

Le développement économique en mode "Marque Territoriale" : l'exemple du Pays Basque français¹

Marie-Eve Férérol

Docteur ès géographie (Clermont II), qualifiée maître de conférences

62, Rue Cohadon Lacoste, 63150 La Bourboule (France)

mefererol@wanadoo.fr; 06 84 10 26 36

Résumé : Accentuées par la mondialisation, la concurrence et la compétitivité entre territoires se retrouvent à toutes les échelles et dans tous les domaines (industrie, tourisme...). Les pouvoirs publics rivalisent alors d'ingéniosité pour consolider l'attractivité de leur territoire. Cette capacité à attirer et à retenir les facteurs mobiles de production et/ou la population (définition de J. Poirot, 2012) s'appuie, dans certains cas, sur des politiques de marketing territorial, avec la création d'une marque de territoire.

Utilisée depuis des décennies par la grande distribution, la stratégie de marque est depuis une dizaine d'années désormais adoptée par les collectivités territoriales. Or, « pour attirer, il faut avoir une identité, donc savoir qui l'on est » (C. Pelé, 2002, p 110). C'est ainsi qu'interviennent la question patrimoniale et l'analyse identitaire.

Cette communication vise à présenter la mise en place d'une stratégie de marque (de l'idée au lancement) et à analyser, *in fine*, sa pertinence pour un territoire donné. Nous nous interrogerons ainsi sur le rôle d'une marque territoriale mais aussi sur les limites d'une telle démarche.

Pour illustrer nos propos, nous prendrons le cas du Pays Basque dont le Conseil de Développement a impulsé, dès 2009, un projet de marque territoriale. Les acteurs économiques étaient alors confrontés à deux défis : d'une part la maîtrise de l'image Pays Basque (tendance à la folklorisation) et d'autre part la protection des savoir-faire ancestraux. La solution *multisectorielle* avec comme philosophie « une démarche durable et responsable » et la recherche d'une « qualité territoriale » (Ph. Arretz, ancien chef de projet de la Marque Territoriale, 2012). Cette marque, qui sera opérationnelle en 2013 ou 2014, s'est largement inspirée d'un portrait identitaire dressé en 2010 et définissant un champs de valeurs déclinables en termes de communication et d'engagements pour les entreprises.

Mots-clés : marque de territoire ; attractivité territoriale ; jeux d'acteurs ; patrimoine ; Pays Basque.

De nos jours, la concurrence et la compétitivité sont des facteurs-clés du développement économique. Insérés dans une économie mondialisée, dominée par les lois du marché, les territoires n'ont d'autre solution que de se démarquer les uns des autres pour attirer des investisseurs potentiels. Les acteurs locaux engagent alors des politiques de marketing territorial qui reposent en grande partie sur les ressources patrimoniales. « *Le patrimoine est un des plus puissants outils de l'émergence territoriale. La valorisation des territoires qui doit en résulter peut alors se traduire en argument de localisation capable d'attirer des activités économiques susceptibles de s'y implanter et de les retenir* » (Lazarotti, 2004, p 105). Les territoires jouent en l'occurrence sur leur image, sur leurs atouts culturels, économiques ou géographiques.

La question patrimoniale est aujourd'hui insérée au cœur de nombreuses stratégies de développement, quelle qu'en soit l'échelle, dans une perspective de valorisation voire de labellisation et de construction de marque. Le Pays Basque français appartient à ces territoires qui ont impulsé un projet de marque territoriale. Dans ce cas précis, la marque couvre une étendue large, transversale à l'image du cas lyonnais avec *OnlyLyon* à la différence d'autres qui visent un champ d'activités précis (comme le tourisme de court séjour pour *Esprit Picardie*).

Avec l'analyse de cet espace géographique, nous avons souhaité comprendre comment se construisait une marque et comment elle contribuait à la mise en valeur durable du territoire, dans l'intérêt de ses habitants et de son tissu économique. Pourquoi un territoire déjà attractif et bien portant économiquement comme le Pays Basque a-t-il besoin d'une marque ?

« *Comme une personne, une marque a une identité (liée à son histoire, à son tempérament...), une image (les signes qu'elle laisse paraître), une communication (sa parole, son mode de relation), une vocation (son rôle, son statut) et une contribution (les bénéfices qu'elle offre, son apport)* » (Rebillard, 2007, p 21). Notre communication va s'inspirer de cette définition puisque dans un premier temps, et après avoir présenté brièvement le Pays Basque, nous nous demanderons quel projet sous-

¹ L'auteur tient à remercier Ph. Arretz, directeur adjoint du Conseil de Développement et du Conseil des Elus du Pays Basque pour les documents fournis lors de leur rencontre et C. Cerveaux de la CCI de Bayonne pour la relecture de cette communication.

tend la marque territoriale ; nous étudierons ensuite le socle identitaire sur lequel elle repose, pour terminer sur une approche plus technique avec la présentation des étapes clés dans la création d'une marque territoriale (stratégie de communication, choix des modèles économiques et de gestion...).

1. Présentation du Pays Basque

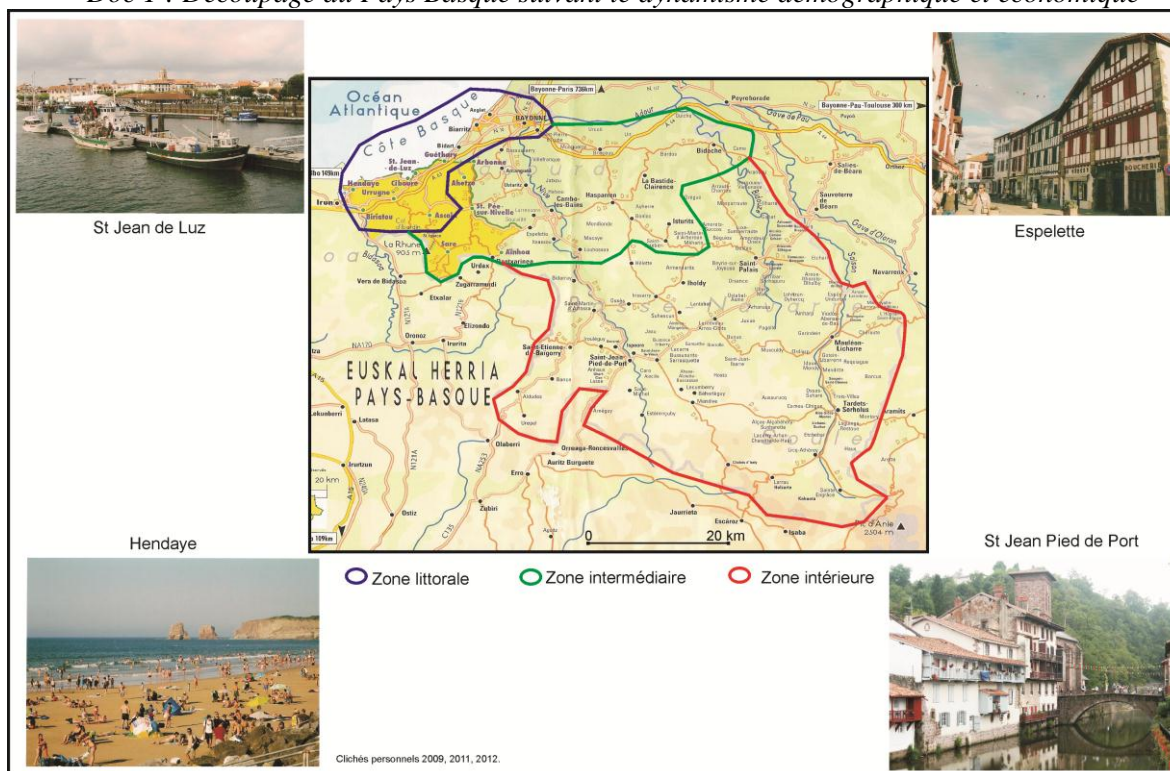
Sans statut territorial², à la différence de son versant espagnol, le Pays Basque français occupe une place singulière dans l'ensemble aquitain (doc 1). Territoire à la forte identité culturelle, il correspond à un espace vécu, regroupant sur 2967 km² et 158 communes, 286 779 habitants dont 42% dans la communauté d'agglomération Côte Basque-Adour³. Economiquement bien portant, il peut également s'enorgueillir d'être le second département le plus attractif de France (selon *l'Express*, 2008). Nonobstant, cette vitalité ne doit pas faire illusion ; le Pays Basque affronte depuis quelques années une série de problèmes qui pourraient, à terme, compromettre son dynamisme.

