Association des Chambres de Métiers et de l'Artisanat Pyrénées

sciencespo.aix

Mémoire

visant l'obtention d'un certificat du Pôle Intelligence Economique

Spécialité DAT Niveau I

Science Pô Aix en Provence

Présenté et soutenu par :

Graziella FILONI

Le jeudi 20 décembre 2012

Titre

Les Pyrénées à l'épreuve de la compétition des territoires : le secteur des Métiers et de l'Artisanat sujet du marketing territorial

Référent : Céline Le Coroller, responsable pédagogique

Les opinions exprimées dans ce mémoire sont propres à leur auteur et n'engagent pas l’Institut d’Etudes Politiques d’Aix-en- Provence.

Glossaire

CIMP : Convention Interrégionale de massif des Pyrénées

CMA : Chambre de Métiers et de l'Artisanat

CRMA : Chambre Régionale de Métiers et de l'Artisanat

CCI : Chambre de Commerce et d'industrie

CRCI : Chambre Régionale de Commerce et d'Industrie

CMA P : Chambre de Métiers et de l'Artisanat des Pyrénées

CTP : Communauté de Travail des Pyrénées

SIQO : Signes d'Identification de la Qualité et de l'Origine,

APCMA : Assemblée Permanente des Chambres de Métiers et de l'Artisanat

ARDTA : Agence Régionale de Développement des Territoires d'Auvergne

ADIMAC : Association pour le Développement Industriel et Economique du Massif central

UCCIMAC : Union des Chambres de Commerce et d'Industrie du Massif Central SIDAM : Service Interdépartemental pour l'Animation du Massif central

APAMAC : réseau des chambres de métiers et de l'artisanat du Massif central

POMAC : Programme opérationnel (Feder) du Massif Central

GTEC : Gestion territoriale des emplois et des compétences

Sommaire

GLOSSAIRE **3**

INTRODUCTION **1**

CHAPITRE 1 : LE MARKETING TERRITORIAL, UN CONCEPT URBAIN : UNE OPPORTUNITE POUR LES TERRITOIRES DE MONTAGNE ? **8**

1. QU'EST-CE QUE LE MARKETING TERRITORIAL ? 8

2 . LE MARKETING TERRITORIAL ET LA POLITIQUE DE MONTAGNE : METHODES CONVERGENTES, OBJECTIFS DIVERGENTS ? 17

3 LES PYRENEES, UN TERRITOIRE PERTINENT POUR LE MARKETING ? 30

4 : L'ENJEU DU MARKETING TERRITORIAL POUR LES PYRENEES 43

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE 49

CHAPITRE 2 : L'ARTISANAT PYRENEEN PEUT-IL ETRE UN ACTEUR SIGNIFICATIF D'UNE DEMARCHE DE MARKETING TERRITORIAL A L'ECHELLE DES PYRENEES ? **51**

1. LA TPE, PME : UN SECTEUR ATTRACTIF DANS LES PYRENEES ? 51

2. LES CONDITIONS PREALABLES DE L'ATTRACTIVITE ECONOMIQUE DANS LES ZONES RURALES 65

3. POUR DES PYRENEES ECONOMIQUEMENT ATTRACTIVES 75

CONCLUSION **83**

LES APPORTS DE CE TRAVAIL 84

LES LIMITES DE CE TRAVAIL 85

POUR UNE STRATEGIE DE MARKETING TERRITORIAL A L'ECHELLE DES PYRENEES : UN REGRET, UN ESPOIR 86

BIBLIOGRAPHIE **88**

OUVRAGES 88

RAPPORTS 88

REVUES 88

WEBOGRAPHIE 89

Introduction

Cols d'altitudes rendus célèbres par le tour de France cycliste, estives verdoyantes où broutent les animaux en liberté, les Pyrénées ont dans l'imaginaire collectif une place toute particulière : celle d'un massif à taille humaine, où l'économie à dominante agricole s'accommode doucement des opportunités offertes par un tourisme familial peu exigeant.

Dans les Pyrénées, en effet, le pastoralisme a profondément façonné les paysages, et patiemment construit ce qui constitue aujourd'hui le principal élément d'attractivité de ce territoire.

Ce lien serré qui unit le monde agricole aux Pyrénées trouve naturellement son expression dans les politiques de développement territorial. Les groupes d'influence et leurs institutions sont à la fois puissants et efficaces. Reconnus par les pouvoirs publics comme les interlocuteurs légitimes, ils orientent les stratégies et concentrent les flux financiers pour le maintien d'une agriculture montagnarde de subsistance mais néanmoins vitale pour le présent et l'avenir des Pyrénées. D'ailleurs, la part des emplois agricoles reste très largement au-dessus de celle de la France métropolitaine et des autres massifs français : (8,40 % contre 3,5 %, et 3 % dans les Alpes, source Datar, 2006). Ainsi, un constat s'impose, celui d'un territoire fortement impacté par une activité agricole, impactant elle-même fortement les politiques territoriales. Les leaders d'opinion ne s'y trompent pas lorsqu'ils déclarent : « *partant du caractère premier de l'agriculture de montagne et de l'interdépendance des activités, les critères de la maîtrise foncière et de la sanctuarisation des terres agricoles de fond de vallée, [...] devraient faire partie des critères préalables à tout financement d'un maître d'ouvrage public* » (Crémer, 2012).

Ce constat posé ne doit pas occulter les enjeux liés aux autres secteurs d'activité.

Le secteur du tourisme (thermalisme, sports d'hiver, activités de pleine nature, culture et patrimoine) qui représente, après l'agriculture, le second pilier de l'attractivité pyrénéenne, possède un fort potentiel de croissance. « Les activités totalement dépendantes du tourisme représentent les deux tiers des emplois de la zone montagne touristique pyrénéenne. L'hôtellerie concentre 19% des emplois et les autres hébergements (campings, auberges de jeunesse, maisons familiales, centres et villages de vacances, chambres d'hôtes et gîtes ruraux) 18%. Les activités fortement touristiques (restauration et supérettes) contribuent à hauteur de 20% à l'emploi du massif » (source SIG-Pyrénées).

A ce titre, le tourisme incarne l'espoir d'un essor économique pour le territoire, et les difficultés structurelles auxquelles il faudra pallier (manque de professionnalisation des acteurs, banalisation de l'offre, moyenne gamme...) attirent toute l'attention des décideurs[1].

L'industrie extractive (talc, fer), textile (laine), celles de la cellulose (pâte et papier), de l'armement ou encore celle liée à la présence de la force hydroélectrique (aluminium), déclinent, pour ne représenter que 12,9 % des emplois contre 15,4 au niveau national (Datar, 2006). Aussi l'industrie tient-elle difficilement sa place dans les politiques publiques en faveur des Pyrénées. Malgré quelques entreprises exemplaires (Imérys, Sercel...), les donneurs d'ordres sont bien souvent loin du massif et n'ont aucune vocation dans le développement et l'aménagement des territoires.

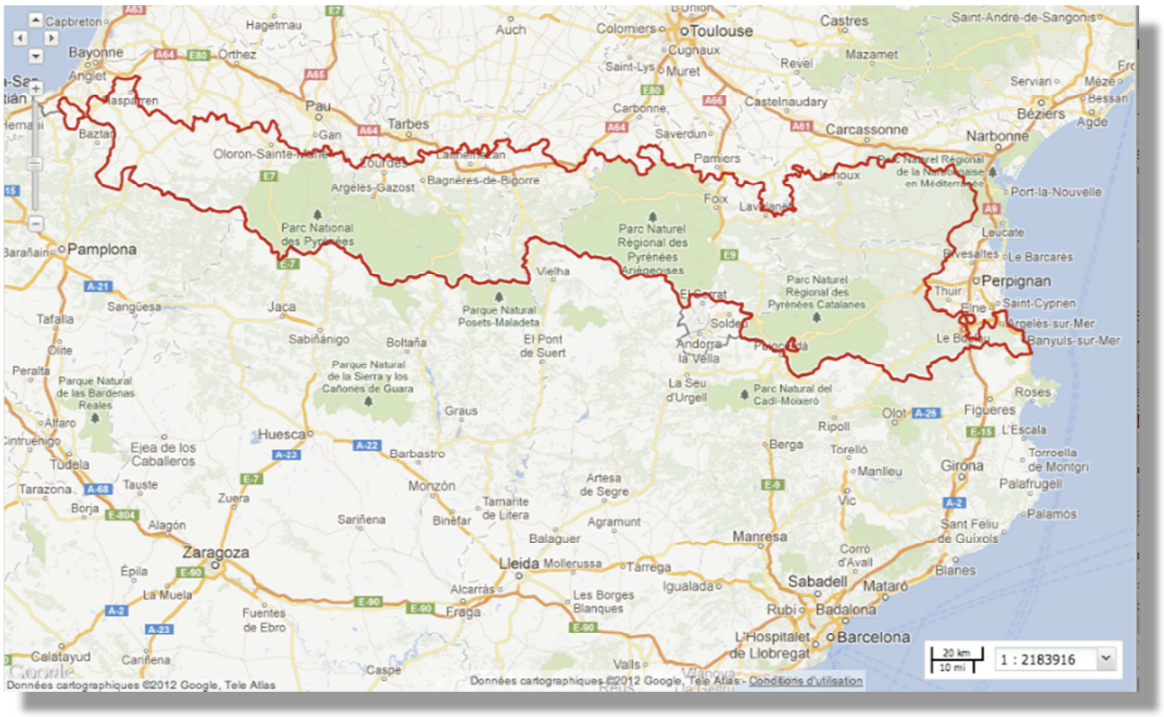
Les métiers de l'artisanat, du commerce et des services, composent la plus grande part des emplois : le tertiaire marchand représente 70 % des établissements et 55 % des salariés (DIRECCTE Midi-Pyrénées, 2012). Considérées comme des activités induites par la présence d'autres secteurs et de résidents, plus que comme des leviers efficaces du développement, avec peu d'influence dans l'espace public, les enjeux de ces métiers passent au second plan dans les politiques territoriales.

