un intérêt commun à travailler de manière concertée. La caractéristique première de cette forme de partenariat (que certains dénomment partenariat public-privé (RUEGG, DECOUTERE et METTAN 1994)) serait d'occuper une position intermédiaire entre l'Etat et le marché. Cet espace intermédiaire exprime aussi l'idée que nous ne vivons pas dans une situation qui serait idéale et parfaite. Il n'y a pas de marché parfait et un secteur public dépassé, ni de l'autre un secteur public, compétent et seul capable de défendre l'intérêt général, et des entrepreneurs, prédateurs de la société. Ce ne sont pas là les termes de l'alternative. La gestion locale, doit plutôt choisir des modes de fonctionnement en tenant compte d'un secteur public perfectible et d'un marché imparfait.

Quoi qu'il en soit, la stratégie promotionnelle biennoise ne serait en tout cas pas frappée d'une certaine réussite si elle ne recourait aux synergies entre ces deux secteurs, que ce soit dans la

---

<sup>29</sup> Voir à ce sujet le travail de mémoire de M.Reinhard (2002) sur le rôle du SIAMS dans les modalités et les processus de collaboration entre acteurs lors et autour d'une manifestation.

mise en place des « comdays » ou encore dans la prospection d'entreprises par le canal des « ambassadeurs » du monde privé qu'elle mobilise dans les documents promotionnels, ou encore qu'elle fait intervenir lors des visites in situ, perspective que nous développons dans le chapitre suivant.

#### 5.4. LE PASSAGE DE LA VILLE INDUSTRIELLE A LA VILLE POST INDUSTRIELLE

L'ensemble de ces événements a contribué à développer un tissu économique dans le secteur des télécommunications et à asseoir la notoriété et l'image de marque de Bienne en tant que « ville de la communication ».

De plus, il a permis à Bienne de passer d'une cité à vocation principalement industrielle à celle, en partie<sup>30</sup>, post-industrielle (ou prestataire de service). Cette mutation s'accompagne par ailleurs d'une modification des liens qui se nouent entre les acteurs du monde politique et du monde économique. Bien que nous ne puissions pas affirmer qu'elles n'existaient pas avant, le passage à la ville post-industrielle semble favoriser le développement de nouvelles relations, sous forme de partenariat public-privé, qui mettent en rapport direct les acteurs de ces deux mondes. Ces relations sont d'ailleurs importantes dans l'ensemble du processus de choix des entreprises, comme nous essayerons de le démontrer dans la partie suivante de notre travail.

---

<sup>30</sup> Puisqu'une large partie du tissu économique biennois reste industrielle.

## *SIXIEME PARTIE*

---



# **LE ROLE DU MARKETING DANS LE CHOIX D'IMPLANTATION DES ENTREPRISES**

## 5.1. PRÉMICES MÉTHODOLOGIQUES

Dans cette partie de travail, je vais essayer de comprendre comment s'opère le choix de localisation des entreprises du secteur des télécommunications, de même que j'analyserai les modalités d'intervention du marketing dans ce processus.

Pour ce faire, je me baserai sur les douze entretiens réalisés avec les entreprises de la communication implantées à Bienne. Afin de préserver la confidentialité requise par neuf d'entre elles, j'ai choisi de ne pas citer directement le nom des entreprises mais simplement leur domaine de compétence (voir méthodologie).

Concernant la partie sur le processus qui a amené les entreprises à choisir Bienne comme site d'implantation, je vais tenter de décomposer la sélection de sites en différentes phases. Pour mener ce travail de subdivision en phases, j'ai relevé, dans les retranscriptions d'entretiens, les différents éléments déictiques qui interrompaient le discours de mes interlocuteurs. Ces indicateurs spatio-temporels (d'abord, puis, ensuite, après,...) m'ont permis de déterminer trois phases majeures dans le processus de décision du site d'implantation : « *Dans un premier temps nous faisons (...), puis on a regardé (...), ensuite on a pris contact (...) et finalement (...)* » (Exemple d'utilisation de déictiques lors d'un entretien avec une entreprise du domaine C).

Une fois ces trois phases explicitées, je vais m'intéresser au rôle et à l'intervention du marketing durant tout le processus de décision.

A la suite de ces premières considérations, je tenterai de mettre en lumière différents éléments (rôle de certains acteurs urbains, prépondérance de certains facteurs dans le choix final) suivant la redondance avec laquelle ils ont été cités par les responsables des entreprises interrogés.

Il faut encore relever que je considérerai dans un premier temps le marketing opéré par la ville comme l'ensemble des actions instituées par les acteurs urbains depuis la décision de mener une politique promotionnelle dans le secteur des télécommunications. Ce travail était, en effet, d'abord conduit par le service de promotion économique, dans un premier temps indépendant, puis ensuite intégré au service de marketing de la ville (depuis sa création en 2003).

## 5.2. LE CHOIX DU SITE D'IMPLANTATION : UN PROCESSUS EN TROIS PHASES MAJEURES

Sur l'ensemble des entreprises interrogées, neuf ont dû opérer un choix d'implantation avant d'opter pour la cité seelandaise. Pour deux d'entre elles, ce choix a été en quelque sorte « imposé » par les logiques d'entraînement que nous avons relevées dans la partie de travail précédente, et une autre (SAP) n'est pas considérée, en cette première partie de chapitre, dans la mesure où le processus de choix de localisation s'est effectué avant la mise en place effective de la politique promotionnelle (1994).

Pour les neuf entreprises, le choix de localisation est le résultat de trois différentes phases de prospection que nous allons examiner.

### **5.2.1. Phase 1 : la présélection, une logique de rationalité limitée**

Dans un premier temps, l'entreprise opère une présélection sur la base d'informations qu'elle recherche par elle-même : « *D'abord nous avons regardé un peu à gauche à droite pour savoir quelles villes pouvaient nous intéresser. Nous avons fait une recherche sur internet et dans différentes brochures que nous avons* » (ENTREPRISE DU DOMAINE C). « *La première sélection*

*s'est faite dans un premier temps un peu sur la base de ce que nous savions sur les villes suisses » (ENTREPRISE DU DOMAINE J). « La décision que l'on a dû prendre est une analyse de situation, on a fait un tri parmi tous les sites qui pouvaient être bons, sans aller trop loin » (ENTREPRISE DU DOMAINE C).*

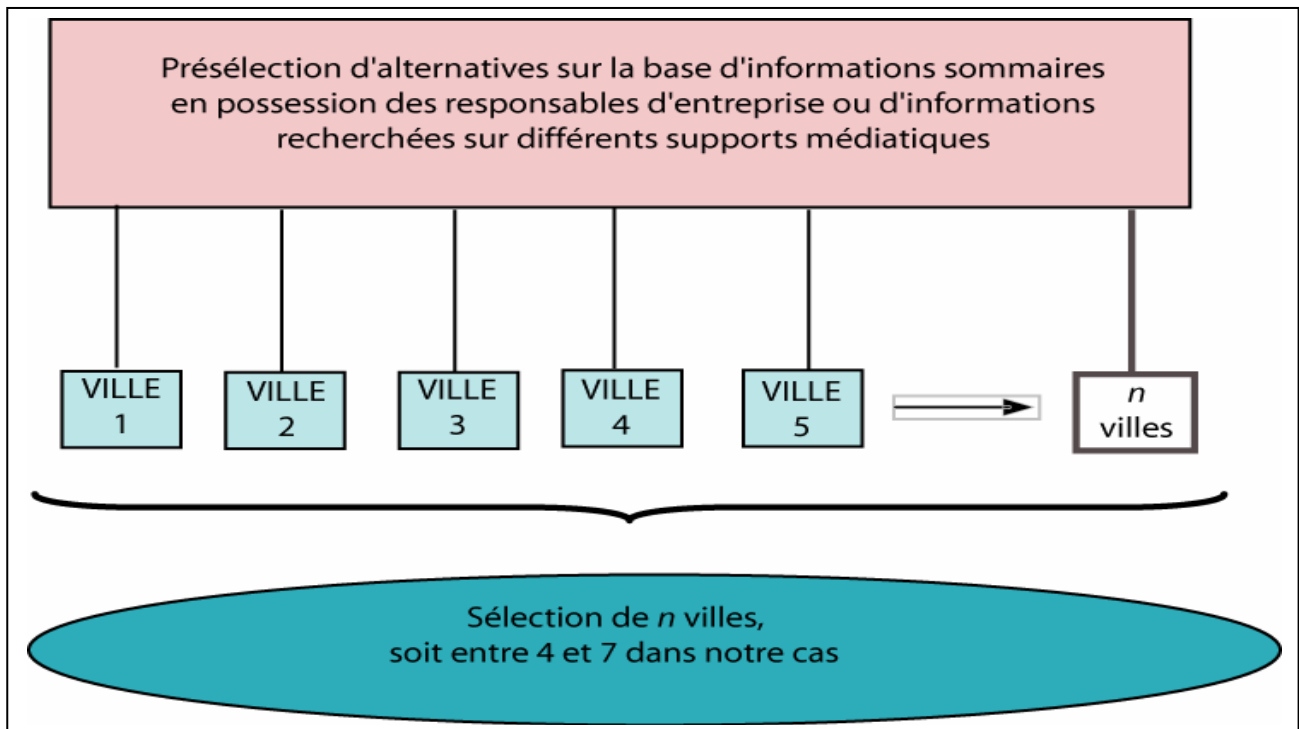
Dans cette première phase, la démarche effectuée par les entreprises rejoint les idées avancées par l'approche behavioriste :

*« L'information dont dispose le décideur est limitée et toute recherche de données complémentaires coûteuses. Aussi même si l'étude de localisation est menée en profondeur, il y a sélection a priori d'un petit nombre d'alternatives, d'où le concept de rationalisation limitée. (...) Les informations ont une double origine : l'entreprise elle-même et l'extérieur. Ainsi sur la base de fichier clientèle ou d'analyses de marché, l'entrepreneur a-t-il souvent une idée plus ou moins précise des espaces envisagés. En ce qui concerne les informations extérieures à la firme, nous croyons à une attitude très passive des entrepreneurs qui attendent plus l'information qu'ils ne vont la chercher. Les données sont ainsi souvent collectées au hasard des rencontres et des visites et sont très fragmentaires (...). De plus, les représentations spatiales jouent en ce domaine un rôle très important (...). En matière de présélection d'alternatives de localisation, ce qui importe donc c'est l'image que se font les décideurs des différentes réalités spatiales (...). Par ailleurs, tout au long du processus, la minimisation des risques induit certaines réactions empiriques, notamment le préchoix d'aires familières, la tendance à imiter des concurrents heureux ou la répétition de comportements antérieurs » (MERENNE-SCHOUMAKER 1991 : 58).*

Dans cette phase de préchoix, l'entreprise sélectionne un certain nombre de villes, entre quatre et sept dans notre cas : *« Nous avons choisi sept villes qui pouvaient nous convenir » (ENTREPRISE DU DOMAINE D). « Quand nous avons dû sélectionner une première série de villes, nous avons trouvé six villes qui pouvaient nous convenir » (ENTREPRISE DU DOMAINE C). « Quand nous avons décidé de déménager nous avons dû d'abord déterminer un certain nombre de villes qui pouvaient faire l'affaire (...) à la fin nous en avons conservé quatre » (ENTREPRISE DU DOMAINE J). Si les informations indispensables à cette présélection n'étaient pas le fruit d'une attitude passive, du hasard ou de rencontres comme le suggère B. Mérenne-Schoumaker, elles n'en restent pas moins fragmentaires et les entreprises n'épuisent jamais la totalité des sites potentiels : « A un certain moment nous avons dû quand-même arrêter notre recherche, car ça prend du temps et nous n'avons pas envie d'investir dans cette recherche. Nous avons un peu d'informations et ça suffisait à ce moment là (...) Les informations que l'on avait venaient de recherches que l'on a fait sur le net ou de ce que nous savions sur les villes » (ENTREPRISE DU DOMAINE C). « Vous savez, (moment de réflexion, ndr.) on ne peut pas s'amuser à analyser toutes les villes de Suisse, ce serait bien pour trouver la ville parfaite, mais on n'a pas le temps et surtout pas l'envie de faire ça (...) Tout ce qui nous servait, c'était d'avoir une idée sur quelles villes pouvaient convenir » (ENTREPRISE DU DOMAINE D).*

Toute la démarche de cette première phase de recherche suppose un travail d'affinement « grossier » des sites potentiels en se basant sur une certaine image des villes que les responsables d'entreprises pouvaient avoir ou de quelques recherches sommaires effectuées sur la plate-forme électronique que fournit le web, comme essaye de le représenter le schéma suivant :

Illustration n. 13 : la présélection de sites durant la phase 1.