1.1 Le Pays Basque français : un dynamisme démographique et économique (source : CCI Bayonne)

1.1.1 Une croissance de la population inégalement répartie

Depuis les années 1930, le Pays Basque ne cesse de croître démographiquement. En 2009, il compte 286 779 habitants, soit 24 000 personnes supplémentaires en 10 ans ; et pour 2020, on en projette 317 000. Globalement, la hausse de population est de 9,3%, un pourcentage bien supérieur à celui de la France (+6,7%). Cette expansion démographique trouve notamment son origine dans le solde migratoire positif. L'attractivité est directement associée aux aménités du territoire (climat, paysage, environnement, sécurité) et concerne des actifs comme des retraités aisés (source : AUDPB).

Doc 1 : Découpage du Pays Basque suivant le dynamisme démographique et économique



Source : ME Férol, 2013.

Cette croissance est cependant inégalement répartie ; le prouvent encore les derniers résultats du recensement. Trois zones contrastées s'individualisent (doc 1). Tout d'abord le littoral : 50% des habitants se concentrent entre Hendaye et la station d'Hossegor. Cet espace, déjà dense (450 hab/km²)

² A l'automne dernier, le Conseil des Elus a toutefois souhaité acquérir le statut de collectivité territoriale autonome à l'image de celui que détient la Corse.

³ Réunissant Biarritz, Bayonne, Anglet, Bidart et Boucau.

et très urbanisé (Bayonne-Anglet-Biarritz, St-Jean de Luz) est en perpétuelle croissance démographique : +15% entre 1990 et 2006 (Carroué, 2010). La zone littorale est dynamique, portée par l'axe "BAB" fonctionnellement complémentaire (tourisme à Biarritz et Anglet, administration et industrie à Bayonne) et par les villes de St-Jean de Luz (pêche et tourisme) et Hendaye (ville-frontière). La zone d'emploi Bayonne-Pyrénées polarise 8,6% des emplois régionaux (+/- 100 000) et polarise 10% des créations régionales (Carroué, 2010). Ensuite, se dessine une zone intermédiaire, dédiée à la périurbanisation et organisée autour de pôles bien définis (Espelette, Ustaritz, Hasparren, Bidache, la Bastide Clarence). Une forte vitalité démographique la caractérise ; c'est en effet ici que se retrouvent les plus fortes hausses de population entre 1999 et 2009 : +25% pour la communauté de communes de Bidache, +24% pour celle d'Errobi contre +4% pour l'agglomération Côte Basque-Adour. Enfin, reste une zone davantage en difficulté, le rural isolé, peu urbanisé, couvrant la montagne pastorale (St-Jean Pied de Port, St-Etienne de Baïgorry) et le piémont collinéen de polyculture animé par de petits centres industriels (Mauléon, Hasparren). L'augmentation du nombre d'habitants y est très faible (+3% pour la CC Garazi-Baïgorri), voire inexistante (-3% pour la CC de la Soule). Par rapport au tourisme littoral, cette zone est en voie de vieillissement et est dépréciée économiquement.

1.1.2 Une activité économique prospère

Sur le plan économique, et alors que la crise frappe, la situation est prospère avec une croissance du nombre d'emplois : 1,2% entre 2010 et 2011 et un taux de chômage (8,4%) inférieur à la moyenne nationale. Les services sont la 1^{ère} activité économique avec plus de la moitié des emplois. Une spécificité locale se remarque : la part importante des services aux entreprises et des services sanitaires. En lien avec le tourisme et la population présente à l'année, le commerce représente le deuxième employeur du Pays Basque (15% des emplois) qui dispose, en l'occurrence, d'un équipement commercial d'envergure régionale. Avec 10% des emplois, l'industrie suit de très près le commerce. Elle est structurée par trois filières : l'aéronautique (2 000 emplois pour une quarantaine d'entreprises sous-traitantes de *Dassault Aviation* et *Aerospace Valley*, pôle de compétitivité à vocation mondiale) ; la filière agro-alimentaire, alimentée par des produits agricoles de qualité et couvrant 2 000 emplois répartis sur plus d'une centaine d'entreprises ; et la filière glisse organisée autour du cluster *EuroSIMA* (+ de 3 500 emplois répartis sur la côte basco-landaise pour près de 400 entreprises). Enfin, le secteur du tourisme représente une source d'emplois notable : 8 292 en 2011, soit +/- 6% des emplois totaux, pour 2 286 entreprises, sachant que l'activité est en forte croissance avec + 10% de chiffre d'affaires en cinq ans.

Après ce portrait particulièrement attractif, nous pourrions croire que tout va bien dans le meilleur des mondes pour le Pays Basque. Or il n'en est rien.

1.2 Une économie en danger par l'utilisation abusive de l'image basque

Depuis les années 90, on assiste à une revalorisation des produits de qualité et à la mise à contribution de l'image des territoires à des fins touristiques. Le Pays Basque n'échappe pas à la règle. Sa forte identité territoriale, la richesse de son patrimoine naturel comme culturel, la diversité des paysages et ses hommes sont autant d'atouts précieux pour des stratégies de marketing. « *Afficher le caractère basque d'un produit fait vendre* » (Arretz, 2012). Or cette image de marque « *colossale* » que le Pays Basque possède, n'est pas gérée et tout le monde peut l'utiliser à tort et à travers. L'image réelle du Pays s'en trouve brouillée avec, comme conséquence, des acteurs locaux (du monde économique ou culturel) qui ne s'y reconnaissent pas.