Dans ce contexte, l'association des Chambres de Métiers des Pyrénées a pour mission de favoriser la participation et la promotion du secteur artisanal dans les politiques de développement économique et d'aménagement des Pyrénées. Depuis plus de 30 ans, cette organisation qui regroupe les Chambres de Métiers des départements des Pyrénées-Atlantiques, des Hautes-Pyrénées, de la Haute-Garonne, de l'Ariège, de l'Aude et des Pyrénées-Orientales, ainsi que les trois chambres régionales de Midi-Pyrénées, Languedoc-Roussillon et Aquitaine, conduit des actions techniques au profit des filières artisanales du bois et du bâtiment principalement. Elle est toutefois en recherche d'un rôle politique plus affirmé, rendu nécessaire par l'obligation de se distinguer des missions régaliennes des consulaires et des organisations professionnelles (UPA) départementaux. Avec des moyens humains et financiers modestes (budget annuel de 150 0000 € en moyenne), la Chambre de métiers des Pyrénées, connaît cependant le même insuccès que les organisations nationales

[1] Avertissement : si le secteur du tourisme semble naturellement indiqué pour fonder une stratégie de marketing territorial, le travail de réflexion présenté ici ne traitera pas de ce sujet, d'une part car il ne peut entrer dans les prérogatives de la Chambre de Métiers des Pyrénées, d'autre part, car il mériterait un mémoire à lui seul.

à mobiliser des élus socio-professionnels motivés et charismatiques, capables de porter les enjeux de l'Artisanat à l'échelle des Pyrénées.

Carte 1 Les Pyrénées : vue générale, desserte routière, villes, métropoles.



Car c'est bien le moment de faire peser, dans la négociation politique, le poids économique des TPE et PME de la sphère productive et des services. Plusieurs éléments de conjoncture en témoignent :

Au niveau européen d'abord, la montagne, si elle ne fait pas l'objet de fonds dédiés, occupe une place privilégiée dans l'objectif de cohésion territoriale pour la période 2014-2020, ainsi que dans la politique agricole commune[2]. Mais rappelons que l'Europe n'est contributrice qu'en complémentarité de financements nationaux.

Au niveau national, ensuite, l'intérêt d'une politique différenciée pour la montagne semble encore acquise malgré le constat en demi-teinte du bilan de la Loi Montagne. « *La montagne française, sauf exception, ne s'est pas dépeuplée, son agriculture a globalement résisté, ses paysages naturels les plus sensibles ont été protégés, les aménagements touristiques maîtrises, sans pour autant empêcher le développement de ses territoires, en bonne partie désenclavés. Mais il est en la matière difficile d'en attribuer le seul bénéfice à*

[2] Rapport d'information de M. Jacques BLANC, sénateur, fait au nom de la commission des affaires européennes, n° 458 (2010-2011) - 27 avril 2011

la loi montagne, dont la plupart des dispositions ont rejoint le droit commun –et inversement-, de nombreux autres dispositifs de soutien, de promotion et de protection étant intervenus depuis lors, nationaux et européens »[3]. Mais si l'état français continu à soutenir « moralement » les espaces montagnards, les moyens techniques, humains et surtout financiers font défauts, a fortiori en cette période de grave crise économique.

Au niveau inter-régional enfin, la révision du Schéma de Massif des Pyrénées[4], donne aux acteurs du développement l'occasion d'affirmer leur attachement à la politique du massif et aux décideurs celle d'offrir une vision prospective sur son avenir. Ce document de référence, dont sera partiellement issue la prochaine convention interrégionale de massif (CIMP) pour la période 2014-2020, procède des négociations en cours entre les groupes d'influence, l'Etat et les Régions Aquitaine, Languedoc-Roussillon et Midi-Pyrénées. La CIMP fixera fin 2013, les conditions financières d'exécution de la politique de massif.

C'est dire toute l'importance, pour l'Artisanat comme pour tous les secteurs d'activités, de faire entendre leur voix et leurs revendications. Pour les Métiers, la période est capitale à plusieurs titres. Ce secteur d'activité participe à l'attractivité du massif en contribuant à faire des Pyrénées une montagne vivante. Il génère de nombreux emplois dans des métiers en tension (bâtiment, métiers de bouche). Avec le départ en retraite de 22% des chefs d'entreprise dans les 10 prochaines années, la transmission-reprise des entreprises est un enjeu à ne pas négliger.

[3] Bilan de la loi du 9 janvier 1985 relative au développement et à la protection de la montagne, Valérie Peneau, Bertrand Creuchet, Georges Friedrich, Gérard Lebourdais, Claude Sardais, octobre 2010.

[4] Schéma interrégional d'aménagement et de développement des Pyrénées, Comité de Massif, 2006

Le marketing territorial constitue-t-il un outil approprié pour la valorisation du massif des Pyrénées ?

Comment et avec quels acteurs ?

Dans quelle mesure l'artisanat peut-il contribuer à construire une offre durablement attractive pour ce territoire ?

Pourquoi doit-il saisir maintenant cette opportunité ? Qu'a-t-il à offrir ?

Pour exister dans un contexte rendu plus difficile par la complexité des programmes et des procédures, les institutionnels de l'Artisanat devront construire une stratégie qui replace les TPE et PME du secteur, comme des acteurs significatifs du développement des Pyrénées.

La réflexion engagée dans le cadre du Certificat de marketing territorial de Science-Po Aix-en-Provence s'inscrit dans cette stratégie et a pour objectif d'interroger les parties prenantes de la politique de massif sur une démarche nouvelle et innovante pour ce territoire.

Ce mémoire est construit en deux chapitres. Le premier pose les bases conceptuelles du marketing territorial et de son application au contexte pyrénéen. Cette analyse nous permettra de formuler l'hypothèse selon laquelle le milieu rural pourra entrer dans la compétition des territoires à la seule condition d'inventer ses propres techniques de marketing territorial, distinctes de démarches urbaines dont il n'a pas la puissance, en s'appuyant notamment sur les forces économiques de son territoire.

Le chapitre 2 aura pour vocation de confronter les données du terrain aux théories et aux expériences, en examinant quelles sont les aménités positives des métiers de l'Artisanat pour l'ensemble du massif, ses enjeux mais aussi ses limites.

S'appuyant sur ces éléments, nous envisagerons de manière concrète les modalités d'un marketing territorial appliqué qui permette de relever les défis du développement dans les Pyrénées.

PREMIERE PARTIE

Chapitre 1 : Le marketing territorial, un concept urbain : une opportunité pour les territoires de montagne ?

1. Qu'est-ce que le marketing territorial ?
2. Le marketing territorial et la politique de montagne : méthodes convergentes, objectifs divergents ?
3. Les Pyrénées, un territoire pertinent pour la mise en marché ?
4. L'enjeu du marketing territorial pour les espaces ruraux

Chapitre 1 : Le marketing territorial, un concept urbain : une opportunité pour les territoires de montagne ?

Que ce soit pour attirer des touristes ou des entreprises, les territoires rivalisent d'ingéniosité et déploient des moyens parfois conséquents. C'est d'ailleurs l'objet du marketing territorial. A ce jeu, ce sont les métropoles et les villes du monde entier qui entrent en concurrence. Les territoires ruraux semblent encore envisager leur avenir dans les schémas plus classiques du « développement local ».Une mutation intellectuelle n'est-elle pas opérer dans l'ingénierie territoriale pour que les espaces à faible densité restent visibles dans la compétition acharnée qui s'engage ?

1. Qu'est-ce que le marketing territorial ?

Pour ne pas se fourvoyer dans une comparaison entre une problématique urbaine et des désirs ruraux, il semble important de s'entendre sur les concepts.

1.1. Définitions

Un concept opérationnel

Si plusieurs définitions existent, elles mettent toutes l'accent sur le caractère opérationnel du concept. Le marketing territorial n'est pas une science mais un ensemble de techniques. S'inspirant de la définition originelle du marketing, Vincent GOLLAIN du Club des développeurs économiques d'Ile-de-France, déclare :

«Le marketing territorial est l'effort de valorisation des territoires à des marchés concurrentiels pour influencer, en leur faveur, le comportement de leurs publics par une offre dont la valeur est perçue comme durablement supérieure à celle des concurrents ».

Joël Gayet (CoManaging), précise : "Le marketing territorial, c'est l'ensemble des techniques qui permettent de construire et de développer l'attractivité d'un territoire c'est à

dire sa capacité à rayonner et à promouvoir son offre, dans et au delà de ses frontières, et à attirer sur place, d'une manière ponctuelle ou permanente, des personnes et des capitaux ».

Cette deuxième définition nécessite de se pencher sur la notion d'attractivité. La Diact propose celle-ci : « la capacité d'un territoire à attirer et à retenir les activités, les entreprises et les populations à travers l'existence de facteurs divers qui font qu'un territoire, de par ses caractéristiques propres, exerce un effet d'attraction plus ou moins fort sur les entreprises et les ménages et leur permet de participer, avec un succès variable, à leur propre essor ».

Un objectif économique mais pas seulement

L'objectif du marketing territorial est généralement de favoriser l'implantation de nouvelles entreprises ou unités de production sources d'emplois et de revenus fiscaux[5]. Ainsi, ces cibles sont multiples : investisseurs, mécènes, dirigeants de groupes nationaux et internationaux, grandes enseignes, étudiants, mais également touristes. D'ailleurs ces derniers ont le double avantage d'apporter des ressources immédiates liées à leur séjour et un potentiel long terme puisque 80 % des chefs d'entreprises qui décident de s'installer sur un territoire y ont séjourné lors de vacances.