### 5.2.2. Phase 2 : les bases de données et la définition de deux ou trois sites

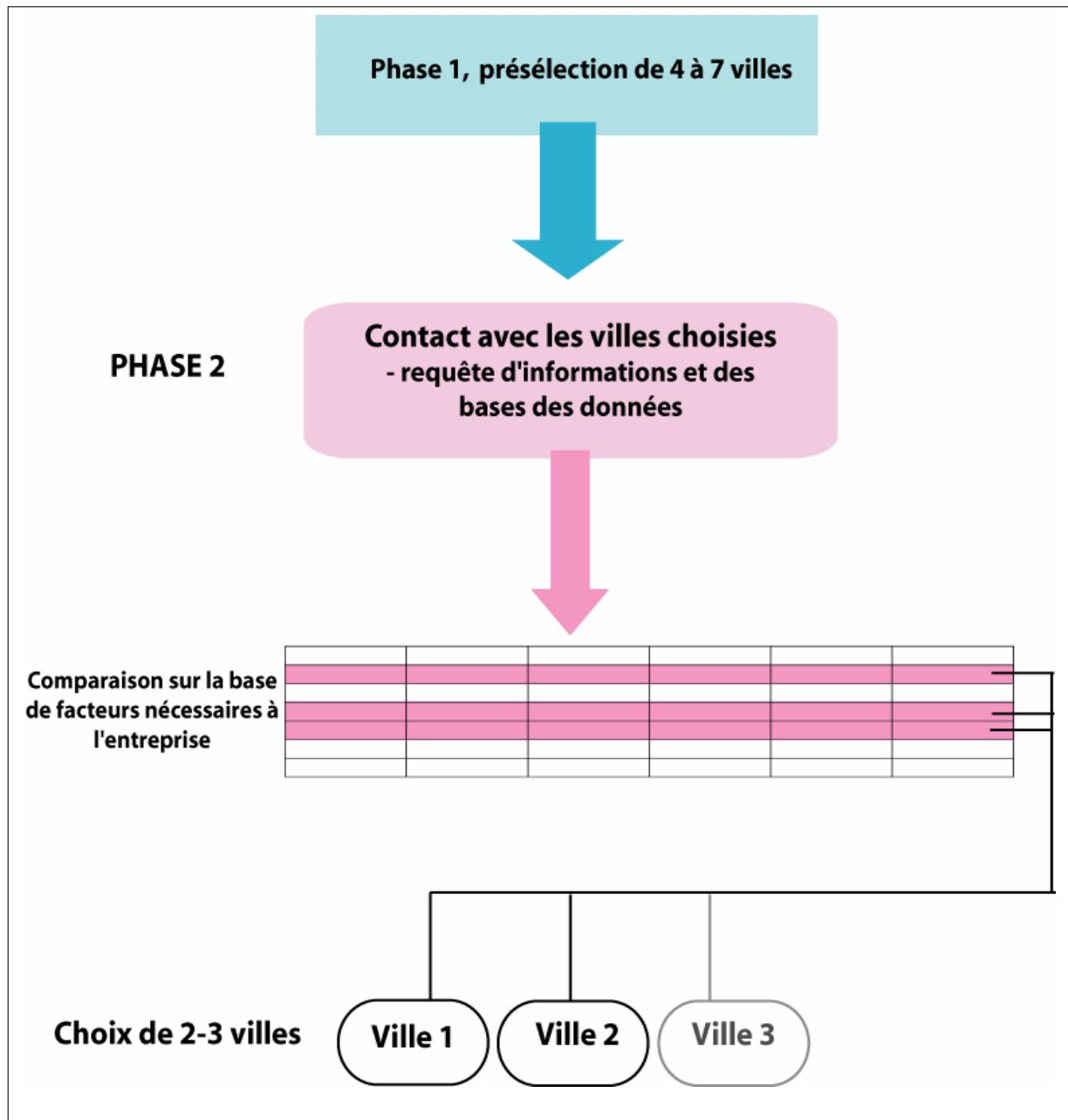
Une fois ce travail de présélection opéré, les neuf entreprises vont s'adresser directement aux villes. C'est le premier contact direct qui s'établit entre les partenaires de la transaction, l'entreprise et les responsables locaux. Durant cette deuxième phase, la recherche d'information sur les sites consiste en la requête de bases de données à mêmes de fournir une idée plus précise : « *Après on a demandé aux villes de nous donner plus d'informations* » (ENTREPRISE DU DOMAINE D). « *Quand on avait décidé des villes potentielles, nous nous sommes ensuite directement adressés aux services de promotion économique pour qu'ils nous envoient leurs bases de données* » (ENTREPRISE DU DOMAINE C). « *Pour nous il était ensuite important de comprendre quels étaient les avantages des sites (...)* Nous avons pris contact avec les autorités pour avoir les informations nécessaires à notre choix » (ENTREPRISE DU DOMAINE J). « *Nous nous sommes adressés aux différentes villes pour avoir plus d'informations sur les atouts et les défauts de ces villes* » (ENTREPRISE DU DOMAINE C).

Cette deuxième phase, contrairement à la précédente, met en jeu une logique d'optimisation du choix des sites qui va se réduire à deux ou trois options : « *Nous avons retenu deux villes, Bienne et Fribourg* » (ENTREPRISE DU DOMAINE C). « *Là, on a eu une idée plus précise et nous avons décidé de faire notre choix entre Thoun, Bâle et Bienne* » (ENTREPRISE DU DOMAINE D). Cette réduction à deux ou trois sites se fait selon une logique de compromis entre les facteurs nécessaires à l'entreprise (voir illustration n. 12). Ce compromis entre facteurs résulte d'une articulation de trois composantes majeures : les besoins propres à l'entreprise en terme de marché de travail (disponibilité et spécificités de la main-d'œuvre, salaire, génie local), les disponibilités foncières et immobilières, et les exonérations fiscales<sup>31</sup> : « *Ce qui était important pour nous c'était de voir si nos besoins en main-d'œuvre, de locaux et d'avantages fiscaux correspondaient à nos désirs* » (ENTREPRISE DU DOMAINE C). « *Ensuite on a fait un tri par rapport à nos besoins, sur la*

<sup>31</sup> Nous relevons les principales composantes qui devront être pondérées dans la suite du travail.

*base de nos besoins en personnel, de rétrocessions fiscales et de bâtiments » (ENTREPRISE DU DOMAINE C).*

*Illustration n. 14 : la définition de deux ou trois villes durant la phase 2.*



### 5.2.3. Phase 3 : l'entrée en jeu des acteurs urbains.

Si les deux premières phases de la sélection des villes potentielles ont permis de restreindre les alternatives à deux ou trois villes, c'est véritablement lors d'une troisième phase que va se dessiner la décision finale.

Une fois que l'entreprise a pris connaissance des différentes caractéristiques nécessaires au choix de localisation, les responsables vont directement visiter la ville : « *Nous, à la fin, on fait toujours une visite de la ville pour voir si elle nous plaît, l'ambiance qu'on peut y sentir, les activités qu'on y trouve* » (ENTREPRISE DU DOMAINE C). « *C'est important pour nous de nous rendre finalement*

*sur place, car on doit se faire une idée plus précise des villes sur lesquelles se portera notre choix » (ENTREPRISE DU DOMAINE C).*

Pour ce faire, les neuf entreprises ont pris contact avec les autorités locales, averties au préalable et préparées à les recevoir<sup>32</sup> pour négocier l'implantation in situ. Cette dernière étape de la transaction permet aux différents partenaires de se rencontrer et de visiter les sites potentiels dans les différentes villes : *« Pour finir, nous sommes allés sur place, nous avons parlé avec les responsables et ils nous ont fait visiter la ville et les différents sites qui pouvaient nous intéresser » (ENTREPRISE DU DOMAINE C).* *« C'est ensuite important de se rendre sur place pour voir la ville, si elle nous plaît et de voir les sites qui nous intéressent » (ENTREPRISE DU DOMAINE T).*

A en croire les entreprises, le choix final serait tributaire non seulement des différents facteurs nécessaires à l'entreprises (ceux relevés dans la phase 2), mais aussi d'une certaine qualité esthétique et paysagère de la ville : *« Quand nous sommes allés à Thoune, nous avons vu les Alpes et le château, et là nous étions véritablement enthousiasmés par cette ville et nous avons décidé de nous installer là-bas, car les cadres qui m'accompagnaient trouvaient que c'était une ville très belle pour eux et leur familles. Puis nous sommes venus à Bienne et on nous a montré le lac, les montagnes. On a un peu comparé la situation et on s'est dit que Bienne était aussi une très belle ville, et qu'en plus elle avait toutes les caractéristiques dont notre entreprise avait besoin, surtout au niveau du personnel qu'on y trouvait et des sites qu'on nous proposait » (ENTREPRISE DU DOMAINE D).* *« Il n'a pas été facile de choisir entre Bienne et Fribourg, mais après une réflexion avec mon équipe, on a choisi Bienne car elle nous plaisait à cause du lac et du paysage, mais aussi parce qu'on y trouvait les conditions nécessaires pour développer notre activité » (ENTREPRISE DU DOMAINE C).*

Au final, le choix définitif semble résulter d'un processus d'optimisation entre les facteurs nécessaires à l'entreprise, de même qu'à une certaine perception des qualités esthétiques et paysagères du territoire. A ce titre, les décisions effectuées par les entreprises semblent, en partie, remettre en question la perspective théorique autour des choix de localisation. En effet, de nombreux ouvrages ne conçoivent pas le rôle de la perception visuelle de la ville, tant au niveau de l'esthétique proprement dite que du cadre paysager qui l'entoure, et mettent parfois trop l'accent sur les facteurs économiques. Ceux-ci sont bien sûr déterminants dans le choix final, mais ils ne suffisent pas, à en croire les entreprises, s'ils ne sont relayés par une certaine qualité de vie.<sup>33</sup>

---

<sup>32</sup> *« Nous mettons un grand soin à préparer la visite des entreprises car nous savons que c'est là que se fera le choix de venir ou non à Bienne (...) On a tout un programme de visite, sur les endroits à visiter, les personnes qu'on leur fera connaître ».* (ENTRETIEN MAIRE II)

<sup>33</sup> Toutes les entreprises avec lesquelles nous nous sommes entretenus ne citent pas le facteur « esthétique ». Néanmoins, étant donné que cinq entreprises l'on cité spontanément, nous pensons qu'il revêt une certaine importance dans le processus de décision du site de localisation.