Par ailleurs, l'utilisation abusive de l'image du Pays Basque (notamment pour des produits sans lien au territoire et/ou à ses valeurs) constitue aujourd'hui un risque pour l'économie (Conseil de Direction du Pays Basque, 2010). L'agro-alimentaire est par exemple confronté à une forte concurrence avec des produits extérieurs au territoire et P. Arretz d'avancer le pourcentage de 1/10^e des stands estampillés basques au Salon de l'Agriculture qui le soient véritablement ! La plus grande production de gâteaux basques se trouverait en... Bretagne, sans parler des caramels au piment d'Espelette qui seraient fabriqués à ... Metz ! Dans le domaine touristique, le problème se situe à une autre échelle ; en effet, la destination Pays Basque n'existe pas sur le plan marketing à la différence du département des Pyrénées-Atlantiques ou de l'agglomération Bayonne-Biarritz. La destination souffre donc d'une mauvaise lisibilité. Enfin, pour le monde culturel, la préoccupation porte depuis longtemps

sur la folklorisation de la culture basque, sur la manière dont l'identité locale est mise en scène pour être mise en vente et sur la défense de la langue.

Le manque de visibilité pour chercher de nouveaux marchés, l'usurpation de l'identité, une communication insuffisante sur les savoir-faire, la dilution de l'image de la destination et donc, au final, un décalage croissant entre l'image véhiculée, l'image réelle et l'image voulue poussent les acteurs locaux à se préoccuper de cette question. C'est ainsi qu'après un certain nombre de réflexions et de débats, le « marketing territorial » devient un enjeu majeur du projet de territoire *Pays Basque 2020*, au cœur du contrat territorial signé avec l'Etat et les Conseils Général et Régional.

« *Tous les territoires n'ont pas forcément besoin de marque* » (M. Marynower, cité par la revue *Brief*, 2012, p 22). Nous pourrions croire que le Pays Basque est l'exemple même de ce type de territoire qui peut vivre sans. En effet, il dispose déjà d'une forte notoriété et d'une attractivité reposant sur une culture riche, vivante et profonde. Mais ces qualités sont enviées et l'image du Pays Basque est alors trop souvent utilisée de façon abusive, notamment au niveau commercial. Ces usurpations sont préjudiciables (encore plus si les produits consommés ne sont pas très bons) pour le territoire et son image, les consommateurs établissant un lien entre le produit et son origine géographique.

2. Le marketing territorial au service d'un projet

Le préalable à tout projet de marque est la définition d'enjeux. A quoi va servir la marque territoriale ? Généralement, « *c'est à l'échelle d'un bassin d'activités économiques ou culturelles que l'on peut coopérer pour se forger une notoriété nationale ou internationale. Dans une logique de concurrence, exigeant de s'interroger sur l'image extérieure du territoire, les frontières et les identités administratives n'ont plus cours*⁴ » (Van Santen, 2011, p 26). C'est le cas au Pays Basque où les acteurs se sont appropriés l'espace autour d'un projet collectif qui fait sens. Ce projet collectif, c'est la création d'une marque territoriale, solution la plus à même de répondre aux deux défis auxquels était confronté le Pays à la fin des années 2000 : comment protéger et maîtriser l'image du territoire et de ses productions ? Et comment promouvoir une économie responsable et respectueuse des richesses du territoire et de ses composantes ?

2.1 Marketing commercial et marketing territorial

Dès 2009, en partenariat avec les clusters et les organismes consulaires, le Conseil des Elus et le Conseil de Développement du Pays Basque (CEPB et CDPB) impulsent le projet d'une marque territoriale. A ce stade de la communication, il est opportun de bien différencier le marketing d'un produit commercial et celui d'un territoire.

Utilisée depuis des décennies par la grande distribution, la stratégie de marque est depuis une dizaine d'années désormais adoptée par les collectivités territoriales. Nonobstant, les deux processus ne doivent pas être assimilés. Certes, la naissance d'une marque, quelle qu'elle soit, est issue de l'articulation de trois items : stratégie / positionnement / signalétique (S. Rebillard⁵, 2010), mais plusieurs aspects distinguent une marque commerciale d'une marque territoriale.

« *Dans une logique de marque traditionnelle, le client est au centre de la démarche ; il est au point de départ et à l'arrivée de la réflexion. En ce qui concerne la marque de destination, parce qu'elle touche à son identité, le réel du territoire doit rester le centre de la réflexion même si l'enjeu fondamental est d'aller à la rencontre du client. Pour les territoires, il s'agit moins de créer une nouvelle marque que d'utiliser (voire de détourner) les stratégies et outils inventés et mobilisés pour la création d'une marque conventionnelle, au profit de la réalisation du projet de territoire* » (Rebillard, 2012, p 14). Répondre aux attentes du consommateur est l'objectif de la démarche marketing traditionnelle, tandis que mettre en avant les spécificités du territoire est le but du marketing territorial.

⁴ Le Conseil Général du Maine et Loire s'est ainsi effacé pour défendre "*l'avenir pousse en Anjou*".

⁵ Sylvie Rebillard est la directrice du bureau d'Etude *Qassiopé* qui a mené l'analyse identitaire du Pays Basque et a rédigé son étude d'opportunité et de faisabilité.

Ensuite, le marketing commercial met en marché un produit et crée une image pour le valoriser ; dans ce cas-là, la marque commerciale construit la personnalité du produit. La marque territoriale, quant à elle, doit rappeler l'identité du territoire qui est à l'origine de l'image. Un produit manufacturé n'existe qu'à travers sa marque alors qu'un territoire se reconnaît par son histoire, sa culture, son tissu économique... (Rebillard, 2010).

Enfin, S. Rebillard, directrice du cabinet *Qassiopé*, rappelle qu'une marque territoriale ne s'adresse pas seulement à des consommateurs mais à plusieurs publics : visiteurs, investisseurs, pouvoirs publics nationaux et internationaux (public externe), populations, acteurs économiques, sociaux, culturels et élus (public interne).

2.2 Marketing et développement territorial

L'association développement territorial/marketing territorial est récente, mais son engouement a été très rapide. J-Y. Gouttebel voit deux raisons à cela : « *D'une part, le recours au marketing territorial ouvre, comme outil, des perspectives de réponse des territoires à la globalisation. D'autre part, il permet d'apporter du sang neuf dans la culture du management public. [...] Le marketing territorial ressort comme une technique susceptible de bien se marier avec cette idée [positionner les stratégies locales de développement territorial sur deux types d'espaces (pays et aire urbaine)] qui vise à clarifier et à simplifier* » (Gouttebel, 2001, p 172).