« Dans le secteur marchand, le rôle du marketing est de créer de la valeur économique pour l'entreprise, en créant de la valeur perçue par les clients » (Mercator, 9ième édition).

Dans le secteur du développement territorial, la valeur créée par les opérations de marketing sont d'ordre économique, mais aussi sociale et culturelle :

- richesses économiques induites par les dépenses des touristes, des étudiants, des travailleurs,
- progression sociale par la création d'emplois nouveaux, la baisse du chômage,
- valorisation du patrimoine et des équipements, amélioration des services aux personnes, offre culturelle diversifiée, cosmopolitisme,

[5] http://www.definitions-marketing.com/Definition-Marketing-territorial

- renforcement du sentiment d'appartenance, cohésion sociale, fierté des habitants.

Mais quelle est « la valeur perçue par les clients » ? Autrement dit, qu'est-ce qui permet de dire qu'un territoire est si attractif que l'on ait envie de s'y installer ou d'y rester en participant à sa promotion ?

Un marketing de l'offre mais pas seulement

Nicolas Babey, docteur en sciences humaines et professeur à la haute école Arc (Suisse) répond à cette question avec la thèse suivante : « l'image d'un lieu exprime un ensemble d'objets réels, matériels ou immatériels. Améliorer l'image d'un lieu, c'est d'abord travailler sur les objets qui le composent »[6].

Une notion que Joël Gayet de CoManaging affirme dans le « marketing de l'offre » : un territoire se valorise efficacement en s'appuyant sur son identité, ses ressources spécifiques, son patrimoine et ne peut s'adapter que dans de faibles proportions à la demande des consommateurs. Clairement, la montagne devra s'appuyer sur ses atouts (grands espaces préservés, calme...) plutôt que sur son accessibilité en transports en communs par exemple ou sa vie nocturne animée. La cible du marketing territorial est donc celle qui correspond le mieux au territoire et non l'inverse.

S'abolissant de ces contraintes, des pays n'hésitent pas à investir des fortunes pour créer de toutes pièces des univers qui vont même au-delà du rêve des acheteurs. Le sultanat d'Oman, les émirats de Dubaï et d'Abu Dhabi, pour anticiper la chute des revenus du pétrole, construisent des villes nouvelles haut de gamme afin d'accueillir des milliers de riches étrangers. Il faut reconnaître toutefois que ces pays manquent singulièrement d'atouts en dehors de leurs pétrodollars, et c'est bien sur ces derniers et l'environnement du luxe qu'ils génèrent que les pays du Golfe fondent leur nouveau positionnement. Mais ces exemples montrent qu'à certaines conditions, il est possible d'agir et donc de « produire » les facteurs de l'attractivité.

Et Nicolas Babey précise : « *Si les objectifs du marketing territorial consistent à attirer/fidéliser des habitants, investisseurs économiques et touristes, ses méthodes*

[6] Marketing territorial, Cités de l'énergie , présentation de Nicolas Babey, docteur en sciences humaines Professeur à la Haute école Arc (Suisse)

devraient viser à produire des objets susceptibles d'atteindre ces objectifs et/ou de re-régionaliser des flux financiers ». Ces objets peuvent être matériels ou immatériels, et de nombreux exemples d'actualité témoignent de l'inventivité du marketing territorial et de son caractère polymorphe.

Dans son ouvrage intitulé « Marketing territorial, enjeux et pratiques », Benoît Meyronin en dresse une liste non exhaustive :

- l'organisation d'événementiel vecteur d'images positives auprès de cibles : c'est ce qu'a initié la Bretagne avec le *Breizh touch*, une scénarisation de la Bretagne sur les quais de Seine

- l'organisation de grandes compétitions sportives au premier rang desquelles les Jeux Olympiques

- les programmes architecturaux prestigieux menés par des professionnels de renommée internationale (Jean Nouvel, Massimiliano Fuksas...)

- les réseaux, clubs et labels de villes (Réseau Unesco des villes créatives, Capitales européennes de la culture...)

- l'imaginaire et le féerique : exemple de la Laponie Finlandaise, qui a réussi le tour de force de confisquer à son profit, l'imagerie américaine du père Noël pour s'autoproclamer « le vrai pays du Père Noël ».

Dans la production de ces éléments d'attractivité, les collectivités territoriales avec leurs organes exécutifs que sont les agences de développement, jouent un rôle clé. Elles sont les opérateurs historiques de la recherche et de l'accueil de créateurs d'entreprises ou d'investisseurs sur un territoire.

Les efforts réalisés par les agences de développement ou la collectivité pour valoriser son territoire sont d'autant mieux récompensés que l'entreprise nouvelle s'implantera avec plusieurs salariés et générera de nouveaux emplois.

Dans cette recherche de plus-value, les métiers de l'Artisanat ne sont pas les plus courtisés : avec une moyenne d'un salarié par entreprise, le retour sur investissement reste faible.

1.2. Les pré-requis du marketing territorial

Pour mettre en place une stratégie de marketing territorial, plusieurs conditions cumulatives doivent être réunies, dont on peut dire, pour utiliser un langage anthropologique, que certaines relèvent de l'inné et d'autres de l'acquis, sans toutefois que la frontière entre les deux soient nettement marquée.

Un territoire

D'abord, disposer d'un territoire pertinent, identifié et partagé par un certain nombre d'acteurs. Un territoire est un espace géographique qualifié par une caractéristique administrative, naturelle, culturelle, linguistique, historique, économique … et un espace délimité par une frontière, une limite physique ou psychique. Les villes sont devenues les entrées et les emblèmes des territoires (Joël Gayet) : « Marseille Provence » ou « Pau, porte des Pyrénées » illustrent ce constat. Certains territoires sont délibérément « fermés » soit par une identité inaccessible aux « étrangers » (le Pays Basque, la Catalogne par exemple), soit parce que leur géographie les protège de l'extérieur (la Corse). D'autres sont plus perméables et laissent volontiers des acteurs intéressés s'en revendiquer (Lyon par exemple initiateur de la marque « Only Lyon » dont les entreprises stéphanoises se réclament aujourd'hui). Le territoire, que l'on pouvait croire « pré-existant physiquement » peut donc aussi relever d'une construction intellectuelle ou politique. C'est la théorie défendue par Gui Di Méo dans son ouvrage[7] « *Les territoires du quotidien* », selon lequel le territoire est créé par l'appropriation (économique, idéologique, politique et sociale) d'un espace par des groupes ayant une représentation d'eux-mêmes et de leur histoire).

Selon le Réseau Rural Français, le territoire « est à envisager comme cadre de référence, un espace qui soit autre chose qu'un local indifférencié ou taillé à la dimension d'un acteur particulier. Le territoire est un espace vécu, un espace utilitaire dans la mesure où il est un espace de vie. Par ailleurs, c'est un espace représenté et donc imaginé par les

[7] Guy Di Méo, *Les territoires du quotidien*, Paris, L'Harmattan, 1996, p. 40.

individus. Enfin, c'est un espace approprié, il fait partie de son identité individuelle aussi bien que collective. Un tel territoire est souvent un construit social issu de l'histoire et se caractérise par la discrimination entre un « intérieur » et un « extérieur », par un sentiment d'appartenance, et par une organisation de gestion qui dépasse la simple prise en compte de la proximité par un acteur et/ou pour les besoins d'une action »[8].

Une identité

Ensuite, le territoire doit disposer d'une identité reposant sur des valeurs ou incarnée dans des symboles compatibles avec une mise en marché, c'est à dire attirant pour des publics choisis. Joël Gayet, spécialiste de ce sujet, a d'ailleurs mis au point une méthodologie permettant de révéler, au sens photographique du terme, le « portrait identitaire » d'un territoire. Il s'agit de qualifier un espace à partir de données sensibles, psychologiques et symboliques pour en dégager les éléments les plus attractifs, susceptibles d'entrer en résonance avec les attentes du public cible. La Région Alsace, grâce à cette méthode, s'est non seulement « personnifiée », en se différenciant des autres destinations touristiques ou économiques, mais elle s'est également mise en ordre de marche pour se « mettre en marché ». En recherchant à partir de données historiques, démographiques, sociales, économiques, patrimoniales, ce qui la caractérise profondément, la Région a mobilisé autour d'une analyse commune, tous les acteurs de son territoire : universitaires, chefs d'entreprises, salariés, citoyens. Dépendante donc de la réalité, de l'existant, la notion d'identité du territoire semble relever de l'inné et non d'une construction.

Pourtant, cette notion d'identité ou plus précisément la lecture qui en est faîte, tant par les « marketeurs » que par leurs cibles, est fortement dépendante du contexte et des évolutions sociétales. Dans l'exemple de la région Alsace, la construction d'un discours commun, rendu possible par le travail précis de recueil et d'enquêtes, est en effet réalisée, non pas dans un souci de vérité ethnographique, mais bien avec le regard du marketing.

Dès lors, quelles sont les clés de lecture permettant de transformer un « portrait identitaire » en message susceptible d'orienter les choix de chefs d'entreprises, d'étudiants, de touristes, de résidents ? Celles que chaque cibles veux entendre, celles

[8]GTEC Une démarche d'anticipation territoriale des activités et des compétences, Réseau Rural Français, décembre 2010

qui répondent à leurs attentes c'est à dire celles qui collent le mieux au contexte et à la conjoncture.

Là encore, si l'identité relève de l'inné, la stratégie marketing qui en découle procède d'une construction intellectuelle fortement influencée par les attentes conjoncturelles des cibles.

Ce contexte, quel est-il ?