### 5.3. LE RÔLE DU MARKETING DANS LE CHOIX DE LOCALISATION DES ENTREPRISES.

Dans la première partie de ce chapitre, nous avons essayé de comprendre les logiques du choix de localisation des entreprises. Le travail de déconstruction du processus en trois phases principales va nous permettre, à présent, d'analyser dans quelle mesure intervient le marketing mis en place par la ville.

#### **5.3.1. Les documents promotionnels et l'image de marque**

Dans la première phase de sélection de site, les entreprises tendent à déterminer une série de villes (de quatre à sept) sur la base d'informations qu'elles cherchent et recueillent sur différents supports (brochures, articles de journaux, plateforme internet) ou encore en se fondant sur une image qu'elles se font des villes.

A ce stade de leur sélection, les documents promotionnels et l'appellation « Bienne, ville de la communication » revêtent une importance majeure.

En effet, cinq entreprises mettent explicitement en avant le rôle de ces documents à ce stade du processus de décision de sites : « *Oui (moment de réflexion, ndr.), nous avons regardé sur le site de la ville de Bienne et nous avons vu, sur la base des différents points qui sont mis en évidence, que cette ville pouvait convenir à nos besoins* » (ENTREPRISE DU DOMAINE C). « *Bienne et les autres villes qui nous intéressaient donnaient pas mal d'informations sur leurs activités et ça nous a donné une première idée de ce que les villes pouvaient nous offrir* » (ENTREPRISE DU DOMAINE C). « *Oui, les documents sur les villes dont on disposait et ceux que l'on a pu trouver en faisant des petites recherches nous ont été très utiles car, vous savez, c'est difficile de savoir ce que fait une ville et si elle a des activités qui peuvent satisfaire les besoins d'une entreprise comme la nôtre* » (ENTREPRISE DU DOMAINE J). « *Les documents, oui, ils ont été utiles, surtout au départ, mais notre choix ne s'est pas basé là-dessus* » (ENTREPRISE DU DOMAINE D).

S'ils ne permettent pas, à priori, d'arriver à un choix définitif, les documents promotionnels, à en croire les entreprises interrogées, servent surtout à donner une première idée des différentes fonctions économiques de la ville, fonctions que l'entreprise apprécie sur la base de facteurs qui lui sont nécessaires. Tout au long du processus de la phase 1, mais aussi de la phase 2, les entreprises s'appuient sur ces documents pour sélectionner la gamme des possibles. Non pas que ces documents soient les déterminants du choix, mais il semble bien que sans eux, et les différents éléments dont ils font la promotion, les villes seraient écartées de suite des sites envisageables : « *Je ne sais pas si ces documents ont été décisifs, mais en tout cas ça nous a beaucoup aidé et je pense que si nous n'avions pas réussi à trouver d'informations sur une ville, nous ne l'aurions peut-être pas sélectionnée* » (ENTREPRISE DU DOMAINE C).

Mais les documents promotionnels ne suffisent pas à comprendre les logiques du processus qui se mettent en place durant cette première phase de sélection. En effet, un autre pan de la politique promotionnelle, du moins en ce qui concerne Bienne, semble avoir une importance majeure.

Si, pour trois entreprises, l'appellation « Bienne, ville de la communication » ne joue aucun rôle, voire tend à être ridiculisée par les propos utilisés : « *Je ne pense pas que ça a été important pour nous que Bienne s'appelle ainsi* » (ENTREPRISE DU DOMAINE C), « *c'est du bla-bla, ça ne sert à rien dans notre choix* » (ENTREPRISE DU DOMAINE C), « *cette dénomination ne voulait pas dire grand-chose pour nous, c'est un peu comme si Fribourg décidait de s'appeler ville de l'agriculture et que tous les paysans doivent y aller* » (ENTREPRISE DU DOMAINE T), pour d'autres, cette appellation semble servir à « marquer » le territoire. « *Le marquage (...) est la phase terminale d'un processus, impliquant les ressources de l'entreprise et toutes ses fonctions, au service d'une*

*intention stratégique : créer une différence, seule façon pour l'entreprise de se démarquer des concurrents, en mobilisant toutes ses sources internes de valeur ajoutée* » (KAPFERER 1991 : 21) ; et plus loin : « *l'entreprise veut marquer le secteur de son empreinte (...) ce n'est pas un hasard si l'équivalent anglais de marque est « brand » : dérivé de brandon, ce mot renvoie à un acte qui pénètre la chair de l'animal en même temps qu'il en signalait l'appropriation* » (KAPFERER 1991 : 22). La ville signale ses intentions d'agir, mais aussi sa volonté d'action dans un secteur donné, volonté qui doit aller dans la direction des attentes des entreprises.

Si, dans les intentions, le marquage poursuit cette finalité, pour les entreprises, l'image de marque « Bienne ville de la communication » n'intervient qu'en phase initiale du processus de sélection de sites : « *Nous savions que Bienne se faisait appeler ainsi et nous l'avons tout de suite considérée parmi nos choix possibles* » (ENTREPRISE DU DOMAINE C). « *Oui, (moment de réflexion, ndr.) je pense que c'était important, car on savait qu'elle voulait se spécialiser dans ce secteur (...) Ce n'est pas parce qu'elle s'appelait comme ça qu'on l'a choisie, mais au moins on savait qu'elle essayait de faire quelque chose dans notre secteur d'activité* » (ENTREPRISE DU DOMAINE C). « *Bienne ville de la communication (hésitations, ndr), oui on savait qu'elle se faisait appeler ainsi et quand nous avons décidé de créer une nouvelle entreprise, nous avons tout de suite pensé à Bienne* » (ENTREPRISE DU DOMAINE J).

A en croire les entreprises, l'image de marque de la ville de Bienne sert à délimiter et à indiquer une première identité, à même d'explicitier des caractéristiques économiques de la ville. « *Nomen est omen* » dit l'adage, le nom est présage, il sert en quelque sorte comme référent. Néanmoins, même s'il sert à « marquer » le territoire, le champ de référence économique que l'appellation soulève doit être vérifié en profondeur par l'entreprise. Si l'image de marque ne suffit donc pas à convaincre<sup>34</sup> l'entreprise, elle permet néanmoins de susciter dans l'esprit de l'entreprise en télécommunication la référence « Bienne » parmi la gamme des possibles et ceci presque instinctivement : « *On a tout de suite pensé à Bienne, car c'est la ville de la communication* » (ENTREPRISE DU DOMAINE C).

Fondamentalement, l'image de marque de la ville de Bienne (connue au préalable par toutes les entreprises que nous avons interrogées) agit comme une sorte de toile de fond qui pénètre les représentations que l'entrepreneur peut avoir sur la ville, mais ces représentations devront ensuite être contextualisées dans les phases ultérieures du processus d'optimisation du choix de localisation par l'analyse de l'ensemble des facteurs nécessaires à l'entreprise.

### **5.3.2. Les banques de données : un outils indispensable pour affiner le choix de l'entreprise**

Lors de la deuxième phase de prospection, la démarche de l'entreprise tend à réduire encore la gamme des possibles à deux ou trois alternatives. Durant cette phase, les villes sont appelées à fournir un certain nombre d'informations requises directement par les entreprises pour affiner leur choix. C'est dans cette phase qu'interviennent plus spécifiquement les banques de données qui comportent des informations sur les disponibilités foncières et en bâtiments. Ces renseignements, requis par toutes les entreprises interrogées, doivent être à même de donner une idée plus précise aux entreprises sur les facteurs nécessaires à l'optimisation de leur choix. Ils ont une fonction proche des documents promotionnels, mais fournissent des informations plus détaillées, et souvent plus techniques, sur la ville.

---

<sup>34</sup> « *Mais on devait encore voir ce que ça signifiait et comprendre si ça allait dans la direction de nos besoins* », (ENTREPRISE DU DOMAINE C).

A en croire les entreprises, ce sont surtout<sup>35</sup> les disponibilités foncières et leur coût qui déterminent l'affinage des différentes villes potentielles. Dans cette perspective, la ville de Bienne tire les fruits d'une politique foncière menée dans la période allant de 1990 à 1995. Durant cette période, les autorités locales ont profité des bas prix<sup>36</sup> des terrains pour racheter d'importantes surfaces, au point de posséder actuellement un quart de la surface communale. Cette disponibilité foncière semble un atout majeur dans la sélection de la ville de Bienne parmi les sites potentiels : « *Ensuite nous avons voulu comprendre quels emplacements offrait la ville de Bienne et nous avons vu qu'à Bienne on pouvait trouver beaucoup de terrains de grande importance et pour nous c'était important de disposer d'une grande surface* » (ENTREPRISE DU DOMAINE C). « *Nous voulions ensuite analyser quels avantages la ville de Bienne donnait en terme de terrains et nous avons vu que Bienne avait beaucoup de surfaces disponibles, c'est pour cela que nous avons décidé de garder Bienne parmi les villes sur lesquelles se baserait notre choix* » (ENTREPRISE DU DOMAINE D).

Suite à ces considérations et même si, comme nous le verrons dans le prolongement de ce travail, les facteurs décisifs du choix de localisation résident davantage dans la spécialisation de la main-d'œuvre et dans la dynamique économique qui se met en place dans le secteur des télécommunications, une stratégie promotionnelle ne peut se dissocier d'une politique foncière. En ce sens, les efforts menés par la ville de Bienne il y a une décennie se sont révélés payants.

Parallèlement à ces considérations sur la politique foncière, la transparence et la qualité des dossiers envoyés aux entreprises revêtent une importance majeure pour les entreprises : « *Nous avons besoin d'en savoir plus sur la ville et Bienne avait un dossier très complet sur tout ce que nous voulions savoir : les terrains disponibles et leur prix, sur la main-d'oeuvre, sur les réductions auxquelles nous avons droit (...). Elle donnait une très grande importance à montrer tout ça (...). Ça nous a montré le sérieux de la ville pour venir à l'encontre de nos besoins. C'est un effort qui nous a beaucoup plu et c'est pour ça que nous l'avons conservée parmi les deux sites sur lesquels nous allions faire notre choix* » (ENTREPRISE DU DOMAINE T). « *Bienne donnait de très bonnes informations et elles sont très bien montrées à travers les documents et les informations que nous avons reçues (...). On a très vite compris qu'elle pouvait nous convenir* » (ENTREPRISE DU DOMAINE C).

Durant cette phase, il s'agit pour la ville d'éveiller l'intérêt pour le lieu, que ce soit par les disponibilités foncières ou par d'autres facteurs, en révélant les valeurs de l'espace, les potentialités du territoire.

En ce sens, plus que le fond, c'est la forme donnée aux documents promotionnels qui semble essentielle pour les entreprises : « *Vous savez, fondamentalement peu de choses différencie à la fin notre choix, certaines villes ont plus d'avantages pour telle ou telle chose, d'autres pour telle ou telle autre, c'est surtout la qualité du dossier qui fait un peu la différence. Je ne dis pas que l'on a choisi Bienne parce que leur dossier est mieux présenté, mais c'est sûr que ça nous donne une certaine image de la ville, de la façon dont elle travaille et du sérieux des personnes avec qui on va collaborer si on choisit telle ou telle ville* » (ENTREPRISE DU DOMAINE T). « *Au jour d'aujourd'hui tout le monde offre un peu la même chose et peut-être que la façon d'offrir et de se présenter fait un peu la différence* » (ENTREPRISE DU DOMAINE C).

---

<sup>35</sup> Bien que d'autres facteurs entrent en ligne de compte à ce stade, mais nous les expliciteront dans le prolongement de notre travail.

<sup>36</sup> Ces bas prix sont le résultat de la conjoncture liée à la crise des années précédentes.