Le développement territorial est à la fois un processus de création d'activités socio-économiques et un processus de création de ressources matérielles et immatérielles et de compétences nécessaires aux activités qui existent ou s'implantent dans le-dit territoire. Il s'agit de répondre aux besoins actuels et futurs des entrepreneurs et de la population et de construire et gérer l'attractivité et la compétitivité du territoire. Dans ce cadre là, la création d'une marque est bien un levier de développement. « *A terme, la marque constituera une sorte de courroie de transmission entre les filières économiques locales qui aboutira à une démarche de progrès collective. Le résultat devrait être vertueux à la fois, sur les échanges B to B (business to business), sur la prise en compte environnementale du territoire, sur le respect des valeurs, de la société et de la culture basque ainsi que sur le développement de la langue basque. En faisant progresser le système économique basque dans un sens identique et en valorisant cette démarche auprès des différentes cibles de clientèles, la marque sera donc un outil de distinction territoriale et participera à la compétitivité territoriale et touristique du Pays Basque* » (Cerveaux, 2013).

Pour réussir, le développement territorial passe par la mobilisation et la mise en réseau de l'ensemble des acteurs dans une logique pluraliste (normalement aucune exclusion politique ou socio-économique). Il en est de même pour le projet de marque territoriale, fondé sur une réflexion prospective et collective et reflet d'une ambition négociée et partagée par tous.

2.3 La pluralité des rôles d'une marque territoriale

Une marque a plusieurs fonctions. S. Rebillard (2010) en isole déjà quatre : elle facilite l'identification du produit par le consommateur ; elle protège le produit contre les contrefaçons et les imitations ; elle véhicule l'idée d'un certain niveau de qualité ; et elle offre la possibilité d'associer une histoire et une personnalité à un produit capable de justifier un niveau de prix.

Une marque de territoire vise aussi quatre objectifs, davantage en lien avec la problématique territoriale : promouvoir une identité forte afin de se distinguer dans le concert des territoires et ce dans une économie mondialisée, être un vecteur de communication pour faire connaître le territoire et ses produits par les outils classiques et modernes de diffusion (jusqu'à présent, chaque secteur œuvrait d'une manière dispersée, chacun s'essayant à la définition d'un petit label ayant peu de lisibilité : « *Le fait que la marque soit multisectorielle assurera de la cohérence dans les images et les messages de communication, pour des consommateurs qui sont communs au tourisme, à l'artisanat, à l'agroalimentaire, aux industries créatives et à celles de la production de biens de consommation* » - B. Dottax, membre du comité de direction de GOazen, 2011), porter les valeurs de l'humain (de l'habitant) et générer de la confiance auprès des investisseurs comme des touristes.

Derrière ces rôles et objectifs se cachent deux enjeux majeurs pour le territoire basque. Il s'agit tout d'abord de mettre en avant la qualité (qualité des lieux et des produits, responsabilité sociale des entreprises). Si des produits par exemple se revendiquant basques sans l'être sont mauvais, l'opprobre va toucher l'ensemble du territoire. Pour le CDPB (2010, p 8), « *la marque, en favorisant*

le regroupement d'acteurs autour de collectifs, agira comme un levier de structuration et de pérennisation des différents secteurs d'activités ».

Le deuxième enjeu est l'attractivité, cette capacité à attirer et à retenir les facteurs mobiles de production et/ou population (Poirot, 2012). Cette attractivité prend sa source dans les traits identitaires du territoire. Or une marque territoriale repose sur ces traits identitaires ; elle est donc susceptible de favoriser l'installation de personnes en adéquation avec la philosophie des lieux. « *La marque joue une saine concurrence : au contraire de la guerre des prix séduisant tant d'entrepreneurs chasseurs de primes – qui souvent, s'en vont quand les subventions s'arrêtent-, la marque de territoire attire ceux qui s'y reconnaissent et lui resteront attachés dès lors que les offres élaborées répondent à leurs attentes » (Van Santen, 2011, p 24).*

Au final, la marque territoriale du Pays Basque se veut « *collective, multisectorielle, transversale, porteuse d'une éthique* ». En dotant les entreprises d'un identifiant collectif et distinctif de leur concurrence, « *elle apparaît comme un catalyseur, permettant le rassemblement des acteurs de l'économie autour d'un bien collectif constitué des valeurs du portrait identitaire, de la vision d'un idéal de solidarité entre les habitants du Pays Basque. C'est un vecteur de communication sur les hommes qui ont élaboré le produit plus que sur le produit lui-même* » (Cerveaux, 2012, p 40). Chaque filière y trouve son compte, en considérant que la marque peut être un moyen d'augmenter la compétitivité : pour l'agro-alimentaire, l'intérêt est de protéger l'image du Pays dans les productions agro-alimentaires ; pour les clusters glisse et BTP, l'enjeu est de mettre en avant les principes du développement durable (respecter les richesses du milieu) et pour le tourisme, l'objectif est une meilleure lisibilité de l'image de la destination (Cerveaux, 2012).

2.4 Les limites d'une marque

Comme tout projet, adopter une marque engendre des réserves. La principale critique est l'assimilation du territoire à un vulgaire produit commercial. « *Beaucoup s'inquiètent que la mise en marché d'un territoire aux couleurs d'une marque le réduise à un produit, qu'elle accentue encore le positionnement individualiste du citoyen en consommateur* » (Van Santen, 2011, p 22). Il faut donc faire preuve de beaucoup de pédagogie pour faire accepter une marque territoriale à la population et aux acteurs économiques, d'où l'intérêt de rappeler les différences entre marketing commercial et marketing territorial (voir supra) lors des débats. L'autre critique, toujours en lien avec cet aspect commercial, concerne le recours à des communicants, ce que minimise G. Martinet de la communauté d'agglomération de St-Nazaire, (cité par Van Santen, 2011, p 25) : « *Confondre le marketing territorial et la communication serait une énorme erreur. Plus que de communication, la marque de territoire relève de la stratégie de développement économique* ».

La troisième limite soulevée, plus acceptable, est celle de la multiplication exponentielle des marques et autres labels. La marque d'un tel territoire sera-t-elle encore visible quand chaque ville, communautés de communes, pays, département et région aura créé la sienne ? Les marques ne vont-elles pas se banaliser ?

Enfin, C. Cerveaux (2012), responsable du cluster de tourisme à la CCI de Bayonne, souligne d'autres limites : 1. les clusters agissent en relais de leurs membres ce qui peut alourdir l'organisation de la gestion de la marque ; 2. une entité ou un réseau existant peut déjà porter une marque ou un label reconnu qui serait alors en opposition avec la marque collective du territoire ; 3. le déploiement et le fonctionnement de la marque sont dépendants de la bonne dynamique de chaque collectif.

La marque de territoire est un signe de reconnaissance de provenance et de qualité pour des produits emblématiques du Pays Basque. Elle est aussi un outil porteur d'image, fédérateur, qui impulse, oriente et inspire. La marque permet le rassemblement des acteurs de l'économie autour d'un bien collectif constitué des valeurs du portrait identitaire. « *Partager un patrimoine, c'est partager un ensemble de valeurs communes et les reconnaître ensemble. C'est aussi se reconnaître comme faisant partie de cette collectivité. La question est alors celle des fondements même de ce modèle de vie collective. Quelle est sa nature ? Quels sont ses ressorts ? De quoi est-il porteur ?* » (Lazarotti, 2003, p 105). Les réponses à ces questions doivent être mûrement réfléchies afin que le territoire diffuse un message clair en direction de nouveaux habitants potentiels et surtout en direction des entreprises qu'il cherche à attirer ou conserver.