Joël Gayet (CoManaging) observe un monde en mutation par constantes révolutions dans lequel les technologies du Web 2.0 et leurs usages jouent un rôle prépondérant. Selon lui « *les clientèles économiques, universitaires ou touristiques comme les futurs citoyens visés par l'économie résidentielle sont à la recherche de « sens »* ». En effet, dans un monde atomisé, où les valeurs traditionnelles de la famille, du couple sont supplantées par celles de l'individu agrégé à d'autres individus, selon ses affinités, voire ses besoins ponctuels, la quête d'une signification donnée aux actes du quotidien est vivement revendiquée. Les consommateurs, devenus « consomm'acteurs » cherchent dans l'altérité ce qui va à la fois les différencier et les rapprocher de leur groupe : une «autre » entreprise, plus socialement et environnementalement responsable par exemple, une « autre » façon de voyager, au contact des autochtones, une « autre » façon de consommer plus engagée en soutenant l'économie locale par l'intermédiaire d'A.MA.P.E. …

Les marketeurs, qui l'ont bien compris, abusent dans leurs slogans de cette notion : « une autre idée des voyages », « une autre banque »...

La société change au rythme rapide imposé par la sur-information, et le murmure incessant des réseaux sociaux. Chacun est plus informé donc plus exigeant dans la recherche d'un rapport qualité/prix optimisé. Les moyens de recherche et de comparaison sont décuplés par Internet et ceci n'est pas sans incidence sur la compétition entre les territoires. Chacun doit donc s'appuyer sur ces ressources propres, sur son identité pour s'inventer « une autre histoire » qui séduira les cibles choisies pour le développement.

Sauf qu'à cet exercice de raconter l'histoire que la cible veut entendre, le risque est grand d'utiliser les mêmes arguments de vente. **Une attitude qui peut donc conduire à la banalisation des messages et à la standardisation. Pour éviter cet écueil, le territoire**

ne doit pas seulement regarder le passé, mais aussi se projeter dans un avenir commun.

Un projet collectif, une vision prospective

Il s'agit là d'un des piliers du marketing territorial : disposer d'un projet collectif, élaboré en concertation avec les acteurs du territoire est une condition sine qua none de la réussite d'une stratégie de marketing territorial. Les exemples sont nombreux au national comme à l'international de positionnement réussis. Pour se relever d'un déclin industriel Saint Etienne a choisi de devenir la capitale du Design tandis que pour les mêmes raisons, Birmingham devenait la deuxième ville du shopping après Londres.

Jean-Paul Valla, dans la postface qu'il offre à l'ouvrage de Benoît Meyronin[9], insiste même sur la nécessité de «disposer sur un territoire d'un document de référence qui fixe les orientations, les lignes directrices du développement du territoire, et qui puisse servir de guide à tous les acteurs concernés ». Un tel document permet en effet de définir de manière concertée les axes de développement du territoire et de concentrer les moyens financiers sur la réalisation des objectifs choisis. Les territoires de montagne, par exemple, définis comme des espaces fragiles et à enjeux, disposent en France de tels outils. Ces Schémas de Massif ont pour vocation de décrire l'avenir commun, la vision prospective choisie par le territoire.

Une gouvernance, voire un leader charismatique

Selon Gui Di Méo[10], « *un territoire est une étendue de terre occupée par un groupe humain ou qui dépend d'une autorité* ». En effet, la gouvernance, c'est à dire la façon dont les décisions concernant un territoire sont prises, est déterminante dans la réussite d'un projet de marketing territorial. L'expérience montre en effet que les stratégies efficaces en la matière ont été conçues dans le cadre d'une volonté politique forte et légitime.

---

[9] Benoît Meyronin « Marketing territorial enjeux et pratiques », Vuibert, 2012
[10] Guy Di Méo, *Les territoires du quotidien*, Paris, L'Harmattan, 1996.

Est-ce à dire que l'échelle optimale pour la valorisation d'un territoire est nécessairement une circonscription électorale ? Cet élément contribuerait à expliquer la montée en puissance des villes dans la discipline du marketing territorial car elles constituent le grain le plus fin du territoire, dans lequel la concertation et la coopération sont facilités par un nombre d'acteurs limités, incarnées par un élu disposant d'un mandat suffisamment long pour obtenir les premiers résultats d'une politique de développement et avec des moyens financiers parfois conséquents.

A contrario, et de ce point de vue, le milieu rural cumule les handicaps. Un territoire pertinent dans un objectif de mise en marché requiert l'adhésion d'un plus grand nombre d'acteurs, mais aussi d'élus, bien souvent moins formés et moins compétents, avec des moyens financiers très limités. Autant d'éléments qui pourraient expliquer pourquoi le marketing territorial est relativement absent des espaces à faible densité. Pourtant, l'histoire montre que cela ne fut pas toujours le cas.

1.3. La résistance du milieu rural

Le monde rural n'a pas toujours été en marge de la compétition des territoires. Bien au contraire puisque ce sont aux Etats-Unis au milieu du XIX° siècle, que l'on cherche à attirer des « colons » pour exploiter les terres agricoles de l'Ouest [11]. Toutefois très vite, les villes deviennent l'épicentre de l'attractivité. En Europe, ce sont les stations thermales et balnéaires ou les lieux de pèlerinage (Biarritz, Lourdes dans les Pyrénées) qui ouvrent la voie dès 1875.

Dès lors, le phénomène ne cessera de s'accroître et semble irrémédiable.

En Europe en 2007, 74 % de la population se concentre dans les agglomérations .

« La suppression de « l'avantage urbain », c'est-à-dire des facilités de vie dont on peut bénéficier en ville, en raison de la présence d'équipements collectifs par exemple, ne semble guère réaliste d'autant que le poids politique des citadins se renforce au fur et à mesure que la taille des villes s'accroît »[12].

[11] Benoît Meyronin « Marketing territorial enjeux et pratiques », Vuibert, 2012
[12] Population et Société, n° 435, Ined, Jacques Véron, Juin 2007.

Face à cette concentration structurelle de la population dans les villes, l'avenir de la campagne se dessine à travers les procédures dites du développement local.

Le développement local se distingue du marketing territorial tant dans ses finalités que dans ses méthodes. Apparu en France au milieu des années 60 en réponse aux politiques d'aménagement et de planification de la DATAR, il s'appuie dans les petites collectivités, sur les initiatives locales et le réseau des acteurs associatifs notamment.

"*Le développement local n'est pas la croissance, c'est un mouvement culturel, économique, social qui tend à augmenter le bien-être d'une société. Il doit commencer au niveau local et se propager au niveau supérieur. Il doit valoriser les ressources d'un territoire par et pour les groupes qui occupent ce territoire. Il doit être global et multidimensionnel, recomposant ainsi les logiques sectorielle*s" (États généraux des Pays, Mâcon, juin 1982) ».

Cette définition montre à quel point le concept de développement local est endogène, conçu par et pour les habitants d'un territoire. Le marketing territorial va plus loin, s'appuyant certes sur les ressources locales (humaines, économiques, paysagères, climatiques...) pour « se vendre » auprès de ses citoyens, de sorte à les maintenir mobilisés autour d'un projet ou d'une idée valorisante d'appartenance au territoire, mais également auprès de l'extérieur, dans une démarche de développement exogène.

Le milieu rural ou montagnard reste donc tributaire, à cause d'une ingénierie et de programmes financiers (Contrat de Pays, Charte intercommunale de développement et d'aménagement...), d'un développement local visant à maintenir et à moderniser l'existant en utilisant les forces vives du territoire. Le marketing territorial, comme outil du développement local, peut apporter à ces démarches l'ouverture au monde nécessaire à leur efficacité dans un contexte de compétition exacerbée entre les espaces.

2 . Le marketing territorial et la politique de montagne : méthodes convergentes, objectifs divergents ?

Le marketing territorial est un ensemble de techniques visant à valoriser un territoire pour y attirer de nouveaux entrants porteurs de capitaux et d'investissements. La politique de montagne est un ensemble de moyens visant à protéger des espaces sensibles de la

convoitise extérieure en permettant un développement autonome, équilibré et responsable. Des objectifs qui peuvent paraître opposés mais des outils pourtant similaires.

2.1. La loi montagne, le principe du zonage et des programmes dédiés

Dans son article 1ier, la Loi du 9 janvier 1985 donne l'esprit du texte : « La montagne constitue une entité géographique, économique et sociale dont le relief, le climat, le patrimoine naturel et culturel nécessitent la définition et la mise en oeuvre d'une politique spécifique de développement, d'aménagement et de protection. L'identité et les spécificités de la montagne sont reconnues par la nation et prises en compte par l'Etat, les établissements publics, les collectivités territoriales et leurs groupements dans les actions qu'ils conduisent[13]. »

Des territoires …à handicaps

A l'origine de la Loi, les territoires ciblés le sont en fonction du critère de handicap agricole. « Les zones de montagne se caractérisent par des handicaps significatifs entraînant des conditions de vie plus difficiles et restreignant l'exercice de certaines activités économiques. Elles comprennent, en métropole, les communes ou parties de communes caractérisées par une limitation considérable des possibilités d'utilisation des terres et un accroissement important des coûts des travaux dus :

1. Soit à l'existence, en raison de l'altitude, de conditions climatiques très difficiles se traduisant par une période de végétation sensiblement raccourcie ;

2. Soit à la présence, à une altitude moindre, dans la majeure partie du territoire, de fortes pentes telles que la mécanisation ne soit pas possible ou nécessite l'utilisation d'un matériel particulier très onéreux ;

3. Soit à la combinaison de ces deux facteurs lorsque l'importance du handicap, résultant de chacun d'eux pris séparément, est moins accentuée »[14]

[13] Loi n° 85-30 du 9 janvier 1985 relative au développement et à la protection de la montagne , article 1 *(Journal Officiel du 10 janvier 1985).*
[14] Loi n° 85-30 du 9 janvier 1985 relative au développement et à la protection de la montagne , article 3 *(Journal Officiel du 10 janvier 1985).*

Chaque zone est définie par arrêté ministériel et l'ensemble des territoires contiguës forment les massifs.

En métropole, il y a 7 massifs : Alpes du Nord, Alpes du Sud, Corse, Massif central, Massif jurassien, Pyrénées, Massif vosgien.