### 5.3.3. Phase 3 : La rencontre entre partenaires et le choix définitif de la ville.

Parce qu'elle met pour la première fois les différents acteurs de la transaction en contact direct, la troisième phase du processus de sélection revêt une importance toute particulière. En effet, une fois que l'entrepreneur a affiné son choix à deux ou trois sites, il se rend in situ, accompagné ou non par de proches collaborateurs, pour rencontrer les responsables locaux. A ce stade, l'entreprise a déjà une représentation, sur la base des documents et des banques de données qui lui ont été fournis, des avantages que la ville peut lui donner et des facteurs nécessaires à son implantation.

Le rôle des autorités consiste à démontrer les fondements matériels de ces représentations. La visite, en général<sup>37</sup>, comporte trois étapes principales. Dans un premier temps, les responsables urbains réunissent les partenaires de la transaction dans les locaux de l'administration de façon à négocier la future implantation de l'entreprise, toujours hypothétique à ce stade du processus : « *Nous sommes allés sur place, dans les locaux de la ville et nous avons négocié un certain nombre de choses* » (ENTREPRISE DU DOMAINE D). « *Quand nous sommes allés à Bienne, on a beaucoup parlé avec les responsables pour définir notre projet* » (ENTREPRISE DU DOMAINE C).

Cette étape, qui met en confrontation les acteurs urbains et ceux de l'entreprise, sert à déterminer l'implantation de l'entreprise dans la ville, le site d'emplacement et sa temporalité : « *Quand on a commencé à parler ensemble de notre établissement à Bienne, on s'est mis surtout d'accord sur l'endroit, des infrastructures qui nous étaient nécessaires* » (ENTREPRISE DU DOMAINE C).

Parallèlement à cette démarche de choix de site dans la ville, cette confrontation doit permettre de trouver un accord autour des modalités fiscales : « *Vous savez, quand on s'est rencontrés, on a beaucoup parlé d'argent, et aussi de beaucoup d'autres choses qui nous étaient nécessaires* » (ENTREPRISE DU DOMAINE C).

Si elle permet de définir les différentes modalités d'implantation dans la ville, la rencontre entre partenaires permet aussi de visiter la ville et de rendre tangibles l'ensemble des représentations que les documents ont fourni à l'entrepreneur. Cette visite consiste à déplacer les acteurs de la transaction dans différents points stratégiques de la ville, programmés au préalable par les responsables locaux et à même de témoigner en faveur des éléments promus : « *Nous nous sommes rendus à l'OFCOM où nous avons rencontré le directeur mais nous avons visité aussi des entreprises de la communication qui étaient déjà installées à Bienne pour parler avec les responsables de ces entreprises* » (ENTREPRISE DU DOMAINE C). « *A la fin nous avons visité la ville, on est allés dans des entreprises du secteur et ça nous a aidé à faire notre choix car on a un peu compris ce qui se passait à Bienne dans ce domaine* » (ENTREPRISE DU DOMAINE C).

Le marketing qui s'opère à ce stade de la transaction poursuit deux finalités. Premièrement, la stratégie consiste à mouvoir les responsables dans des lieux symboliques du secteur de la communication, lieux à même témoigner du dynamisme économique qui s'est mis en place dans ce secteur. Deuxièmement, les entrepreneurs sont amenés à rencontrer d'autres entrepreneurs qui se font eux-mêmes porte-parole des avantages qu'ils ont trouvés à Bienne : « *Nous avons rencontré M. Hayek et il nous a expliqué pourquoi nous devons venir à Bienne* » (ENTREPRISE DU DOMAINE D). « *Je pense que c'est véritablement lorsque nous sommes allés voir ce qui se passait dans ce secteur à Bienne que nous avons décidé qu'il y avait tout ce dont nous avons besoin dans cette ville. Nous avons rencontré différents responsables d'entreprises qui nous ont un peu incité dans notre choix* » (ENTREPRISE DU DOMAINE C). Les entrepreneurs partagent en ce sens les valeurs que le marketing attribue au territoire et se font eux-mêmes ambassadeurs de la ville où ils se sont installés. En quelque sorte, l'entrepreneur territorialisé territorialise, à son tour, les nouvelles

<sup>37</sup> Notons à ce sujet que tous les entrepreneurs n'ont pas fait l'objet d'une visite de la ville mais au moins d'une rencontre directe avec les responsables locaux.

entreprises. Dans cette perspective, la stratégie des édiles locaux consiste à maintenir des contacts suffisamment étroits avec les entreprises installées pour les faire parler au nom de la ville lors de la visite de nouvelles entreprises.<sup>38</sup>

#### 5.2.4. Le rôle du maire dans le processus de décision.

Cette dernière phase du processus de décision est déterminante. Non seulement elle permet de régler et de négocier les derniers détails de l'implantation : « *Après avoir visité Fribourg et Bienne, nous avons choisi Bienne car elle présentait plus d'avantages pour nous que Fribourg* » (ENTREPRISE DU DOMAINE C). « *C'est seulement après avoir visité ces trois villes que nous avons décidé de nous installer à Bienne* » (ENTREPRISE DU DOMAINE D) ; mais elle permet surtout aux acteurs urbains d'intervenir directement et personnellement dans le processus de décision. A ce titre, un acteur urbain semble tenir un rôle clé : le maire.

Véritable instigateur de la politique promotionnelle autour du secteur des télécommunications, sa capacité à intervenir dans cette troisième étape du processus semble avoir une fonction primordiale<sup>39</sup> dans le choix définitif, et ce pour au moins deux raisons. Premièrement, par le réseau d'acteurs qu'il mobilise lors des visites de ville, et avec lesquels il maintient, semble-t-il, des contacts très étroits de collaboration et de coopération<sup>40</sup>, il peut faire intervenir ces acteurs comme porte-parole des valeurs économiques de la ville, les appeler à valoriser le territoire ; deuxièmement, par les relations informelles qu'il a instituées avec certains responsables d'entreprises, et notamment ceux de la téléphonie, il peut les inciter à s'implanter à Bienne : « *Vous savez, notre CIE, il connaît très bien M. Stoeckli et le rapport qu'ils avaient avant que nous décidions de nous installer a sûrement joué en faveur de Bienne. Je ne dis pas que nous sommes venus à Bienne parce qu'ils étaient amis mais, vous savez, ça a sûrement eu un rôle* » (ENTREPRISE DU DOMAINE C). « *M. Stoeckli et notre directeur se connaissaient depuis longtemps et quand nous avons dû choisir où planter notre troisième filiale, je pense que ça a joué un rôle* » (ENTREPRISE DU DOMAINE C). Sur la base de ces considérations, chercher à comprendre les logiques d'implantation à l'aune d'une rationalité purement économique relève, à en croire les entreprises interrogées, d'une vision quelque peu surannée qui ne permet pas de comprendre l'ensemble des logiques qui sous-tendent les choix d'implantation.

Finalement, comprendre les modalités d'intervention du marketing dans le processus de décision de la ville, c'est s'interroger, en partie, sur une dimension relationnelle de l'action municipale. Tout autant que les « valeurs » promues en soi, les stratégies des acteurs de la ville et la mobilisation d'acteurs en qualité d'ambassadeurs permettent de donner un plus à l'action de valorisation territoriale. Le maire s'inscrit au cœur du système d'acteurs et des effets d'environnement, pour provoquer les comportements et les partenaires qui, ajoutés à son action propre, joueront un rôle déterminant. Au-delà de la reconnaissance et de l'adhésion, son maître-mot est la mobilisation. Décideur, il recherche les effets régulateurs et multiplicateurs de l'action pratique. animateur, il cherche à développer coopérations et synergies.

Non pas que nous voulons tendre ici à la caricature, mais à en croire le rôle déterminant que lui confèrent les entreprises dans leur choix d'implantation, il semble que le maire, entouré de son équipe municipale, réussisse à piloter l'action territoriale de sorte à construire une dynamique qui satisfasse les entreprises : « *Nous sommes très contents du choix que nous avons fait. Il y a à*

<sup>38</sup> Il est clair que ces différentes étapes n'ont pas impliqué toutes les entreprises interrogées. Néanmoins, comme quatre d'entre elles nous en ont parlé spontanément, nous pensons qu'il ne s'agit pas d'un processus marginal à la promotion territoriale.

<sup>39</sup> Le rôle du maire a été cité dans dix entretiens avec les responsables d'entreprise.

<sup>40</sup> « *Vous savez, on a toujours eu de bons rapports avec le maire et son équipe et ces rapports facilitent les contacts que l'on peut avoir avec les services municipaux* », (ENTREPRISE DU DOMAINE C).

*Bienne tout ce dont nous avons besoin pour nous développer (...) Le maire a vraiment tout fait pour que nous puissions trouver un environnement adéquat à notre entreprise» (ENTREPRISE DU DOMAINE D). « Oui (avec insistance, ndr.), le maire a été très important pour nous car dès le départ il est venu en direction de nos besoins, que ce soit pour trouver un emplacement, un bâtiment ou encore lorsqu'il nous a montré comment fonctionnait le secteur des télécommunications à Bienne (...). En plus, il est toujours là à disposition avec son équipe si nous avons des besoins particuliers, surtout quand nous avons décidé de nous agrandir » (ENTREPRISE DU DOMAINE C).*

Au vu de l'importance et du rôle du maire dans l'ensemble du processus de décision pour certaines entreprises, il semble important que le service de marketing de la ville soit resté internalisé à l'administration. En effet, si l'organe de promotion avait été confié à des acteurs privés, le maire n'aurait pas pu intervenir dans la même mesure pour inciter l'installation de nouvelles firmes. Dans la structure promotionnelle adoptée par la ville de Bienne, il peut donc jouer le rôle de relais entre ses activités de responsable urbain, qui lui permettent de rencontrer des représentants de firmes, et celui d'acteur direct du marketing, par sa fonction de chef de l'organe de promotion : *«Je pense que c'est important que le maire soit un responsable direct de la promotion car il peut faire le lien entre nous et le service de marketing, sans que nous ayons à nous adresser à des personnes que nous ne connaissons pas » (ENTREPRISE DOMAINE D).*

Néanmoins, la possibilité que le maire intervienne directement dans la promotion est vraisemblablement liée à la taille de la ville de Bienne (52'000 habitants), et ne pourrait peut-être pas être mise en pratique dans une ville plus grande.

#### 5.4. LES FACTEURS DÉTERMINANTS DU CHOIX D'IMPLANTATION

Parallèlement à l'action des acteurs urbains ou encore des documents promotionnels, l'analyse des du choix du site d'implantation doit encore tenir compte des facteurs prépondérants qui ont déterminés le choix final. Nous avons examiné, dans le troisième chapitre, comment différents éléments étaient plus particulièrement représentés dans les différents documents promotionnels : la centralité, la spécialisation de la main-d'œuvre, le plurilinguisme de cette dernière, et les exonérations fiscales. Afin d'amener de nouvelles considérations, nous allons à présent analyser leur importance dans le choix d'implantation.