3. L'identité des territoires au cœur des politiques d'attractivité

En lien avec la montée de la mondialisation, l'identité des territoires est de plus en plus au cœur des stratégies de reconquête et des politiques d'attractivité des territoires. « *Chaque territoire s'affirme à travers l'argument de son patrimoine. Racontant son histoire ou plus exactement une histoire, il parle des hommes et aux hommes. Se pose alors la question du choix de ce qui identifie* » (Lazarotti, p 105, 2004). Avec l'aide du cabinet Qassiopé, le Pays Basque s'est lancé dans la recherche d'éléments de différenciation, en se basant sur l'image des autochtones (image vécue) et sur l'image perçue en externe.

3.1 L'enjeu de l'analyse identitaire

Le premier enjeu de l'analyse identitaire consiste à isoler les qualités intrinsèques du territoire, souvent en lien avec le patrimoine naturel, culturel ou historique. « *Un élément de patrimoine possède généralement un sens, pour son détenteur comme pour la communauté (la population dans son ensemble ou une partie de celle-ci). Il est porteur de traditions, d'affectivité, il a été transmis et mérite d'être transmis à nouveau* » (de Varine, 2004, p 100). Il s'agit alors de valoriser ces qualités à des fins de notoriété et d'image. Dans le contexte actuel de concurrence et de surenchère acharnées, certains territoires ont créé leur marque trop rapidement, en sautant l'étape cruciale qu'est pourtant l'analyse identitaire ; il en résulte alors des marques sans relief. « *Si vous copiez-collez un modèle-type, cela signifie souvent que vous n'avez pas fait d'étude marketing poussée. Vous aurez une marque s'appuyant sur des valeurs assez faibles* » (Gollain, directeur de l'attractivité durable des territoires à l'Agence Régionale de Développement d'Ile de France, Brief, 2012, p 26).

L'analyse identitaire et l'étude d'image interne et externe ont pour but d'aboutir à une image réelle du territoire. Certes, une marque doit faire rêver, mais les éléments mis en avant pour envoûter doivent exister. « *Si vous avez une rupture entre la promesse de la marque et l'offre délivrée sur le territoire, la conséquence sera un désintérêt ... marqué. En interne, la population pourra même y voir un signe d'inefficacité de la politique publique* » (G. Baculard, cité par la revue Brief, 2012, p 23). Et S. Rebillard de renchéir : « *Pour éviter que le territoire ne devienne une entité schizophrène et que les habitants ne rejettent la destination (et les touristes qui la fréquentent) et, inversement, pour que les touristes reconnaissent dans le territoire la destination qu'ils ont rêvée, marque de destination et identité territoriale doivent être corrélées* » (Rebillard, 2012, p 14). Par ailleurs, il est nécessaire que la marque parle aux habitants comme aux consommateurs et investisseurs avec des mots simples et des images percutantes et sincères. Comme le reconnaît C. Pelé-Bonnard (2002, p 110), « *les marques trop abstraites, sans relation claire avec le produit, issues d'une réflexion intellectuelle compliquée ou composées d'initiales peu évocatrices, vont nécessiter une forte promotion et un gros effort d'imagination de la part des hommes de communication chargés de les faire connaître* ».

Le dernier enjeu de l'analyse identitaire est de renforcer les liens collectifs. Les acteurs du territoire se réapproprient une histoire et une culture communes... Ils se fédèrent autour d'un socle de valeurs partagées et sont plus enthousiastes à porter un projet, ici celui de la marque territoriale. Ce qui se passe actuellement au Pays Basque n'est pas sans rappeler l'expérience bretonne (autre territoire à la forte personnalité) que rapporte N. Baron-Yellès : « *Le sentiment d'appartenance constitue un atout considérable pour mobiliser une population, ses élus et ses acteurs économiques et sociaux autour d'un projet de développement, pour défendre une entreprise en difficulté et éviter sa délocalisation, pour boycotter des produits importés et soutenir des filières commerciales locales. On note le succès des labels "Produits en Bretagne" dans les supermarchés locaux et la vogue du breizh Cola* » (2009, p 62).

3.2 La création du socle identitaire basque

3.2.1 Méthodologie

L'analyse identitaire a mobilisé une centaine de personnes (représentatives d'une diversité d'âge, de sexe ou de parcours) sous forme d'ateliers créatifs visant à faire émerger les valeurs profondes collectivement partagées. Il s'agissait pour les locaux de mieux se connaître, d'identifier les valeurs, les représentations qui caractérisent le territoire et le distinguent des autres.

Cette étude d'image interne s'est bien évidemment accompagnée d'une étude d'image externe. Cette dernière a permis de savoir comment le territoire était perçu à l'extérieur, de vérifier

l'adéquation de ces perceptions avec celles des habitants et de préciser le positionnement stratégique de la marque. Pour cette étude d'image externe, le cabinet *Qassiopé* a eu recours à une série d'entretiens auprès d'une vingtaine⁶ de personnes du Bassin Parisien⁷ et de la région toulousaine.

Enfin, le cabinet privé a opéré une analyse de l'offre de marques déjà existantes afin de connaître le contexte dans lequel la marque Pays Basque pourrait s'inscrire et se positionner. Il faut savoir qu'un grand nombre de marques (*Artiga, Para Gabia...*) existent au Pays Basque et ce, principalement dans le domaine agro-alimentaire (*Etorki, Pariès, Maison Adam...*). Certaines d'entre elles existent depuis plus de 20 ans et sont adossées à des labels⁸ valorisant un savoir-faire : AOC pour Ossau-Iraty, les Vins d'Iroulégly, le piment d'Espelette ou IGP à l'instar du jambon de Bayonne et des kiwis de l'Adour.

3.2.2 Les traits de caractère du Pays et des Hommes basques

Les résultats des différentes études du cabinet *Qassiopé* sont retranscrits dans l'Avis adopté par le CDPB au sujet de l'opportunité et de la faisabilité d'une marque territoriale (2010, pp 14-16). En voici quelques extraits :

D'un point de vue interne, il est ressorti qu'une extrême tension existait entre un fort besoin d'ancrage (cf la figure symbolique du berger) et une capacité de projection et d'universalité (figure du marin). Ensuite, l'imaginaire du territoire a été évoqué avec une entrée plus culturelle que naturelle, de façon plus sonore que visuelle (fait très spécifique au Pays Basque). De l'étude identitaire se distingue également le rôle du collectif ; au Pays Basque, chaque homme est une pièce indispensable et les réseaux un mode de vie. Enfin, le périmètre des valeurs atteste de la prégnance du culturel et de caractéristiques plus subtiles du profil basque ; ici, on est heureux d'être ensemble, d'échanger, de transmettre et surtout de contribuer à la persistance de la langue. De ces valeurs, *Qassiopé* en tire certaines conclusions : ces valeurs peuvent représenter des risques (repli, image archaïsée, poursuite du phénomène de folklorisation, etc) ; mais si elles sont bien gérées, elles seront alors porteuses d'atouts permettant de valoriser le territoire, de consolider sa différence entre ancrage/spécificité et avant-garde/universalité.