On voit ainsi que le parti pris de départ est fondamentalement différent. Dans une stratégie de marketing territorial, il s'agit de valoriser un territoire car il est mieux que les autres. Dans la politique de montagne, il s'agit de compenser un handicap.

Un projet innovant d'auto-développement

« La politique de la montagne a pour finalité de permettre aux populations locales et à leurs élus d'acquérir les moyens et la maîtrise de leur développement en vue d'établir, dans le respect de l'identité culturelle montagnarde, la parité des revenus et des conditions de vie entre la montagne et les autres régions. Elle se fonde sur la mise en valeur optimale des potentialités locales »[15]**.**

Ces dernières font chacune l'objet de prescriptions détaillées :

- la formation des jeunes ruraux
- le développement des activités agricoles, pastorales et forestières
- le développement des produits agricoles et alimentaires de qualité
- la pluriactivité et le travail saisonnier
- la protection contre les risques naturels en montagne
- l'utilisation des ressources hydroélectriques
- les parcs nationaux et les parcs naturels régionaux, l'aménagement et de la promotion touristique
- l'organisation des services de remontées mécaniques et des pistes
- les règles d'urbanisme dans les zones de montagne et notamment la procédure des « Unités touristiques nouvelles ».

---

[15]Loi n° 85-30 du 9 janvier 1985 relative au développement et à la protection de la montagne *(Journal Officiel du 10 janvier 1985).*

Le commerce et de l'artisanat font également l'objet d'une attention particulière dans le chapitre III, article 5 :

« L'existence en zone de montagne d'un équipement commercial et d'un artisanat de services répondant aux besoins courants des populations et contribuant à l'animation de la vie locale est d'intérêt général.

L'Etat, les collectivités territoriales et les établissements publics, dans la limite de leurs compétences respectives, prennent en compte la réalisation de cet objectif dans le cadre des actions qu'ils conduisent en matière de développement économique et social. Cette prise en compte peut, notamment en cas de carence ou de défaillance de l'initiative privée, porter sur :

- le maintien, sur l'ensemble du territoire montagnard, d'un réseau commercial de proximité compatible avec la transformation de l'appareil commercial de la nation ;

- l'amélioration des conditions d'exercice des activités commerciales et artisanales de services en milieu rural de montagne en favorisant l'évolution et la modernisation.

Une gouvernance partenariale et dispersée

En sus d'un Conseil National de la Montagne, instance consultative rassemblant des personnalités de la montagne originaires des différents massifs, placé sous la présidence du Premier Ministre, la Loi Montagne crée un comité de Massif dont le rôle est de définir les objectifs et de préciser les actions prioritaires pour le développement, l'aménagement et la protection du massif. Il est composé des représentants des régions, des départements, des communes ou de leurs groupements, des établissements publics consulaires, des parcs nationaux et régionaux, des organisations socioprofessionnelles et des associations concernées par le développement, l'aménagement et la protection du massif. La loi sur le développement des territoires ruraux du 23 février 2005 a fortement accru ses pouvoirs notamment en élargissant sa capacité d'auto-saisine

Le comité est co-présidé par le Préfet de région coordonnateur du massif et le président de sa commission permanente (un représentant d'une collectivité locale). Le

Préfet coordonnateur de massif négocie et conclut, au nom de l'État, la convention interrégionale de massif (CIM).

Il décide de la programmation des crédits de l'État affectés à la politique du massif, après avis d'une conférence interrégionale de programmation qu'il préside. Sa sollicitation résulte de l'application du principe suivant qui prévaut en France : lorsqu'une politique d'aménagement et de développement durable du territoire intéresse plusieurs régions, le Premier ministre peut confier au Préfet de l'une de ces régions une mission interrégionale de mise en œuvre de cette politique.

Le Préfet coordonnateur est assisté, pour l'ensemble de ses missions, d'un commissaire à l'aménagement, au développement et à la protection du massif, qui est nommé par arrêté du Premier ministre. Porté par la DATAR, le Commissariat est chargé de la mise en œuvre générale, du suivi et de l'animation des programmes spécifiques au massif. Il assure également le secrétariat du Comité de massif et de ses commissions. Enfin, il exerce une mission de conseil auprès des collectivités territoriales et des autres acteurs de la politique de la montagne. Les commissariats de massifs métropolitains sont actuellement au nombre de cinq : Alpes, Jura, Massif Central, Pyrénées et Vosges.

Deux massifs font l'objet de politiques interrégionales formalisées par un schéma interrégional d'aménagement et de développement de massif (CIM) élaboré et approuvé conjointement par les conseils régionaux, les Conseils généraux et le Comité de Massif.

Les Régions sont donc parti-prenantes de la politique de massif. De par leur compétence économique renforcée par les politiques de décentralisation successives, et le rôle clé qu'elles jouent dans le volet financier des Conventions Interrégionales de Massif, elles sont les donneurs d'ordres incontournables de la politique de massif.

La politique de massif est enfin mise en œuvre de manière opérationnelle par des organismes (par exemple ceux du « Réseau Pyrénéen[16] » ou de Macéo[17] dans le massif central), avec des degrés divers d'influence et de pouvoir qui ne sont pas sans impacts sur le territoire et sur son développement.

La partition des pouvoirs entre le Comité de Massif, le Préfet coordonnateur de massif, le Commissaire à l'Aménagement et au développement des massifs, les

[16] www.**reseaupyrenees**.net/
[17] www.**maceo**.pro/

Régions, puis enfin et à moindre échelle, les opérateurs, ne répond pas aux pré-requis de leadership détaillé supra et indispensable à l'efficacité d'une politique de marketing territorial.

En effet, la coopération consentie et institutionnalisée par la loi montagne, si elle permet de construire, au moins sur le papier du « Schéma de massif », un projet collectif, achoppe dans la durée. « Cette construction d'une vision commune de l'avenir, entre des acteurs dont certains des intérêts sont divergents, est un des premiers défis des territoires. Sans cette vision partagée, le marketing territorial ne pourra pas être efficace sur le moyen et long terme. [..]. Ce point essentiel soulève bien évidemment la question du leadership du territoire et de son mode opérationnel de gouvernance, dans un contexte français particulièrement complexe de ce point de vue (multiplicité des acteurs détenant chacun un bout de légitimité) (Valla 2012).

2.2. Les réussites, les échecs de la Loi Montagne

Confié conjointement à l'inspection générale des finances, à l'inspection générale de l'administration, au conseil général de l'environnement et du développement durable, au conseil de l'alimentation, de l'agriculture et des espaces ruraux et à l'inspection générale de la jeunesse et des sports, un bilan de la loi du 9 janvier 1985 relative au développement et à la protection de la montagne a été réalisé à l'occasion du 25ème anniversaire de ce texte de référence .

Du handicap aux aménités

Les fondamentaux de la spécificité montagnarde subsistent, qui structurent toute réflexion sur l'avenir de ces territoires : des handicaps économiques indéniables de surcoûts (construction, transports), un problème récurrent d'entretien des espaces se répercutant sur les risques naturels et le caractère des paysages montagnards mais également une rente touristique et même une attractivité résidentielle qui, plus que jamais, nécessitent la définition d'un équilibre entre développement et protection des espaces disponibles.

Présentés et perçus il y a 25 ans comme des lieux souffrant de multiples handicaps, de dépérissement économique et de dépopulation, nécessitant la mise en place de politiques

de soutien et de compensation, les territoires de montagne se pensent et se veulent désormais comme offrant à la Nation leur espace, leur nature, leurs paysages et leur eau, ce que l'ANEM présente comme des « aménités », justifiant une rémunération à leur juste valeur.

Des équilibres préservés

Au regard de l'article 1 de la loi, les objectifs sont atteints :

- « la montagne française, sauf exception, ne s'est pas dépeuplée, voire bénéficie d'une inversion démographique,

- son agriculture a globalement résisté (Le poids relatif de l'agriculture a considérablement diminué dans les massifs en 25 ans, mais le nombre d'exploitations agricoles professionnelles diminue moins vite en montagne (-25% entre 1988 et 2000) qu'en plaine (-31%)),

- ses paysages naturels les plus sensibles ont été protégés (21 parcs naturels régionaux sur les 46 et 6 parcs nationaux sur 9),

- les aménagements touristiques maîtrisés (procédures d'autorisations plus drastiques imposées aux implantations d'unités touristiques nouvelles (UTN)), sans pour autant empêcher le développement de ses territoires, en bonne partie désenclavés.

Un dispositif institutionnel inefficace

Bien que de nombreuses solutions aux diverses problématiques de la montagne aient été clairement identifiées par des travaux successifs, elles n'ont jusqu'à présent été que partiellement et lentement mises en œuvre, révélant de ce fait un manque d'efficacité du dispositif institutionnel mis en place pour la gestion de ces territoires.

L'innovant principe d'autodéveloppement et d'adaptation territoriale des normes n'a jamais été mis en œuvre. L'état d'esprit conventionnel est resté la règle.

Là encore, le fonctionnement diversement efficace des institutions spécifiques, le sous dimensionnement de l'échelon communal, l'ambiguïté voire la contradiction des textes, ont

réduit à peu de chose l'ambition initiale. Derrière les discours, les solidarités locales ne sont pas plus développées en montagne qu'en plaine et l'innovation et l'expérimentation n'y sont pas plus fréquentes, malgré les possibilités ouvertes par la loi.

Dès lors, on peut s'interroger sur la capacité de ces territoires, dans le cadre actuel, à faire face et à réagir efficacement et rapidement aux nouvelles problématiques, et ce d'autant plus qu'au-delà de quelques grands dossiers communs (foncier, pluriactivité, diversification, entretien de l'environnement, couverture numérique...), ces problématiques sont très différentes selon les massifs et au sein même de chacun d'entre eux.