##### **5.4.1. La centralité : une ressource indispensable pour les entreprises de distribution**

Dans le troisième chapitre, nous avons relevé que cet élément est souvent promu en terme absolu (par rapport à une représentation sur un espace géographique déterminé) ou en terme d'espace-temps et de connexité à un réseau de villes. Dans les faits<sup>41</sup>, seules les entreprises de distribution, telles que UPS ou DHL, semblent conférer une importance majeure à ce facteur : *« Pour nous, il était important de nous installer dans une ville qui ne soit pas très loin des grandes villes suisse, entre Zurich, Bâle et Genève et surtout des grands aéroports » (ENTREPRISE DU DOMAINE D). « On voulait trouver une ville où l'on pouvait circuler assez facilement et qui se trouvait à mi-chemin des grandes villes » (ENTREPRISE DU DOMAINE D). Si, pour ces entreprises, la centralité joue un rôle déterminant, elle ne permet pas à elle seule d'expliquer, dans sa totalité, le choix d'implantation : « Mais vous savez, si on cherchait seulement une ville à mi-chemin des grandes villes, on aurait très bien pu aller à Granges, à Soleure ou encore à Berne (...) Si on a choisi Bienne, c'est aussi parce qu'elle nous donnait certains avantages en ce qui concerne le coût de la main-d'œuvre, les locaux et les terrains qu'elle mettait à notre disposition » (ENTREPRISE DU*

<sup>41</sup> Cet élément a été cité par trois entreprises entre une et trois fois au cours des entretiens.

DOMAINE D). A en croire les entreprises, que ce soit celle de distribution, ou encore celles qui font du facteur « plurilinguisme de la population<sup>42</sup> » un atout majeur, un seul facteur ne permet de déterminer à lui seul le choix d'implantation. Cette considération paraît à vrai dire quelque peu tautologique, mais il semble que le choix final résulte bel et bien, en plus des stratégies directes des acteurs, d'un « package » de facteurs plus ou moins importants suivant les entreprises : « *Nous avons opté pour Bienne au vu de ses atouts tels que sa situation centrale au cœur de l'Europe, ses infrastructures, le niveau de formation élevé de sa population, les avantages fiscaux et la grande qualité de vie. Non pas un seul mais l'ensemble de ces facteurs ont ainsi pesé de tout leur poids dans la balance<sup>43</sup>* ». « *Vous savez, ce n'est pas un seul facteur qui nous a poussé à Bienne, mais un package de facteurs qui ont fait que Bienne avait plus d'avantages pour nous que les autres villes* » (ENTREPRISE DU DOMAINE C).

#### 5.4.2. Le plurilinguisme de la population : le facteur principal du « package »

Si pour la plupart des entreprises le choix final résulte d'une pondération de l'ensemble des ressources présentes sur un territoire donnée, un facteur semble revêtir un rôle prépondérant<sup>44</sup> dans la décision finale : le plurilinguisme de la population. Le secteur de la communication est composé, en grande partie, de centres d'appels, entreprises sous-traitantes qui ont comme fonction de fournir des renseignements techniques sur des produits vendus par d'autres entreprises. A ce titre, la nécessité d'avoir une main-d'œuvre maîtrisant différentes langues devient primordiale. A en croire les entreprises interrogées, et notamment celles qui opèrent en tant que centre d'appels, le facteur principal de leur choix d'implantation réside dans la qualité de cette ressource que l'on trouve à Bienne : « *Bienne est avant tout une ville multilingue, et étant donné que nous fonctionnons comme call-center, c'est une ville idéale pour nous puisqu'on y trouve des collaborateurs qui peuvent "switcher" facilement entre les langues* » (ENTREPRISE DU DOMAINE C). « *La raison principale qui nous a amenés à Bienne est la nature plurilingue de sa population, mais pas seulement parce qu'il existe plusieurs langues parlées dans la ville, mais bien plus parce qu'on peut facilement recruter du personnel qui possède deux ou trois langues. Ces personnes peuvent changer facilement de langues quand elles donnent des renseignements. Leur connaissance de la langue n'est pas seulement scolaire mais elles les parlent couramment, ce qui n'existe pas dans cette dimension dans d'autres villes suisses. Pas, par exemple, à Zurich où nous étions avant de décider de nous déplacer à Bienne, on y parle plusieurs langues mais pas suffisamment bien pour pouvoir donner des renseignements. Donc, c'est véritablement la haute-compétence dans les langues, et bien sûr d'autres facteurs mais moins importants, de la population de cette ville qui a fait que nous nous sommes implantés à Bienne. C'est un peu comme si Bienne était prédestinée pour nous pour les qualités qu'elle avait* » (ENTREPRISE DU DOMAINE C).

Fondamentalement, en vertu de l'importance du plurilinguisme pour les entreprises, la capacité du marketing et des acteurs urbains qui le mettent en place, a consisté surtout à mobiliser économiquement une ressource culturelle de sorte à en faire un atout promotionnel. Les acteurs urbains ont ainsi réussi à rendre concret, dans la sphère économique et promotionnelle, un déjà là culturel.

<sup>42</sup> Nous reviendrons sur ce facteur dans les lignes qui suivent.

<sup>43</sup> Citation du responsable d'UPS, reprise de la brochure promotionnelle « Bienne, site d'implantation économique » faisant partie du corpus documentaire.

<sup>44</sup> Ce facteur a été cité dans onze des douze entretiens entre une et quatre fois.

### 5.4.3. Les exonérations fiscales : un plus « attendu » par les entreprises

Dans de nombreux ouvrages (BABEY 1999 ; WARD 1994 ; BOUINOT 2002 ; NOISETTE et VALLERUGO 1998), les auteurs considèrent les avantages fiscaux comme le facteur prépondérant mis en avant par les villes pour attirer les entreprises. Dans les faits, et en ce qui concerne Bienne, cette ressource semble avoir un certain poids, mais ne permet pas d'expliquer à elle seule le choix final. En effet, toutes les villes offrent actuellement<sup>45</sup> des avantages similaires et si l'offre d'une ville est supérieure, ce plus ne suffit pas, à de rares exceptions près<sup>46</sup>, à faire pencher la balance. Si cette ressource fait aujourd'hui encore l'objet d'une valorisation promotionnelle, il s'agit plus d'un facteur attendu par les entreprises : « *Vous savez, on s'attend un peu à ce que les villes nous offrent des avantages fiscaux, ça ne fait plus la différence, c'est un cadeau auquel on s'attend* » (ENTREPRISE DU DOMAINE C). « *Ce que peut nous offrir une ville en terme d'avantages économiques n'a pas vraiment eu un poids dans notre choix final puisque toutes les villes qu'on avait sélectionnées offraient un peu la même chose* » (ENTREPRISE DU DOMAINE J).

Néanmoins, sans ces avantages fiscaux, le choix final ne se serait vraisemblablement pas porté sur la ville de Bienne : « *Je ne sais pas si on serait quand-même venus à Bienne* » (ENTREPRISE DU DOMAINE C). « *Peut-être qu'effectivement, si on ne nous avait rien proposé, on serait allés ailleurs* » (ENTREPRISE DU DOMAINE T). En ce sens, les exonérations fiscales fonctionnent plus comme un facteur attendu auquel les villes ne peuvent se soustraire au risque de perdre la course aux entreprises.

### 5.4.4. La présence de l'OFCOM

Un autre élément souvent cité par les entreprises<sup>47</sup> est la présence de l'OFCOM, l'office fédéral de la communication. La localisation de cet office fédéral sur le sol biennois est importante, selon les firmes, pour deux raisons principales. Premièrement, il semble utile pour contribuer à asseoir la notoriété des entreprises : « *Un autre facteur qui nous a influencé dans notre choix, c'est le fait qu'il y avait l'office des communications à Bienne (...). Pour une entreprise comme la nôtre, c'est important d'être dans la ville où se trouve cet office, car ça nous donne un certain prestige au niveau national* » (ENTREPRISE DU DOMAINE C). « *Il y avait à Bienne l'OFCOM et pour nous, et pour donner une certaine image au niveau suisse de notre entreprise, il était fondamental d'être dans la même ville que lui* » (ENTREPRISE DU DOMAINE T). Deuxièmement, la présence de collaborateurs spécialisés à l'OFCOM favorise des échanges rapides d'informations : « *On savait qu'à l'OFCOM il y a les meilleurs spécialistes de notre domaine et qu'en s'installant à Bienne, on aurait pu facilement se mettre en contact avec eux et développer une certaine collaboration* » (ENTREPRISE DU DOMAINE C). « *Nous, on essaye d'être toujours au sommet au niveau technique et le fait d'aller dans la même ville que l'OFCOM était primordial, car on doit pouvoir collaborer avec les meilleurs experts de notre secteur* » (ENTREPRISE DU DOMAINE T). Si la présence de l'OFCOM n'est pas directement liée au marketing mis en place par la ville, les efforts fournis par le maire pour implanter cet office sur le sol biennois semblent se révéler payants dans la politique promotionnelle qui est menée.

---

<sup>45</sup> Nous nous basons sur les entretiens réalisés pour poser cette affirmation.

<sup>46</sup> Nous amènerons un contre-exemple dans les lignes qui suivent.

<sup>47</sup> Cité par six d'entre elles.

#### 5.4.5. En guise de pondération à cette partie : deux contre-exemples

A en croire les considérations que nous avons portées jusqu'à présent, toutes les entreprises du secteur de la communication qui ont décidé de considérer Bienne parmi la gamme des possibles se sont finalement installées dans la cité seelandaise. Il nous paraît donc important d'apporter quelques nuances à nos propos en soulevant deux contre-exemples.

En 2004, l'entreprise Nestlé choisit de créer un centre d'appels pour vendre les capsules à café Nespresso. Après une première sélection de sites, la multinationale décide de conserver les villes de Sion et de Bienne parmi les sites pouvant accueillir le call-center. La ville de Bienne prépare un dossier, au même titre que pour d'autres entreprises qui prospectent de nouvelles villes dans le dessein de s'y installer, mais Nespresso au final s'implante en Valais. Contrairement à ce que nous avons stipulé précédemment, le choix définitif a été déterminé exclusivement par le facteur fiscal : « à la fin, nous avons choisi de nous installer à Sion car cette ville nous offrait des avantages nettement supérieurs à Bienne. Non pas que Bienne ne présentait pas les garanties suffisantes mais pour nous les avantages étaient nettement supérieurs à Sion<sup>48</sup> ». Si le choix final s'est porté sur la ville de Sion, c'est parce que la différence proposée, en terme d'avantages fiscaux, était à même de suppléer d'autres avantages que l'entreprises aurait pu trouver à Bienne. A ce titre, suivant les cas et même s'il s'agit plus d'une exception que de la règle, les exonérations fiscales peuvent encore faire pencher la balance pour l'une ou l'autre ville.

Le deuxième contre-exemple que nous soulevons concerne l'entreprise SwissTXT<sup>49</sup>. Cette entreprise est installée à Bienne depuis 1994 et tirait profit du plurilinguisme biennois et régional pour trouver de nouveaux collaborateurs : « Bienne a toujours eu un avantage que les autres villes n'ont pas, c'est de fournir des collaborateurs dans les trois langues et qui, en plus parlent couramment d'autres langues. C'est un atout fondamental pour notre entreprise qui rédige dans les trois langues nationales<sup>50</sup> ». Mais cet atout propre à la cité seelandaise n'a pas été suffisant pour freiner la volonté de recentralisation des rédactions. En 2005, le groupe IdéeSuisse auquel appartient SwissTXT a décidé de relocaliser les rédactions dans les différentes régions linguistiques (la rédaction romande à Genève, la tessinoise à Lugano et la suisse allemande à Zurich) de sorte à pouvoir collaborer plus étroitement avec les rédactions radiophoniques et télévisuelles déjà installées dans ces trois villes. Cet autre contre-exemple démontre qu'un atout déterminant n'est pas à même de freiner des forces économique-politiques et ce d'autant plus que les responsables de SwissTXT sont fiers d'avoir été une des entreprises pionnières à s'être installée dans la ville de la communication : « Nous avons toujours été fiers d'être à Bienne car nous avons été parmi les premiers à constater les avantages qu'elle offrait pour une entreprise comme la nôtre (...) et en plus nous sommes fiers d'avoir pu en quelque sorte participer à la création de la ville de la communication<sup>51</sup> ».