Du point de vue externe, et bien que les réponses aient pu varier suivant le lien des personnes interrogées avec le Pays Basque (anciens villégiateurs par exemple), des invariants sont ressortis. Tout d'abord, le Pays Basque intérieur apparaît toujours au second plan, soit ignoré, soit associé à un espace de conservation. Ensuite, un contraste naît entre la vision d'un pays en fête, où l'on passe ses vacances (notion de vie) et la vision d'un pays attaché à ses racines et aux traditions (notion de survie). Les éléments culturels sont toujours la clé d'entrée dans l'image : tout est empreinte des Hommes, que ce soit par l'ambiance (fêtes, sport) ou les symboles (couleurs, gastronomie, etc). Le piment est d'ailleurs le produit emblématique du territoire, beaucoup plus que le fromage, le chocolat ou le jambon et le tissu. Enfin, la personnalité basque se résume au travers de l'intensité, la vitalité et la force physique comme psychologique.

Pour finir, l'étude des marques commerciales a été enrichissante. L'analyse effectuée par le cabinet *Qassiopé* a permis de mettre en exergue la frilosité des acteurs en matière de marketing. Celui-ci n'est pas considéré comme une priorité par les producteurs qui n'y consacrent que peu de budget. Aucune démarche de marketing complète (besoins des consommateurs et concurrence non étudiés) n'est organisée. En matière touristique, la problématique est tout autre. Dans un contexte pourtant déjà très concurrentiel, chaque prestataire communique sur soi, sur "sa" destination ; la multiplication des messages émis concourt alors à un manque de lisibilité. Par ailleurs, certains regrettent que la culture et la langue soient également insuffisamment prises en compte ou pas assez valorisées dans la communication touristique.

Le recours au cabinet *Qassiopé* a permis au Pays Basque de mieux comprendre l'image qu'il véhicule pour mieux la maîtriser, la clarifier et la gérer. L'analyse de l'identité a mis en exergue les valeurs portées par le territoire, à partir desquelles peut être élaborée une stratégie marketing.

⁶ Nombre peut-être un peu léger pour se faire une idée.

⁷ L'Ile de France est le premier bassin émetteur de touristes pour le Pays Basque avec 14,6% des clients nationaux.

⁸ Près de 2000 exploitations sous AOC, 500 sous label et IGP pour un total de 5304 entreprises.

« L'attachement au territoire est en amont la valeur transversale qui motive l'ensemble de la démarche mise en route. Il s'affirme au travers des deux valeurs centrales qui sont : la transmission qui s'impose comme une valeur clé du territoire ancré et l'audace, la valeur clé du territoire projeté. D'autres valeurs viennent également nourrir l'image et le positionnement de la marque : la passion, la force, la douceur, le mystère... Le positionnement de la marque s'articulera autour de deux concepts déclinables en terme de communication : la vibration (exprimant la capacité de sur-vivre) et le tissage (signe d'une identité maillée collectivement) » (CDPB, 2010, p 21).

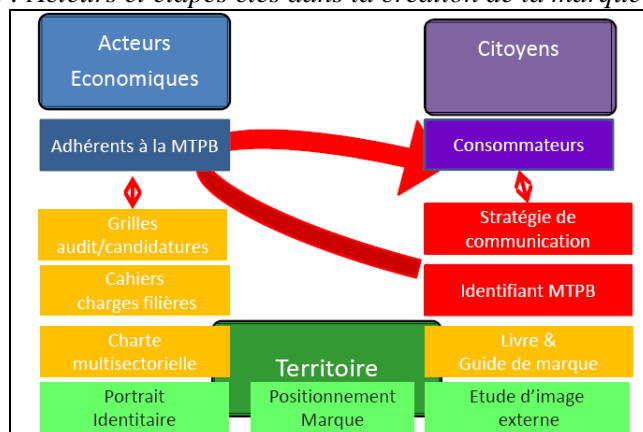
Le Pays Basque dispose d'une culture riche, vivante et profonde, développe un tissu économique dynamique et multiple, jouit d'une notoriété et attractivité exceptionnelle et possède une image de marque forte aux yeux de ses publics extérieurs. La marque peut être un atout ; cependant, un investisseur ne viendra pas uniquement sur la base de son portrait identitaire. « Ce qui l'intéresse c'est l'offre de services. Le marketing territorial est un équilibre entre l'offre et la demande. Une marque ne va pas tout résoudre », souligne V. Gollain (Brief, p 23, 2012).

4. Les phases cruciales dans la création d'une marque territoriale

Tout au long de la démarche, une large concertation a été de mise. C'est un préalable à la réussite à tout projet. « Pour qu'une marque de territoire-destination soit à la fois pertinente, pérenne et efficace, pour qu'elle parvienne à structurer le territoire et à fédérer les acteurs économiques, institutionnels, politiques et de la société civile, elle doit être partagée et appuyée par tous » (Rebillard, 2012, p 14).

Actuellement, et pour des raisons financières, le processus de la marque territoriale Pays Basque est en sommeil. Cela ne nous empêche toutefois pas de présenter les étapes finales inhérentes à toute création de marque, en sachant que les informations concernant le territoire étudié sont à prendre au conditionnel. Différentes options ont été débattues mais non actées.

Doc 2 : Acteurs et étapes clés dans la création de la marque basque



Source : P. Arretz, 2012.

4.1 Les étapes de la stratégie de promotion territoriale

4.1.1 La phase de préparation

Dans un article paru dans la revue *Espace*, C. Cerveaux (2012) nous rappelle les premiers faits marquants de la démarche. La phase de préparation, débutée en décembre 2008 et animée par le CDPB, s'est scindée en deux séquences. La première est celle de l'élaboration du profil identitaire avec le diagnostic du socle commun imaginaire et des valeurs du territoire basque ainsi que le repérage des signes d'un « mythe basque » et des atouts à mettre en avant ; la deuxième, quant à elle, a porté sur la faisabilité du projet avec la recherche de convergences par filières économiques lors d'ateliers participatifs. Au final, cette phase a mobilisé un millier d'acteurs de tous les secteurs (économiques, associatifs, etc) et s'est soldée par un avis positif rendu par le CDPB. Partant, en juin 2010, élus et professionnels enclenchent la phase de mise en œuvre.

4.1.2 La phase de mise en oeuvre

En septembre 2010, cette fois-ci sous l'animation du Conseil Général et avec une MOP (maîtrise d'ouvrage partenariale⁹), la phase de mise en œuvre commence. Elle consiste tout d'abord en la rédaction d'une charte multisectorielle (voir infra), du livre et du guide de la marque. Le **livre** rappelle les missions et les valeurs de la marque : « *L'attachement au territoire est en amont la valeur transversale qui motive l'ensemble de la démarche. Il s'affirme au travers des deux valeurs centrales qui sont : la transmission (territoire ancré) et l'audace (territoire projeté). D'autres valeurs viennent également nourrir l'image et le positionnement de la marque : la passion, la force, l'élégance, la subtilité, la douceur et le mystère... Le positionnement de la marque peut s'articuler autour de deux concepts déclinables en terme de communication : la vibration (expression de la capacité de sur-vivre basque et le tissage (signe d'une identité maillée portée collectivement et transmise)* » (CDPB, 2010, p 21). Le **guide**, quant à lui, est davantage un outil de référence qui cadrera les consultations et appels d'offres de projet de communication. Lors de cette phase de mise en œuvre, les différents partenaires lancent des pistes quant au modèle économique et au mode de gouvernance à choisir.