La complexification du système d'acteurs et son paradoxe

La multitude de zonages : aucune commune de montagne, ou très peu, n'échappe à un zonage, qu'il soit de soutien ou de protection, et à l'application de ses règles et procédures propres (zonages montagne, massifs, ZRR, pôle d'excellence rurale, pôle de compétitivité, ZAFR, etc., Parcs nationaux et régionaux, ZNIEF divers, zones Natura 2000, réserves naturelles, sites classés et remarquables divers, etc..).

La multitude d'acteurs : collectivités territoriales et services de l'Etat, organismes consulaires, socio-professionnels et associatifs, ainsi que commissariats et comités de massifs, éventuellement GIP et association en charge de l'animation et du développement du territoire, établissements publics nationaux ou agences (parcs naturels, l'ONF, Atout-France), opérateurs privés dans les stations les plus importantes, opérateurs de réseaux dont le service public n'est plus le cœur de mission.

La multiplication des lieux d'expertise, de compétence, d'information, de recherche, de partage de savoir-faire : services de l'Etat (services centraux et déconcentrés, INSEE, CETE), GIE (Atout-France), établissements publics (ONF CEMAGREF, INRA), Institut de la montagne, ANEM, Euromontana.

Un déficit en matière d'accès à l'ingénierie publique : Paradoxalement les acteurs locaux ont exprimé un besoin de conseils et d'informations émanant de la puissance publique pour répondre de la façon la plus pertinente aux enjeux de leur territoire.

Le renforcement de la diversité des massifs

C'est encore plus vrai aujourd'hui qu'il y a 25 ans : il n'y a pas une mais des montagnes et un traitement unitaire se heurte inévitablement à cette diversité de taille et d'enjeux. Montagne à neige ou montagnes rurales, haute et moyenne montagne, montagne humide et montagne sèche, vallées passage ou vallées isolées, cantons périurbains ou cantons enclavés, les territoires concernés sont pluriels et en conséquence, un discours pertinent commun devient de plus en plus difficile à tenir » [18].

Nous avons tenté de montrer que le marketing territorial relevait de méthodes ou outils comparables à ceux du développement local, sans en viser les mêmes objectifs. Les écueils exprimés par les théoriciens du marketing territorial se déclinent dans ce bilan de la Loi Montagne, ce qui nous peut conforter dans notre analyse

Pourtant la volonté subsiste, tout au moins auprès des acteurs des territoires, de maintenir une politique de montagne forte et de la faire évoluer.

2.3. Une envie de « Pyrénées » dans le Schéma de Massif 2014-2020

2012 ouvre une période de bilans des politiques publiques et de réflexions en vue de la préparation des prochains contrats de développement pour les massifs français. Dans les Pyrénées, le Schéma de Massif est révisé dans le cadre d'une négociation qui réunit l'ensemble des acteurs du terrain. Jean-Pierre Crémer, chargé de la synthèse des travaux dresse le constant suivant : « les Pyrénées et la politique de Massif conduite sont dans une situation paradoxale : il n'y a sans doute jamais eu autant de moyens, d'opportunités et de "désir" de Pyrénées, et pourtant le sentiment que la politique conduite est éclatée, peu visible, peu efficiente, insuffisamment ambitieuse et, finalement fragile, est le sentiment le plus partagé ». Ce constat illustre à l'échelle territoriale des Pyrénées celui dressé dans le bilan de la loi Montagne.

[18] Bilan de la loi du 9 janvier 1985 relative au développement et à la protection de la montagne, Valérie Peneau, Bertrand Creuchet, Georges Friedrich, Gérard Lebourdais, Claude Sardais, octobre 2010.

Et en effet, l'analyse montre que le « carré » gagnant du marketing territorial (territoire, identité, projet, leader) n'est pas complet.

Des institutions défaillantes

Les échecs et manquements de la politique de massif sont pointés, au premier rang desquels celui de la gouvernance défaillante dont chacun des acteurs endosse la responsabilité à son échelle. Le fonctionnement et la composition même du Comité de massif est très insatisfaisante. «De nombreux grands sujets stratégiques, vitaux pour le futur du massif, ne sont pas traités (LGV, mobilité) ; les membres déplorent une absence d'ambition collective dépassant les intérêts à court terme de chaque groupe représenté[19] ».

La transcription du Schéma de Massif dans la Convention Interrégionale de massif « se traduit par une simple politique de guichet au lieu d'être un outil de mise en œuvre d'un projet Pyrénées » (Crémer, 2012).

Le Commissariat à l'aménagement et au développement du massif n'a clairement plus les moyens techniques, humains et financiers d'incarner une maîtrise d'ouvrage de massif transversale, capable d'impulser, d'incarner le projet, de transformer les intentions en projets et les projets en réalisations.

Le réseau d'appui et d'ingénierie pyrénéen, qui devrait assurer la mise en œuvre opérationnelle de ce projet, n'est nullement piloté et chaque structure, fragilisée par l'incertitude sur l'avenir des politiques de montagne et la baisse des crédits, veille plus à son propre maintien qu'au développement du massif.

Pour ce qui concerne l'organisation des opérateurs techniques, le Massif Central a su se réformer pour plus d'efficacité :

[19]Commission permanente du comité de massif - réunion du 4 septembre 2012 - Compte-rendu synthétique des réunions du groupe de travail Prospective et Cohérences, Jean-Pierre Crémer.

Macéo : une structure fédératrice

Le Massif central, avec son leader auvergnat, s'est doté depuis 2 ans, d'une structure unique d'ingénierie de développement du massif. En regroupant les fédérations de consulaires (ADIMAC, UCCIMAC, APPAMAC, SIDAM), « Maceo » dont le nom sonne déjà comme une promesse, couvre un territoire immense, composé de 22 départements et 6 Régions, partiellement ou en totalité[20]. Il est vrai que les forces économiques, représentées par les compagnies consulaires ont toujours été très actives dans le massif central. Leur engagement a donc pesé dans les programmations et permis de négocier, comme dans les Pyrénées, une convention interrégionale de massif, mais surtout, et là à la différence des Pyrénées, un programme opérationnel européen spécifique pour ce territoire, le POMAC. Doté de 163 millions d'euros de programmation, le massif central tire bien son épingle du jeu. Dans ce cadre, Maceo, dont le rôle est d'imaginer et de tester des projets de développement, est un opérateur incontournable et reconnu car efficace. Ensuite, les projets ou dispositifs sont transmis aux autres acteurs économiques de terrain et leur réappropriation est accompagnée par Macéo. « *La philosophie, c'est de faire des projets pour servir les entreprises, même si la structure perd de l'argent chaque année. Si on est institutionnalisés, on est mort* »[21], telle est la philosophie de Macéo .

La nécessité de « refonder un projet pour les Pyrénées », - ce qui indique en creux que le projet précédent est pour le moins ébranlé - semble faire consensus. Auto-centrés, visant des objectifs de moyens plus que de résultats, et rarement évalués sur la base de critères mesurables, les actions conduites jusqu'alors donnent du projet pyrénéen une impression de dispersion, de saupoudrage, voire de délitement. Selon Jean-Pierre Crémer toujours, ce nouveau "projet pour les Pyrénées" doit intéresser les Régions qui doivent en être les promoteurs et les métropoles qui devront en devenir partenaires, on ne peut plus bâtir une politique interrégionale de massif sur un simple "devoir de solidarité". Autrement dit, ce projet devra dépasser la posture de compassion des trois Régions concernées et de leurs

[20]Maceo : Auvergne, Limousin, Rhône Alpes en totalité dans le massif, Languedoc-Roussillon, Midi-Pyrénées, Bourgogne partiellement.
[21]Éléments recueillis dans le cadre d'un entretien avec Jean-Henry Pointeau, directeur de Maceo

capitales. Il devra également se moderniser, en tenant compte des nouveaux enjeux qui se dessinent : le changement climatique qui aura rapidement un impact sur l'économie de la neige et sur la gestion des ressources (eau, forêt, herbe), sur l'économie du numérique mais aussi la réforme de la PAC ou de la décentralisation.

L'identité pyrénéenne : une évidence ?

La question de l'identité des Pyrénées est traitée comme une évidence dans le cadre de la concertation relative à la révision du Schéma de massif. « Les caractéristiques qui fondent l'identité du massif, son caractère unique, son image, son attractivité, sont identifiées et font globalement consensus : des montagnes vivantes avec des activités permanentes, une diversité remarquable (on peut parler de cordillère et non de massif), des montagnes préservées jouissant d'une biodiversité sans équivalent (3 500 espèces), des montagnes fières, communicantes et ouvertes sur le monde, un patrimoine culturel exceptionnel. Ce sont ces atouts que toute politique de massif doit préserver pour pouvoir capitaliser dessus et rendre les services attendus aux Pyrénéens comme aux habitants des Régions et au-delà ». (JP Crémer 2012).

Cet ensemble de certitudes autoproclamées, générales et mal définies, laisse courir le risque, en plus d'être erroné, d'être interprété et donc utilisé de manière diverse voire contradictoire, ou pire, de ne pas être utilisé du tout, par les acteurs publics du massif.