### 5.5. LES « COMDAYS » : ATTIRER LES ENTREPRISES MAIS PAS SEULEMENT

Nous avons vu, dans le chapitre précédent, le rôle promotionnel conféré par les acteurs urbains aux journées de la communication. Dans cette partie, nous allons renverser la perspective et essayer de comprendre le rôle de cette manifestation pour les entreprises, et dans leur choix d'implantation. Pour trois entreprises, cette manifestation a été un événement important de

<sup>48</sup> Entretien avec un responsable de Nespresso.

<sup>49</sup> Il ne s'agit pas à vrai dire d'un véritable contre-exemple, mais plutôt une démonstration qu'une politique promotionnelle n'est pas garante du maintien des entreprises dans la ville. En effet des forces centrifuges, qu'elles soient économiques (ou politiques dans le cas de SwissTXT) sont à même d'inciter le déplacement d'une entreprise.

<sup>50</sup> Entretien avec le responsable de SwissTXT.

<sup>51</sup> *Ibid.*

connaissance du site biennois qui leur a permis de considérer la cité seelandaise parmi la gamme des possibles : « *Nous avons véritablement su ce qui se passait à Bienne dans ce domaine lorsque nous avons participé aux premières journées de la communication, en 2001* » (ENTREPRISE DU DOMAINE C). « *Cette manifestation a été un peu l'événement qui nous a fait connaître Bienne et les entreprises qui s'y trouvaient* » (ENTREPRISE DU DOMAINE T). « *On a été un peu surpris quand on y est allés, car on a vu que les autorités faisaient véritablement un grand effort pour promouvoir ce secteur* » (ENTREPRISE DU DOMAINE C). Si cet événement a permis à ces entreprises de se faire une idée du dynamisme qui s'opérait dans le secteur des communications, les « comdays » favorisent surtout la mise en réseau des entreprises par les contacts qui s'y instituent : « *C'est un événement très important pour nous. Nous avons collaboré à sa mise en place en 2004 et même financé une partie. C'est important car ça permet de créer des contacts avec toutes sortes d'entreprises et aussi du lobbying* » (ENTREPRISE DU DOMAINE C). « *Nous ne sommes pas des sponsors directs de cette manifestation mais nous y participons toujours. Notre responsable y était cette année encore (2005, ndr). C'est devenu une manifestation très très importante pour la ville et toutes les entreprises de la communication qui s'y trouvent, car ça nous permet de nous faire connaître nationalement et même internationalement maintenant puisque de plus en plus de firmes mondiales y participent. On y rencontre beaucoup de personnes et comme nous sous-traitons pas mal de services de renseignements, ça nous permet de rencontrer des responsables et de développer des collaborations. En plus, cette manifestation est maintenant liée à la publication d'un cahier qui présente les entreprises de la communication présentes à Bienne. Cet événement permet de nous faire connaître et ça montre le dynamisme de Bienne dans ce secteur. C'est vraiment bien comme ça s'est développé à Bienne et nous sommes très contents d'y être venus* » (ENTREPRISE DU DOMAINE C). « *C'est un événement qui est devenu incontournable pour les entreprises de la communication car tout le monde y va ; ça nous permet de rencontrer d'autres responsables, de comprendre comment les autres conçoivent le marché et aussi des journalistes. C'est la grande messe des télécoms en Suisse. En ce sens la mise en place de ces journées est très cohérente avec la stratégie globale de la ville* » (ENTREPRISE DU DOMAINE C). A ce titre, les journées de la communication fonctionnent comme un vecteur de clusterisation<sup>52</sup> du secteur des télécommunications par la mise en réseau des entreprises.

## 5.6. LE ROLE DU SERVICE MARKETING

### **5.6.1 L'importance des trois thématiques**

Il n'est actuellement pas encore facile de comprendre si le choix d'intégrer trois thématiques différentes (« habitat » - « centre-ville plus attrayant » - « promotion économique ») dans le service marketing de la ville de Bienne a un impact important dans le choix d'implantation des entreprises. En effet, seules trois de celles interviewées sont arrivées après la mise en place de cette structure. Néanmoins, on peut déjà en déduire certains constats.

Il semble que la possibilité d'avoir un service unique où pouvoir recueillir toutes les informations nécessaires à l'installation soit un avantage : « *Vous savez, dans de nombreuses villes, on ne sait pas vraiment à qui s'adresser. Si on demande des informations à la promotion économique sur des bâtiments ou sur des locaux disponibles, on nous renvoie à d'autres services. Et pour nous, c'est un peu une perte de temps. (...) A Bienne, depuis le début, on savait que l'on pouvait avoir toutes les informations nécessaires en nous adressant au service de marketing de la ville. Que ce soit pour des documents, des informations sur les bâtiments, sur les locaux. C'était un gain de temps pour nous et ça nous a simplifié le travail de recherche. (...) Non, (hésitations, ndr.) je ne dis pas*

<sup>52</sup> Nous définissons ici la clusterisation, sur la base des réflexions émises par M. Porter (1993), comme un processus de concentration géographique d'entreprises (clients, fournisseurs de produits ou de service, concurrents) et d'institutions (recherche, formation) interconnectées au sein d'un même domaine d'activité dans lequel elles coopèrent.

*que ça a été décisif pour le choix final, mais cette façon de faire nous a montré que nous pouvions compter sur ce service et qu'il était vraiment là pour nous aider, pour nous faciliter la tâche, et (moment de réflexion, ndr.) vraisemblablement on s'est dit que ce serait mieux d'aller dans une ville qui offre ce type de prestations et d'informations directement, plutôt que dans une ville où l'on aurait passé notre temps à téléphoner à droite et à gauche pour avoir les informations dont nous avons besoin. » (ENTREPRISE DU DOMAINE D). « Pour nous, c'était bien de savoir qu'on pouvait avoir toutes les informations à disposition dans un même endroit. (...) En plus, les responsables de la ville, avec qui nous étions en contact, nous ont montré tout ce qu'ils faisaient pour rendre la ville plus jolie, et on s'est dit qu'il y avait à Bienne la volonté d'aller de l'avant et de faire des efforts pour la rendre plus agréable pour les nouveaux arrivants Et c'était sûrement un plus pour nous de voir ces efforts. » (ENTREPRISE DU DOMAINE C). « Quand on cherchait des logements pour nos cadres, les responsables du service marketing nous ont donné toute une liste de possibilités. C'était plus facile pour nous et surtout on n'avait pas à faire des recherches par nous-mêmes ». (ENTREPRISE DU DOMAINE D).*

A en croire les propos de ces responsables d'entreprise, il est surtout important pour eux de savoir à qui s'adresser et d'éviter ainsi des charges supplémentaires en terme de recherche d'informations. En ce sens, le choix d'intégrer les thématiques autour de l'habitat et de la promotion économique semble avoir une certaine importance pour le choix des entreprises. Non pas qu'il soit décisif pour déterminer le choix qu'elles ont à mener, mais surtout en tant que station-service d'informations où elles peuvent se procurer des renseignements durant tout le processus d'installation et, ensuite, lors de projets qu'elles décident de développer.

### **5.6.2. Le rôle du choix de la structure internalisée**

Concernant le choix de maintenir une structure marketing interne à l'administration, il s'avère que les entreprises apprécient surtout la possibilité de rester en contact direct avec des responsables urbains et le rapport de confiance qui s'instaure, sans avoir à se mettre en contact avec des intermédiaires externes. « C'est bien d'avoir un service lié comme ça à l'administration. On parle directement avec des membres de la ville, sans avoir à négocier avec des personnes externes, dont on ne connaît pas vraiment les intérêts. Dans certaines villes, la promotion est prise en charge par des firmes spécialisées. Et vous savez (moment de pause, ndr.), des fois, on se méfie un peu parce qu'on ne connaît pas vraiment leurs intentions. On ne sait pas s'ils travaillent vraiment pour le bien de la ville ou pour leur bien à eux » (ENTREPRISE DU DOMAINE C). « Je pense que le choix fait par les autorités biennoises est le meilleur pour les entreprises. On sait à qui on s'adresse, on sait que ces personnes sont des personnes de confiance et qu'il n'y a pas de risques que ce qui sera négocié entre nous sera répété plus loin. Nous sommes très satisfaits de la collaboration que nous avons avec le maire et l'ensemble du service marketing. C'était un plus lors de notre installation et ça l'est encore actuellement pour tous les projets que nous voulons développer. » (ENTREPRISE DU DOMAINE C)

Contrairement aux villes qui décident de confier la promotion à un service privé, le choix opéré par la ville de Bienne semble satisfaire les responsables d'entreprise parce qu'il leur permet de fonder des liens avec des interlocuteurs de confiance, que ce soit lors de l'implantation, mais aussi tout au long des différents processus de développement des entreprises.

### **5.6.3. Le suivi des entreprises**

Il n'est pas facile de considérer le rôle de la structure du service marketing dans le choix d'implantation (tant au niveau des fonctions, que du choix de le maintenir interne à l'administration) puisque ce service est encore jeune (2003) et que peu d'entreprises de la

télécommunication s'y sont installées depuis (3). Néanmoins, les entreprises<sup>53</sup> ont relevé l'importance de cet organe dans le suivi des projets : « *Pour nous, ce service est vraiment la pierre angulaire de notre développement. Il nous a aidé quand nous avons décidé de nous développer en nous proposant de nouveaux locaux, mais aussi quand nous avons voulu développer un projet avec d'autres entreprises. Les responsables nous ont fourni des informations sur les entreprises qui pouvaient sous-traiter certaines de nos fonctions et celles qui avaient déjà une certaine connaissance dans ce que nous voulions faire. C'est vraiment une plate-forme très utile sur laquelle on peut se baser pour nos besoins.* » (ENTREPRISE DU DOMAINE D). « *Nous nous sommes adressés à ce service surtout quand on a décidé de s'agrandir. Il nous a proposé différentes solutions et c'était vraiment utile, car sinon on aurait perdu beaucoup de temps pour trouver ces informations.* » (ENTREPRISE DU DOMAINE C).

Le service de marketing de la ville fonctionne donc comme une plate-forme d'informations au service des entreprises désirant se développer ou encore instituer un projet de collaboration avec d'autres firmes.

De plus, le service marketing permet une certaine clusterisation des entreprises. S'il ne donne, à vrai dire, que les informations permettant à un projet de collaboration de démarrer, cette démarche est particulièrement appréciée par les entreprises, surtout celles du domaine technique<sup>54</sup> (domaine T) : « *La ville et le service de marketing nous ont donné, à chaque fois qu'on en avait besoin, beaucoup d'informations sur les entreprises qui travaillent dans le même domaine que nous et elle nous a suggéré comment nous pouvions collaborer avec ces entreprises* » (ENTREPRISE DU DOMAINE T). « *C'est vraiment bien d'avoir un service comme celui-là à disposition. A un certain moment nous avons eu besoin de trouver une entreprise avec laquelle collaborer sur le développement d'une nouvelle technique pour le web. J'ai vu le maire, par hasard, un jour, et il m'a dit que peut-être le service de marketing pouvait nous aider. Je me suis adressé à eux et ils m'ont donné pas mal d'informations utiles.* » (ENTREPRISE DOMAINE T).

Deux entreprises du domaine T ont cité encore le rôle de ce service dans la mise en réseau des entreprises avec des écoles de la région : « *Pour nous, il est vraiment important de pouvoir trouver des écoles avec lesquelles on peut collaborer ou des étudiants que l'on peut former et qui peuvent réaliser un travail de diplôme pour nous. Et ces informations nous ont été mises à disposition par le service de marketing* » (ENTREPRISE DU DOMAINE T). « *Nous, on cherchait une école avec laquelle pouvoir tester de nouvelles techniques et les développer. J'ai demandé au service de marketing de la ville et il m'a dit que l'Ecole d'Ingénieurs pouvait peut-être nous aider à ce niveau-là. C'est comme ça que le projet de collaboration avec cette école a débuté* » (ENTREPRISE DU DOMAINE T).