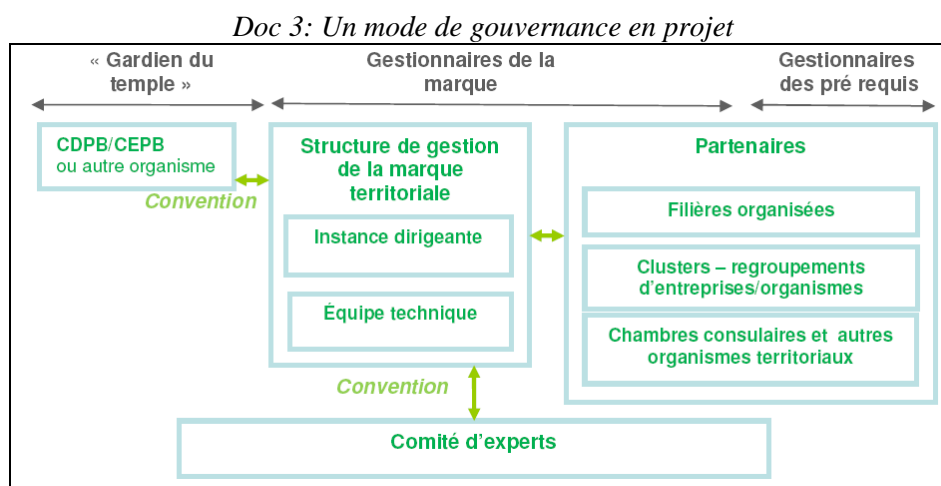
En septembre 2012, le CG passe la main à la CCI car la deuxième partie de la phase de mise en œuvre s'adresse directement aux entreprises. Un chef de projet (dans ce cas précis le directeur-adjoint du CDPB) est recruté pour mener à bien quatre actions : communiquer autour de ce projet à destination des médias et des acteurs économiques, finaliser le fonctionnement de la marque, lancer un concours artistique pour la création des identifiants et définir la stratégie de communication.

4.1.3 La phase opérationnelle

En janvier 2013, la phase opérationnelle devait débiter au Pays Basque. Elle aurait tout d'abord consisté à acter les modèles économiques et de gestion. Ensuite, deux agences de communication auraient été choisies, l'une pour décliner le plan de "com" détaillé et l'autre pour mettre au point la charte graphique. Auraient alors commencé la prospection et l'adhésion des acteurs économiques puis le lancement de la campagne de communication.

4.2 Le choix du mode de gouvernance

La question de la gouvernance recoupe trois aspects : la propriété de la marque, sa gestion et l'évaluation des pratiques de ceux qui l'utilisent.



Source : P. Arretz, 2012.

Brief, dans son numéro spécial sur les marques territoriales, préconise déjà certains conseils. D'une part, « *tous les spécialistes s'accordent sur le fait que la marque doit appartenir à un acteur public, s'agissant d'un bien collectif. [...] La collectivité doit être propriétaire à 100% de la marque* » (2012, pp 25-26). Au Pays Basque, il est évident que les **propriétaires** de la marque soient les CEPB et CDPB (doc 3). Dans tous les documents étudiés, il ressort un vocabulaire mystique pour définir le

⁹ Partenaires publics : Conseil régional, Chambre d'agriculture... ; partenaires privés : les clusters ; autres partenaires : la sous-préfecture, l'institut culturel basque.

rôle du propriétaire. Il est le « *gardien du temple* », détenteur de « *la Bible* » de la marque, chargé au respect du « *Livre* », tandis que les membres de ces conseils sont les « *sages* ».

Ensuite, une **équipe de gestionnaires de la marque** se met en place. Pour *Brief* (2012), dans la plupart des cas, le pilotage évolue souvent vers des structures rassemblant des spécialistes de la communication et des agences de développement économique. Au Pays Basque, la structure de gestion n'est pas encore choisie. En 2012, le chef de projet soutenait l'idée d'une association à 80%. Elle regrouperait une équipe technique constituée par des professionnels et des membres des collectivités publiques et chapeauté par une instance dirigeante. Elle aurait quatre missions : coordonner les partenariats, mettre en œuvre la stratégie de communication, animer le réseau d'adhérents et ester en justice pour toute utilisation abusive de la marque (CDPB, 2010).

Aux côtés de ces gestionnaires de la marque, il y aurait les *gestionnaires des pré-requis*. Ils s'apparenteraient en fait aux partenaires rencontrés tout au long de l'élaboration de la marque : filières organisées, clusters et regroupements d'entreprises, chambres consulaires et organismes territoriaux.

Enfin, un **comité d'experts** aurait la charge d'évaluer régulièrement les adhérents. C'est lui qui attribuerait ou retirerait l'utilisation de la marque, sur saisie de la structure de gestion et en avançant un avis motivé. Cette instance serait une commission *ad hoc*, représentative de la diversité des acteurs et des compétences. Indépendante, elle éviterait tout conflit.

4.3 Le modèle économique et la mobilisation des financements

La mobilisation des financements et le choix du modèle économique appartiennent aux questions-clés lors de la création d'une marque. Cette question est vraiment le nerf de la guerre ; en atteste le blocage à ce stade dans le cas basque. Il y a quelques mois, les acteurs basques misaient sur les cotisations des adhérents et des financements publics et privés pour alimenter le budget de la structure de gestion. Ce budget augmenterait en fonction de la hausse du nombre d'adhérents. Le CDPB tablait sur 70 adhérents en 2013, 150 en 2014 et 200 en 2015.

Selon M. Marynowier, directeur de MMAP, « *la marque vit d'abord à travers les communications, et donc les budgets des partenaires, tout en ayant une visibilité formidable* » (*Brief*, 2012, p 25). Partant, le budget des structures de gestion est théoriquement limité.

4.4 La stratégie de communication : les outils de la marque

4.4.1 Les conditions d'accès à la marque : l'adhésion à la charte multi-sectorielle

Les conditions d'accès à la marque sont au nombre de quatre (CDPB, 2010) : la justification d'une activité de production de biens ou services sur le territoire basque ; l'inscription dans une démarche collective ; un engagement clair sur la qualité des produits et services et le respect d'une charte de valeurs. Chaque filière économique a décliné cette charte de valeurs (document qui exprime les objectifs de la marque) en grille de bonnes pratiques : qualité des produits, achats locaux privilégiés, mise en avant de la culture et de la langue basques, gestion durable des déchets, etc.