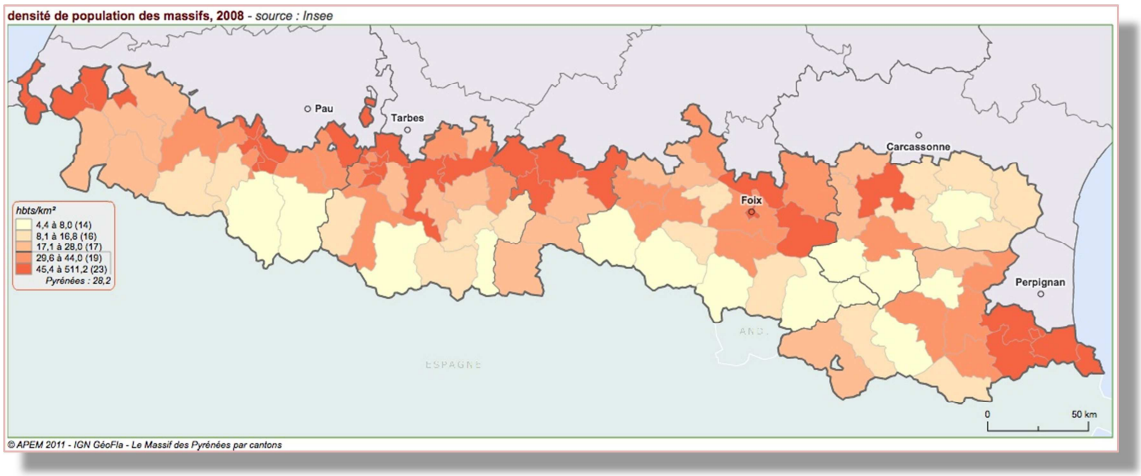
Et c'est bien ce qu'il semble se produire à ce jour. Certains éléments, alarmants, le confirment comme la privatisation constaté du web Pyrénées (pyrénées.fr ou pyrénées.com) et son éclatement avec l'absence d'une signature de référence Pyrénées comme d'un portail "institutionnel".

Autre exemple, le concept rassurant de « montagne vivante » : est-ce à dire que les autres montagnes sont mortes ? Certes non, la comparaison avec d'autres massif devrait même pousser les pyrénéens à plus de prudence et de modestie.

Dans le Valais Suisse, par exemple, ce sont de véritables villes de plusieurs milliers d'habitants, avec des transports publics cadencés et des équipements performants « 4 saisons », que l'on trouve à près de 2000 m d'altitude. Aucun exemple de ce type n'existe dans les Pyrénées.

La carte de la densité de la population en témoigne : Si depuis les années 1990 l'ensemble de la zone massif regagne des habitants, inversant ainsi la tendance des décennies précédentes, c'est grâce à un important afflux de population. Les cantons en bordure de massif et des pôles urbains, bien desservis par le réseau routier et autoroutier (16 %), conjuguent une forte attractivité et un solde naturel positif, caractéristique d'une population jeune, mais la grande majorité (71%) est dépendante de l'apport migratoire pour conserver un solde de population positif. **L'augmentation de la population des Pyrénées est donc le résultat d'un processus classique d'étalement urbain et non d'une véritable attractivité.**

Carte 2 Densité de population par canton en 2008



La question de l'identité des Pyrénées comme facteur d'attractivité reste posée et méritera un véritable travail d'investigation, de recherche, de déconstruction et de reconstruction selon les règles de l'art du marketing territorial pour devenir le socle sur lequel s'édifiera une stratégie de mercatique. La stratégie précède la communication : interroger l'identité du territoire pyrénéen, pour éviter les lieux communs et les images d'Epinal, constituera le préalable nécessaire à l'élaboration d'une stratégie.

Dans le même ordre idée, il faut constater qu'à aucun moment dans ce processus de révision du Schéma de Massif, ne s'est posée la question du territoire. Tout se passe comme si celui-ci pré-existait à la réflexion, comme un fait indiscutable et non négociable.

On a vu pourtant combien la délimitation d'un territoire pertinent était cruciale pour supporter une stratégie de développement et de marketing territorial. L'enjeu mérite donc que l'on s'y attarde : les Pyrénées constituent-elles un territoire adapté à la valorisation et à

la promotion, dans l'objectif d'attirer des capitaux, de conserver sa population et d'en attirer de nouvelles ?

3 Les Pyrénées, un territoire pertinent pour le marketing ?

D'un point de vue géographique, le massif des Pyrénées s'étire sur près de 590 Km de long pour une surface totale de 50 188 km² répartis en 18 176km² côté français et 31 544 km² côté espagnol. Le massif andorran couvre 468 km².

Le massif représente :

- 20% du territoire de la Haute-Garonne
- plus de 40 % des territoires de l'Aude et des Pyrénées-Atlantiques
- et 70% voire plus des territoires de l'Ariège, des Hautes-Pyrénées et des Pyrénées-Orientales [22]

L'altitude moyenne est de 960 m. Le point culminant en France est le Vignemale (Pique Longue) à 3298 m. En Espagne, le Pic d'Aneto culmine à 3404 m tandis qu'en Andorre, la Coma Pedrosa atteint 2 946m.

En France, le nombre d'habitant est de 527 000 en 2009, pour 555 300 en Espagne en 2001, et 85 000 en Andorre.

Côté français, ce sont 1183 communes qui constituent la zone de massif, regroupées en 88 EPCI, 14 pays inclus au mois pour la moitié (dont 3 totalement inclus), 89 cantons, 6 départements et 3 régions (Aquitaine, Midi-Pyrénées, Languedoc-Roussillon) partiellement inclus.

En Espagne, la zone de massif au sens administratif n'existe pas mais les programmes de coopérations franco-espagnoles au titre des fonds POCTEFA engagent 583 municipios, 9 provinces (Guipuzkoa, Alava, Bizkaia, Huesca, Saragosse, Lerida, Gerone, Barcelone, Navarra), et 4 Communautés indépendantes (Pays basque, Navarre, Aragon et Catalogne).

[22] Source : IGN GEOFLA 1999

L'Andorre comprend 7 paroisses (Canillo, Encamp, Ordino, La Massana, Andorre-la-vieille, Sant Julia de Loria, Escaldes-Engordany) [23].

En France, les villes principales sont : Lourdes (15.797 hab), Saint-Gaudens (12.142 hab), Oloron-Sainte-Marie (11.877 hab), Limoux (10.365 hab), Argelès-sur-Mer (10.182 hab), Foix (10.167 hab), Bagnères-de-Bigorre (8.678 hab). En comparaison Toulouse a 446.340 habitants et Barcelone plus d'un million[24].

En termes d'infrastructures, les aménagements routiers sont constitués de 90 km d'autoroute (A64), 500 km de routes nationales et 2000 km de routes départementales. Le réseau ferré ne dessert que 350 km dont un pôle d'échange transfrontalier à Enveigt (66) avec l'Espagne et l'Andorre.

Les Pyrénées, entité géophysique, procèdent également d'une construction politique et administrative relative à la Loi montagne et ses déclinaisons. Divisée en six départements, trois régions, et une multitude de territoires de projets, il n'en est pas moins connecté avec l'ensemble du territoire national et international.

Quel est le regard extérieur porté sur ce territoire ? Dans quelle mesure subit-il les influences des politiques nationales d'aménagement du territoire et les réformes ?

3.1. La vision nationale et internationale du développement

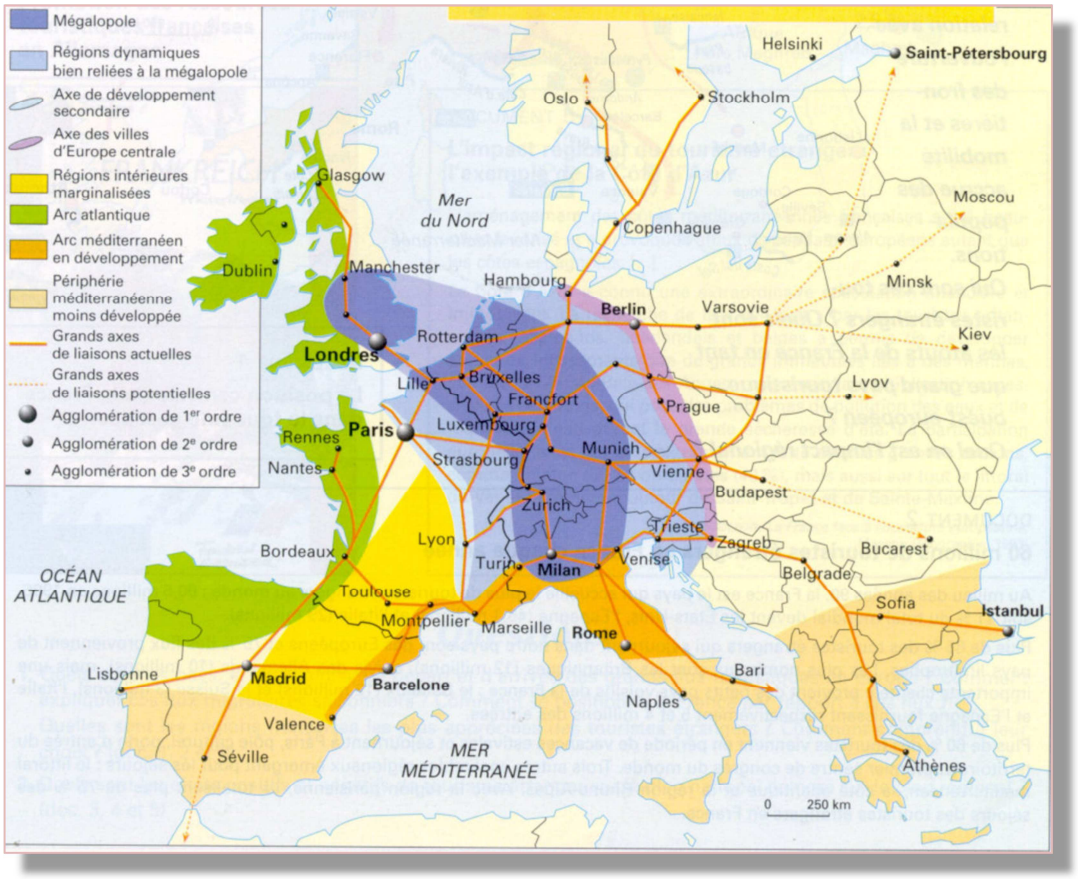
Le phénomène de « métropolisation », tendance lourde des dernières décennies, n'est pas sans effet sur le massif. Toulouse, bien sur, et dans une moindre mesure, Bordeaux et Barcelone, captent l'essentiel des ressources (les activités économiques créatrices d'emplois et de valeur ajoutée, les industries, les activités culturelles, les grands équipements de prestige..). Dans ce contexte, le massif des Pyrénées fait obstacle à la mise en réseau de ces métropoles. Il devient la frontière à traverser le plus vite possible par voie autoroutière en ces deux extrémités, ou par les cols tortueux et les rares tunnels en son centre, cernés d'espaces dépeuplés et défavorisés.