---

<sup>53</sup> neuf d'entre elles.

<sup>54</sup> Toutes nous ont dit que le service de marketing leur avait été utile, à un certain moment, lorsqu'elles voulaient des informations concernant la possibilité de collaborer avec d'autres firmes.

***SEPTIEME PARTIE***

---



**SYNTHESE ET  
CONCLUSION**

## 6.1. SYNTHÈSE GÉNÉRALE

Le but de ce mémoire était de comprendre le rôle et l'intervention du marketing territorial dans le choix d'implantation des entreprises.

Pour ce faire, nous avons essayé, dans un premier temps, de comprendre comment se structure le service de marketing à Bienne. Nous avons ainsi pu mettre en évidence qu'il s'occupe de trois problématiques principales, liées entre elles, et qu'au contraire d'autres villes, les responsables urbains ont décidé de le maintenir interne à l'administration. Dans un deuxième temps, ce travail a tenté d'examiner les événements majeurs qui ont permis aux autorités biennoises de développer tout un tissu économique autour du secteur des télécommunications et d'asseoir le renom de la cité seelandaise en tant que « ville de la communication ». Finalement, la partie principale de ce mémoire a examiné le rôle et l'intervention du marketing dans le choix d'implantation des entreprises. Dans ce chapitre, nous avons d'abord divisé en phases le processus de sélection des différents sites potentiels des entreprises, puis analysé dans quelle mesure intervenait le marketing mis en place par les responsables urbains. Il nous a permis ensuite de comprendre l'importance du plurilinguisme de la main-d'oeuvre et, dans une moindre mesure, des exonérations fiscales, ainsi que le rôle de certains acteurs-clés, tels que le maire, dans le choix d'implantation des entreprises.

### **6.1.1. Bilan de l'action du marketing à Bienne**

Les considérations émises dans la dernière partie de ce travail nous ont permis de tirer un bilan du rôle du marketing, tel qu'il est mis en place à Bienne, dans le choix d'implantation des entreprises.

En effet, l'action promotionnelle intervient tout particulièrement dans la première phase du processus de choix de sites. Grâce aux outils promotionnels et au renom de « ville de la communication » que les responsables biennois ont réussi à diffuser, les entreprises que nous avons interrogées ont tout de suite considéré la ville de Bienne dans la gamme des possibles. En ce sens, il semble indispensable, pour une ville telle que Bienne, d'avoir développé un service promotionnel permettant de faire connaître ses spécificités dans le secteur des télécommunications.

Mais le travail du marketing ne se limite pas à cette première phase. En effet, durant les phases successives du travail de prospection de sites, les responsables du marketing accompagnent les chefs des firmes pour leur montrer tous les atouts de la cité. Ce travail d'accompagnement semble important pour au moins deux raisons principales. Premièrement, il permet aux responsables d'entreprise de vérifier in situ les différents éléments valorisés dans les outils promotionnels et, deuxièmement, il leur fait connaître les différents acteurs du marketing. Cette mise en relation des acteurs du marketing avec ceux du monde des firmes est particulièrement important, car il permet de développer un rapport de confiance qui est, ensuite, maintenu durant tout le suivi dont a besoin l'entreprise : « *Les rapports que nous avons établis avec les responsables du marketing de la ville, et plus spécifiquement avec le maire, nous ont permis de comprendre comment pouvait nous être utile le service de promotion de la ville et de savoir quand nous pouvions faire appel à lui. C'est assez particulier d'instaurer une telle relation et je ne sais pas si les autres villes font la même chose. En tout cas, le rapport de confiance que nous avons établi est vraiment un point positif pour notre futur développement dans la ville de Bienne* » (ENTREPRISE DOMAINE C).

Parallèlement aux outils promotionnels en soi, le rôle du maire H. Stoeckli est prépondérant dans l'action promotionnelle mise en place à Bienne. Non seulement, grâce aux liens qu'il instaure avec des responsables d'entreprises lors d'événements divers (conférences, meetings), il permet de faire connaître la ville de Bienne, mais, en plus, il intervient durant tout le processus de décision pour mettre en contact les responsables d'entreprises qui pourraient potentiellement s'installer à Bienne

avec ceux déjà implantés. En ce sens, le choix de lui attribuer la direction du service marketing et d'avoir maintenu cet organe interne à l'administration semble être un choix judicieux, dans la mesure où il permet à cet acteur-clé de jouer un rôle fondamental dans la prospection d'entreprise.

En ce qui concerne la structure du service marketing, il est encore trop tôt pour savoir si la forme adoptée est la plus à même de faciliter la prospection d'entreprises puisque elle a été mise en place en 2003 et que seulement trois de celles interrogées se sont implantées depuis. Néanmoins, la possibilité de trouver en un seul lieu toutes les informations indispensables à l'installation et au suivi de l'entreprise semble un atout majeur. De plus, le rôle du service de marketing de la ville dans leur suivi et leur développement paraît tout particulièrement apprécié par les responsables interrogés.

### **6.1.2. Perspectives d'avenir**

Le marketing territorial, malgré les critiques que l'on peut rencontrer dans de nombreux ouvrages, semble un outil particulièrement intéressant pour une ville moyenne et périphérique comme Bienne. En effet, nous doutons que, sans outils promotionnels et sans l'action de ses acteurs-clés, la ville de Bienne aurait accueilli autant d'entreprises dans le secteur des télécommunications. Ce travail de mémoire a tenté de mettre en lumière le rôle du marketing et a essayé de démontrer son importance dans le choix d'implantation des firmes. Et il apparaît clairement que son rôle a été déterminant dans le choix qu'ont eu à mener les responsables d'entreprises.

S'il est vrai néanmoins qu'il est encore difficile de porter un jugement définitif sur cet outil de promotion qui se développe dans de nombreuses villes suisses, dans la mesure où la plupart des services de marketing sont encore jeunes, le cas exposé dans ce mémoire semble démontrer qu'il s'agit d'un instrument qui permet d'instaurer des liens entre les acteurs de deux mondes, celui des chefs entreprises et celui des responsables de la ville. Il facilite le développement et le suivi des projets des firmes. De plus, il contribue au travail de prospection des entreprises puisqu'il leur fournit toutes les informations indispensables à leur implantation.

## **6.2. NOUVELLES PROPOSITIONS ET LIMITES DE CE TRAVAIL**

Dans ce travail de mémoire, nous avons décidé de nous intéresser à l'action du marketing d'une seule ville, Bienne, et dans un secteur particulier, celui des télécommunications. Ce choix nous a permis d'amener un certain nombre de considérations sur cet outil de gestion urbaine. Néanmoins, une étude comparative plus approfondie avec d'autres villes de Suisse nous aurait permis vraisemblablement de mettre plus en lumière les spécificités de la promotion biennoise et de comprendre si les choix opérés par les responsables urbains sont les plus à même de favoriser l'implantation d'entreprises, ou si, au contraire, d'autres formes de marketing se prêtent plus aux stratégies de prospection des firmes.

Nous laissons là des perspectives d'étude ouvertes.

## ***SEPTIEME PARTIE***

---



## **BIBLIOGRAPHIE**

OUVRAGES

- Arendt, H.** 1961 : *Condition de l'homme moderne*. Paris : Calmann-Lévy
- Ascher, F.** 2002 : *Métapolis ou l'avenir des villes*. Paris : O. Jacob.
- Babey, N.** 1995 : *De la technopole comme idéal au "marketing" territorial comme moyen d'action*. Neuchâtel : Université de Neuchâtel Institut de géographie.
- Babey, N.** 1999 : *La publicité du territoire : politiques urbaines et régionales*. Neuchâtel : [s.n.].
- Barthes, R.** 1985 : *L'aventure sémiologique*. Paris : Seuil.
- Benko, G. et Lipietz, A.** éditeurs 1992 : *Les régions qui gagnent : districts et réseaux : les nouveaux paradigmes de la géographie économique*. Paris : PUF.
- Berque, A.** 1990 : *Médiance. De milieux en paysages*. Montpellier : Géographiques reclus.
- Boltanski, L. et Thévenot, L.** 1991 : *De la justification. Les économies de la grandeur*. Paris : Métailié.
- Bouinot, J.** 2002 : *La ville compétitive : les clefs de la nouvelle gestion urbaine*. Paris : Economica.
- Bridel, L.** 1996 : *Manuel d'aménagement du territoire pour la Suisse romande*. Genève : Georg.
- Chamard, C.** 2000 : *De la compréhension du processus d'imagerie mentale à son utilisation en communication persuasive. Une application au cas des annonces presse*. Thèse de doctorat : Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne.
- Cochoy, F.** 1999 : *Une histoire du marketing : discipliner l'économie de marché*. Paris : La Découverte.
- Crevoisier, O.** 1994 : *Economie, territoire et durabilité : approche par les milieux innovateurs*. Neuchâtel : Univ. de Neuchâtel Institut de recherches économiques et régionales.
- Crevoisier, O.** 1993 : *Industrie et région : les milieux innovateurs dans l'Arc jurassien*. Neuchâtel : EDES.

- Decoutère, S ; Ruegg, J. et Joye, D.** éditeurs 1996 : *Le management territorial*. Lausanne : PUF.
- Gold, J.-R. and Ward, S.-V.** editors 1995: *Place promotion : the use of publicity and marketing to sell towns and regions*. Chichester ; New York: J. Wiley.
- Harvey, D.** 1989 : *The Condition of Postmodernity*. Oxford: Blackwell.
- Hay, I.** editor 2000: *Qualitative research methods in human geography*. Victoria [etc.] : Oxford University Press.
- Heude, R.-P.** 1987 : *Communiquer pour gagner : les 5 étapes de la communication publicitaire : de l'image de marque à la réussite*. Paris : Eyrolles.
- Jörimann, A. et Rombaldi, A.** 1995 : *La ville s'imag(in)e-t-elle ? : réflexions autour de l'image de marque des villes et de la promotion urbaine*. Genève : Univ. de Genève.
- Kapferer, J.-N. et Thoenig, J.-C.** éditeurs 1989 : *La marque : moteur de la compétitivité des entreprises et de la croissance de l'économie*. Paris ; Auckland [etc.] : McGraw-Hill.
- Kapferer, J.-N.** 1991 : *Les marques, capital de l'entreprise*. Paris : Les Editions d'Organisation.
- Kearns, G. and Philo, C.** editors 1993 : *Selling places : the city as cultural capital, past and present*. Oxford ; New York : Pergamon Press.
- Knoepfel P., Larrue C. et Varone F.** 2001 : *analyse et pilotage des politiques publiques*. Genève; Bâle [etc.] : Helbing & Lichtenhahn.
- Korchia, M.** 2000 : *Une nouvelle typologie de l'image de marque*. Actes du congrès de l'AFM, Montréal.
- Léchet, G.** 1997 : *Espace urbain et développement régional : le cas de l'Arc jurassien*. Neuchâtel : [s.n.].
- Ledrut, R.** 1973 : *Les images de la ville*. Paris : Ed. Anthropos
- Lynch, K.** 1971 : *L'image de la cité*. Paris : Dunod.
- Maffesoli, M.** 1988 : *Le temps des tribus*. Paris. Méridiens Klincksieck.