« *L'adhésion à la marque repose sur un acte volontaire. Elle sera convenue pour une durée limitée ; à l'issue de cette période, une évaluation pour le renouvellement de l'autorisation d'utilisation de la marque devra être effectuée. En fonction du niveau d'engagement de l'entreprise, on distinguera deux niveaux d'adhésion, avec deux usages distincts des outils de communication de la marque. Un acteur pourra être considéré comme engagé dans la démarche, s'il ne répond pas encore à tous les critères de la charte et pour lesquels il est invité à progresser ; dans ce cas, le signe ne sera alors utilisé que dans les documents de communication générale et à but non commercial ; il pourra aussi être reconnu marque territoriale si sa démarche a été validée par le comité d'experts ; alors le signe distinctif pourra être utilisé dans tous les documents de communication (y compris commerciaux)* » (CDPB, 2010, p 27). On le voit, une démarche de progrès est privilégiée. Le chef de projet est conscient que les professionnels basques sont le plus souvent à la tête de PME voire de TPE. Ils ne sont pas toujours dans la capacité d'innover et ne sont pas toujours au courant des dernières avancées dans leur corps de métiers. Il faut donc être compréhensifs avec ce genre d'entreprises, encourager leurs efforts qui les mènent à plus de qualité et non pas les décourager avec des normes trop draconiennes.

4.4.2 Les signes distinctifs de la marque

Une marque territoriale, ou commerciale d'ailleurs, doit être facilement identifiable. Le choix d'une signalétique adéquate s'avère alors déterminante. L'expression physique de la marque reflète logiquement le positionnement identitaire. Comme le souligne R. Lanquar (2001, p 35), « *les questions d'image sont au cœur des politiques de gestion intégrée de la qualité des destinations touristiques. [...] Pour réduire les écarts entre la qualité réalisée (offre réelle) et la qualité ressentie (le ressenti des visiteurs), une politique d'image peut faire toute la différence. [...] Les logos sont en général la représentation graphique de l'image que l'on veut projeter* ». Normalement, début 2013, plusieurs agences de communication auraient dû soumettre aux partenaires de la marque basque un code sémantique, un logo et un graphisme adaptés. Ces derniers correspondraient aux deux concepts autour desquels s'articulerait le positionnement : la vibration et le tissage.

La stratégie de communication s'accompagne d'une stratégie marketing. Cette dernière s'attache aux cibles et aux moyens de les atteindre. En ce qui concerne le Pays Basque, nous ne sommes pas en mesure de les communiquer car ils n'ont pas encore été arrêtés.

Conclusion générale

« *Si le processus de mondialisation a pu être considéré comme un facteur d'uniformisation et de banalité, le patrimoine a pu l'être comme antidote* » (Lazarotti, 2004, p 107). Les marques territoriales qui reposent sur les ressources patrimoniales en sont la preuve. A travers le prisme de l'économie (protection des produits artisanaux, valeur ajoutée en termes de différenciation territoriale), la marque valorise en effet l'identité des territoires. Mais encore faut-il que cette identité soit conforme avec la réalité, au risque de biaiser l'apport de la marque. « *C'est parce que trop de destinations ont voulu fabriquer leur image, sans envisager préalablement l'identité, que cette image s'est figée et a perdu de sa substance. En fabriquant une image à partir d'une seule étude d'image, on propose un monde à voir et non un monde à vivre* » (Rebillard, 2007, p 21).

Au Pays Basque, l'objectif est de créer une marque qui s'appuie sur une charte multisectorielle assurant la cohérence dans les images et les messages de communication. L'implication de tous les secteurs de la vie territoriale aux différentes étapes d'élaboration, d'appropriation et d'arbitrage de la marque est primordiale pour qu'un projet collectif voit le jour et soit accepté par tous. Ce souci d'avoir une démarche participative, de mettre l'éthique avant l'étiquette et de favoriser une démarche de progrès, tend alors vers un développement économique responsable.

L'inflation des marques est à l'œuvre et ne devrait pas faiblir avec le développement de micro-territoires et de communautés locales d'intérêt économique ou touristique (Brief, 2012), d'où l'inquiétude de certains sur la trop grande multiplicité de ce type d'outils, à l'image des labels. Le deuxième signe d'inquiétude est la longévité des marques. Il faut avoir les moyens de les faire vivre et de les développer (Brief, 2012). Enfin, on peut se demander comme N. Baron-Yellès (2009) si ce retour des identités locales ne va pas remettre en question les dénominations et les limites de certains territoires administratifs ; et cette question est vraiment de mise pour le Pays Basque.

Bibliographie :

- ✓ Baron-Yellès N., 2009, Aménager et développer les territoires, *La Documentation Photographique*, Paris, 63 p
- ✓ Brief, 2012, Spécial Les Marques de Territoire, Nantes : *Brief* (mensuel de la communication publique).
- ✓ Cerveaux C., 2012, La marque Pays Basque : une marque collective pour des enjeux (pas que) touristiques, *Espaces*, n°303, pp 39-42.
- ✓ CDPB., 2010, *Opportunité et faisabilité d'une marque territoriale*, Pays Basque, 105 p.
- ✓ Férérol ME., 2012, Cluster tourisme et redynamisation territoriale et touristique : le cas de Goazen au Pays Basque, *Tourisme et Territoire*, n°3 (article en cours d'évaluation).
- ✓ Gollain V., Guide du Marketing Territorial, supplément de *la Gazette des Communes*, 05/09/2011, 23 p.
- ✓ Gouttebel J-Y., 2001, *Stratégies de développement local*, Economica, Paris, 235 p.
- ✓ Lanquar R., 2001, *Marketing du tourisme*, QSJ, Paris, 125 p.
- ✓ Léon A. et Sauvin T., 2012, L'entreprise et son empreinte territoriale : quelle politique d'attractivité, *Mondes en Développement*, n°149, pp 43-52.
- ✓ Lozato-Giotart J-P., 2007, *Management du tourisme*, Pearson Education, Paris, 384 p.
- ✓ Pele-Bonnard C., 2002, *Marketing et tourisme*, Chiron Editeur, 191 p.

- ✓ Poirot J., 2012, L'attractivité des territoires : un concept multidimensionnel, *Mondes en Développement*, n°149, pp 27-41
- ✓ Rebillard S., 2007, L'analyse identitaire : un enjeu pour les territoires, *Espaces*, n°245, pp 20-23.
- ✓ Rebillard S., 2010, *L'analyse identitaire et la marque Pays Basque*, Qassiopé, Marseille, 43 p.
- ✓ Rebillard S., 2012, Marque de destination et identité territoriale, *Espaces*, n°303, pp 13-14.
- ✓ Van Santen D., 2011, Stratégie de marque : les territoires affichent leur identité, *La Gazette des Communes*, 14/02/2011, pp 22-28.
- ✓ Van Santen D., 2010, Tourisme : les nouvelles stratégies de marketing territorial, *La Gazette des Communes*, 01/02/2010, pp 20-27.
- ✓ Zepf M., 2004, Effacer, conserver, transformer, valoriser, *Les annales de la recherche urbaine*, n°97, pp 23-26.