- Mérenne-Schoumaker, B.** 2002 : *Analyser les territoires : savoirs et outils*. Rennes : Presses universitaires de Rennes.
- Mérenne-Schoumaker, B.** 1991 : *La localisation des industries*. Paris : Nathan.
- Mérenne-Schoumaker, B.** 1996 : *La localisation des services*. Paris : Nathan
- Mucchielli, A.** 1991 : *Les méthodes qualitatives*. Paris : Presses universitaires de France.
- Noisette, P.** et **Vallérugo, F.** 1996 : *Le marketing des villes : un défi pour le développement stratégique*. Paris : Les Ed. d'organisation.
- Parkinson, M.** 1993 : *European Cities towards 2000 : the new-age of entrepre-neurialism ?*. Liverpool : EIUA.
- Pecqueur, B.** 1989 : *Le développement local : mode ou modèle?*. Paris : Syros/Alternatives.
- Pecqueur, B.** éditeur 1996 : *Dynamiques territoriales et mutations économiques*. Paris ; Québec : l'Harmattan.
- Porter, M.** 1993. *L'avantage concurrentiel des nations*. Paris : InterEd.
- Regouby, Ch.** 1988 : *La communication globale : comment construire le capital image de l'entreprise*. Paris : Les Ed. d'organisation.
- Reinhard, M.** 2002 : *Modalités et processus de collaboration. Deux facteurs de dynamique territoriale. Le cas du Jura bernois au travers du SIAMS*. Neuchâtel : Université de Neuchâtel, Institut de géographie.
- Raffestin, C.** 1980: *Pour une géographie du pouvoir*. Paris : Litec.
- Rosemberg, M.** 2000 : *Le marketing urbain en question : production d'espace et de discours dans quatre projets de villes*. Paris : Anthropos.
- Ruegg J. ; Decoutère S.** et **Mettan N.** éditeurs 1994 : *Le partenariat public-privé*. Lausanne : PUF.

- Ruegg J. ; Decoutère S. et Joye, D.** éditeurs 1996 : *Le management territorial : pour une prise en compte des territoires dans la nouvelle gestion publique*. Lausanne : PUF.
- Sassen, S.** 2000: *Cities in a world economy*. Thousand Oaks ; London [etc.] : Pine Forge Press.
- Sassen, S.** 1996 : *La ville globale : New York, Londres, Tokyo*. Paris : Descartes & Cie.
- Savy, M. et Veltz, P.** éditeurs 1995 : *Economie globale et réinvention du local*. La Tour d'Aigues : Datar/Ed. de l'aube.
- Savy, M. et Veltz, P.** éditeurs : *Les nouveaux espaces de l'entreprise*. La Tour d'Aigues : Datar/Ed. de l'aube.
- Sfez, L.** 1988 : *Critique de la communication*. Paris : Seuil.
- Walter, F.** 1990 : *La Suisse urbaine 1750-1950*. Genève : Ed. Zoé.
- Ward, S.-V.** 1998: *Selling places : the marketing and promotion of towns and cities, 1850-2000*. London : E & FN Spon.
- Veltz, P.** 1994 : *Des territoires pour apprendre et innover*. La Tour d'Aigues : Datar/Ed. de l'aube

## ARTICLES

- Berque, A.** 1995 : *Pensée du lieu et création paysagère*. Communication au congrès de l'Association internationale des critiques d'art (AICA), Macao, 23-26 septembre.
- Courlet, C., Pecqueur, B. et Soulage, B.** 1993 : Industrie et dynamiques de territoires. In: *Revue d'économie industrielle* 64. 7-21.
- Crevoisier O. et Maillat D.** 1989 : *Milieu, organisation et système de production territorial : vers une nouvelle théorie du développement spatial*. texte présenté au colloque du GREMI à Barcelone.
- Flipo, J.-P. et Texier, L.** 1992 : Marketing territorial : de la pratique à la théorie. In : *Revue française de Marketing* 136. 41-52.

- Girard-Millet, V.** 1995. Identité territoriale et marketing territorial : application du concept de Corporate Mix. In : *Les cahiers Lyonnais de recherche en gestion*, 16, 148-172.
- Harvey, D.** 1989 : From managerialism to entrepreneurialism: the transformation in governance in late capitalism. In: *Geografiska Annaler* 71b, 3-17.
- Kahn, R.** 1993 : Facteurs de localisation, compétitivité et collectivités territoriales. In : *Revue d'Economie Régionale et Urbaine* 2. 309-326.
- Keller, K.-L.** 1993 : Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. In: *Journal of Marketing Research* 29. 1-22.
- Moor, P.** 1994: Définir l'intérêt public: une mission impossible?. In Ruegg J., Decoutère S., Mettan N., *Le partenariat public-privé*. Lausanne: PUF, 217-235.
- Nora, P.** 1974 : Le retour de l'événement. In : Le Goff, J. et Nora P. éditeurs, *Faire face à l'histoire. Nouveaux Problèmes*. Paris : Gallimard.
- Texier, L.** 1999 : Une clarification de l'offre d'implantation en marketing territorial : produit de ville et offre de territoire. In: *Revue d'économie régionale et urbaine* 9. 1021-1036.
- Texier, L.** 1993 : Peut-on parler de marketing territorial ? In: *Revue d'économie régionale et urbaine* 1. 141-160.
- Texier, L.** et **Valla J.-P.** 1992 : le marketing territorial et ses enjeux. In: *Revue française de gestion* 87. 45-55.
- Wieviorka, M.** 1975 : Le Marketing urbain. In : *Espaces et Sociétés* 16. 109-123.

## OUVRAGES ET BROCHURES PROMOTIONNELS DE LA VILLE DE BIENNE

### Ouvrages :

**Büro Cortesi** éditeur 1991 : *Biel-Bienne, la ville au bord du lac*. Studen. Gassmann.

**Büro Cortesi** éditeur 2005 : *Biel-Bienne, la ville bilingue au bord du lac*. Biel-Bienne : Gassmann.

Brochures :

- Biel-Bienne, une ville qui bouge.
- Biel-Bienne, ville de la communication.
- Biel-Bienne, la plus importante métropole horlogère au monde.
- Bienne, site d'implantation économique
- Bienne, ville de croissance
- Bienne, développement urbain
- Bienne, aides financières
- La brochure "In-"

## HUITIEME PARTIE

---



## GRILLES D'ENTRETIEN ET ANNEXES

**ENTRETIEN AVEC LE MAIRE, H. STOECKLI I**

Monsieur le Maire, que s'est-il passé à un certain moment pour que vous choisissiez d'orienter Bienne en tant que ville de la communication ?

Comment avez-vous fait pour développer cette idée autour de l'appellation « Bienne, ville de la communication » ?

Quelles personnes vous ont aidé ?

Etait-ce un choix économique à la base ? Est-ce que vous pensiez pouvoir développer ensuite le tissu économique dans cette direction ?

Comment expliquez-vous que les entreprises se soient implantées à Bienne ?

Comment faites-vous pour attirer une entreprise sur sol biennois ?

Qu'est-ce que vous valorisez, et comment ?

Comment jugez-vous la collaboration entre le marketing de la Ville et l'économie privée ?

Comment fonctionnent les « comdays », quel est leur but ?

**ENTRETIEN AVEC M. GFELLER I, DELEGUE AU MARKETING**

Depuis le début de l'année, Bienne a créé un service de Marketing territorial ? Pourquoi avoir créé ce service ?

Comment fonctionne le service marketing ?

Pourquoi avoir choisi de mettre en place un service de marketing interne à l'administration ?

Vous pensez que, depuis sa création, cette structure a atteint ses buts ?

Que signifie pour vous et votre service, faire du marketing territorial ?

Est-ce une communication ciblée ou une publicité tout azimut ?

Vous dites dans le rapport... que vous vouliez passer d'une ville industrielle à une ville prestataire de services. Comment avez-vous fait ?

Alors, comment faites-vous pour concilier une tradition horlogère et d'industrie de précision avec une perspective d'ouverture aux entreprises de communication ? Y a-t-il des synergies entre ces secteurs ?

Utilisez-vous un modèle, une méthode déjà connue en marketing territorial ?

Pourquoi ce choix de « ville de la communication » ? On est passé à Bienne de la ville horlogère à la ville de l'avenir puis à la ville du dialogue et finalement, on en est arrivé à cette appellation de ville de la communication, pourquoi ?

Comment faites-vous pour attirer les entreprises sur sol biennois ? Vous scrutez le marché, vous voyez les entreprises qui pourraient s'intégrer au tissu économique, ou au contraire ce sont les

entreprises qui vous interpellent parce qu'elles pensent qu'à Bienne, on y trouve les conditions cadre pour leur développement ?

Comment se passe la collaboration avec la PEB ?

Une fois que cette démarche a été faite et que l'entreprise a décidé de s'implanter, il y a encore des contacts, des liens qui se créent avec cette entreprise ? Comment les suivez-vous ?

Vous pensez être des précurseurs de cette façon de faire en Suisse ?

Comment jugez-vous l'image de marque de la ville de Bienne ?

Il y a donc des expertises qui sont faites à Bienne pour montrer que cette image de ville en crise n'est pas fondée ?

Alors, comment faites-vous pour améliorer cette image ?

Pourquoi avez-vous décidé de créer les « comdays » ?

### **ENTRETIEN AVEC M. SCHMID, RESPONSABLE DE LA PE**

Pourquoi est-ce important pour une ville comme Bienne de faire du marketing ?

Vous vous occupez plus particulièrement de la promotion économique. Comment ça fonctionne ? Quelles sont les synergies avec les autres fonctions du service marketing ?

Le but est-il donc de trouver des entreprises qui pourront avoir des synergies avec celles déjà implantées ?

Pourquoi est-ce important pour une ville comme Bienne de se profiler en tant que ville de la communication ?

Pourquoi valorisez-vous la ville comme vous le faites ?

Comment promouvez-vous les différentes « valeurs » de la ville que vous voulez mettre en avant ?

Comment établissez-vous les exonérations auxquelles ont droit les entreprises ?

Comment collaborez-vous avec les autres responsables économiques du canton que vous appelez partenaires ?

Il y a quand même une certaine concurrence par exemple avec la promotion économique puisque qu'elle ne peut pas favoriser que Bienne en tant que site d'implantation ?

Est-ce important de créer un événement comme celui des « comdays » ?

Comment comptez-vous développer encore la stratégie marketing dans les années qui à venir ?

**GRILLE D'ENTRETIEN-TYPE AUX ENTREPRISES**

Fonctions de l'entreprise ? Année d'implantation ? Nombre d'employés ?  
Développement prévu ?

Quand vous avez choisi de délocaliser votre entreprise, comment ça s'est-il passé ?  
Comment avez-vous sélectionné les villes ?

Comment avez-vous eu connaissance du site biennois ?

Quel rôle a joué le marketing fait par la ville de Bienne ?

*(en soutien)*

-les documents ?

-les banques de données ?

-l'appellation « Bienne, ville de la communication » ?

-quels sont les facteurs qui à la fin ont fait pencher la balance ?

(plurilinguisme, foncier, centralité, exonérations fiscales,...)

- Importance de la structure du service marketing (pour les entreprises implantées depuis 2003) ?

Quel rôle ont joué les acteurs de la ville dans le processus de décision ?

-quelles personnes ont été importantes ?

Etes-vous satisfaits de votre choix ?

Comment êtes-vous suivi par le marketing de la ville ?

Qu'est-ce qui pourrait être amélioré dans votre accompagnement par la ville ?

Participez-vous aux « comdays » ?

-en quoi est-ce important pour vous ?

Comment jugez-vous votre collaboration avec la ville ?

Collaborez-vous avec d'autres entreprises de la région ?

Etes-vous membres du cluster de la télécommunication ?