Autre symptôme de cette métropolisation extrême, la vision internationale du développement représentée sous la forme de « la banane bleue ». **Celle-ci dessine des**

[23]Source : EPCI : DGCL - Juillet 2005, Pays: ETD - Juillet 2005, Espagne et Andorre : Wikipédia 2010
[24] Source : Insee population légale 2008 au 1er janvier 2011

Pyrénées découpées en trois zones distinctes et inégales : l'arc atlantique bordant la frange ouest, les régions intérieures marginalisées et l'arc méditerranéen à l'est. Les régions dynamiques symbolisées par la fameuse banane bleue, sont bien éloignées du massif, lui-même écartelé entre divers avenirs. Autant d'éléments qui nous incitent à penser que le massif des Pyrénées, dans sa dimension nationale et internationale n'est pas un territoire de projets.

Carte 3 : La banane bleue



La réforme des collectivités territoriales

Elle va renforcer cette tendance du « tout métropole », c'est du moins ce que craignent de nombreux élus ruraux interrogés dans le dossier paru sur ce thème de la revue Territoire de janvier 2011. *« Tant pis pour le développement équilibré de tous les territoires, tant pis pour la satisfaction des besoins des populations, et notamment des plus fragiles, avec ce texte (cf le projet de Loi de réforme des collectivités territoriales), vous priorisez le développement et l'enrichissement de certains territoires, laissant les autres à la dérive.*

Vous organisez les inégalités territoriales en mettant en place un schéma d'organisation pensé en termes de compétition entre les territoires »[25].

Pour répondre aux inquiétudes des élus ruraux, le gouvernement de François Fillon opposait la théorie du « ruissellement » selon laquelle, les métropoles dynamisées par la nouvelle politique d'aménagement du territoire font ruisseler la croissance sur l'ensemble du pays. On peut craindre toutefois que comme le TGV qui n'apporte pas de développement, en dehors des gares où il s'arrête, ou bien encore des routes qui drainent l'activité économique autour d'elles et maillant des déserts entre les espaces non desservis, la métropole phagocytera l'ensemble des compétences (y compris celle du marketing territorial), et des ressources afférentes.

Que restera-t-il alors aux territoires ruraux ou montagnards, comme celui des Pyrénées, composé de petites communes qui ne pourront pas même devenir membre d'une communauté urbaine ou d'une métropole du simple fait de leur éloignement géographique ?

3.2 L'impact de la régionalisation sur le massif des Pyrénées

Dans cette perspective, le poids des Régions et leur rôle dans le maintien d'une politique d'aménagement équilibré est primordial.

Une promotion régionale sectorielle

Dans les Pyrénées, les Régions Aquitaine, Midi-Pyrénées et Languedoc-Roussillon, adoptent des positions divergentes et s'intéressent globalement assez peu à leur massif. Les techniciens en charge des politiques territoriales n'hésitent pas à reconnaître que la Région ne dispose pas d'une politique différenciée pour les espaces montagnards, et ce malgré les engagements financiers pris dans le cadre de la convention Interrégionale de massif des Pyrénées. La compétence économique de la Région s'exprime uniquement à travers des programmes sectoriels : entreprises et innovation par exemple. Il est bien difficile alors

[25]Bernard Vera, sénateur de l'Essonne, revue Territoires, janvier 2011, page 37

d'imposer l'idée de la spécificité d'un espace pyrénéen interrégional, perçu comme une entité autonome, porteuse de son propre développement. Paradoxalement, les Régions sont jacobines, c'est à dire uniformisatrices, refusant les particularités de l'espace montagnard, pour faire entrer tout le monde dans le même moule. D'autant que les Régions ont, depuis quelques années déjà, leurs propres stratégies de développement, sectorielles plus que territoriales, qui là encore, découpent le massif des Pyrénées en parts inégales.

Da**ns le secteur de l'agro-alimentaire**, par exemple, les Régions Midi-Pyrénées et Aquitaine se sont associées début 2012 sous la bannière « Sud-Ouest France ». Celle-ci a pour objectif, pour ces deux Régions dont le secteur agro-alimentaire est le premier employeur et qui comptent le plus grand nombre de produits sous signes officiels de qualité, de fédérer leurs moyens et les filières du secteur, et ainsi renforcer leurs positionnements, notamment sur les marchés étrangers.

Le Languedoc-Roussillon avait d'ailleurs ouvert la voie avec la marque « Sud de France » crée dans l'objectif « d'accompagner l'agriculture régionale pour qu'elle s'adapte au mieux à la demande des marchés locaux avec des produits de qualité et de l'agriculture biologique, ainsi qu'à la demande de marchés nationaux et internationaux fortement concurrentiels (vins, fruits et légumes) ».

C'est bien là l'objet d'une démarche de marketing territorial, organisée par les Régions pour l'ensemble de leur territoire, sans distinction, et donc sans valorisation d'une provenance pyrénéenne.

La politique de régionalisation se décline également au sein des institutions économiques

La loi n°2010-853 du 23 juillet 2010, relative aux réseaux consulaires, au commerce, à l'artisanat et aux services, a réformé en profondeur les réseaux consulaires en clarifiant leurs compétences et leurs modalités de gouvernance. Son objectif est principalement de renforcer, d'une part, les missions des CCI de région (les CCI deviennent des chambres

territoriales rattachées à la chambre de région), et d'autre part, le niveau régional du réseau des chambres de métiers et de l'artisanat. Le texte prévoit la faculté pour les chambres locales de décider, à la majorité, de fusionner dans une chambre de métiers et de l'artisanat de région.

Dans les Pyrénées, cette réforme peine à se déployer et les Chambres régionales de Métiers et de l'Artisanat (CRMA) n'en sont pas toutes renforcées.

A l'ouest, la CMA des Pyrénées-Atlantiques, avec celle des Landes, rompt avec l'esprit de la réforme et choisit de ne pas fusionner avec la nouvelle Chambre de Métiers et de l'Artisanat de Région Aquitaine (CMARA), constituée dans le cadre de la loi de 2010, des CMA de Gironde, du Lot et Garonne, de la Dordogne et de la Chambre Régionale d'Aquitaine. Pour les Pyrénées-Atlantiques, qui deviennent établissement public rattaché à la CMARA, c'est le pari d'une indépendance et d'une autonomie relative (l'impôt est collecté au niveau régional et redistribué), pour conduire ses projets départementaux.

Au centre, la Chambre Régionale de Métiers et de l'Artisanat de Midi-Pyrénées opère seulement la partie financière de la réforme : elle lève l'impôt pour le compte des CMA départementales et redistribue les ressources sur la base d'un calcul complexe constitué de prorata et de péréquation. La CMA de la Haute-Garonne, puissante et hégémonique, grâce à la métropole de Toulouse, supporte mal cette régionalisation pourtant minimaliste, et conteste la tutelle de la Chambre régionale. Une situation qui ne profite guère au massif, puisqu'il subit les dommages collatéraux de tensions entre un département sécessionniste et individualiste, et une Chambre Régionale incapable d'imposer son autorité.

A l'est, la Chambre Régionale de Métiers du Languedoc-Roussillon concentre l'ensemble des pouvoirs et impose les programmes de développement. Ces derniers sont axés sur l'assistance à l'entreprise, délaissant totalement l'animation économique territoriale. Là encore, les intérêts et spécificités de la partie pyrénéenne du département (massif du Canigou, plateau cerdan et haute Vallée de l'Aude) sont considérés comme secondaires et tous les efforts sont tournés vers Perpignan, Carcassonne, et Montpellier.

La politique de régionalisation des Compagnies Consulaires, même si elle est encore imparfaitement conduite, renforce l'unité territoriale régionale par la cohérence et l'exacte superposition des échelles institutionnelles, de projets, et de

financement. A contrario, elle fragilise la dimension pyrénéenne, qui se retrouve démantelée en trois espaces d'inégale importance, sans véritable enjeu économique.

3.3 Les Pyrénées : 170 « territoires de projets »26

L'espace pyrénéen géophysique est découpé selon des **périmètres administratifs** (lieux où le citoyen paie, vote, doit déclarer la naissance de son enfant), mais les **territoires vécus ou territoires réels** existent objectivement. Les principaux critères utilisés pour en tracer les contours sont ceux de la vie quotidienne : l'emploi, les services, la formation, la clientèle, les déplacements... Ainsi, ces territoires sont désignés par d'autres mots : zones, aires, bassins, terroirs, pôles, axes, réseaux. Tous ces territoires sont relatifs, mouvants, variables, entrecroisés...

L'écart évident entre les territoires vécus et les découpages administratifs et politiques ont rendu nécessaire d'inscrire une nouvelle dimension territoriale en référence au projet : **les territoires de projet**. Les Pays, les agglomérations, correspondent à cette nécessité de penser le niveau stratégique à la fois en fonction du territoire vécu et du territoire formalisé.

Qu'est-ce qu'un territoire de projet?

Un territoire de projet se définit comme « l'espace économique, social et physique sur lequel un projet de territoire s'élabore. Organisé, il est en c**apacité de contractualiser sur un projet global avec les autorités chargées de l'aménagement et du développement territorial** ».

A ce jour, le massif compte :

18 Pays ayant au moins une commune en zone massif.

1 Parc National

2 Parcs Naturels Régionaux

---

[26]Source : http://territoires.sig-pyrenees.net

10 territoires leader

88 Communautés de Communes

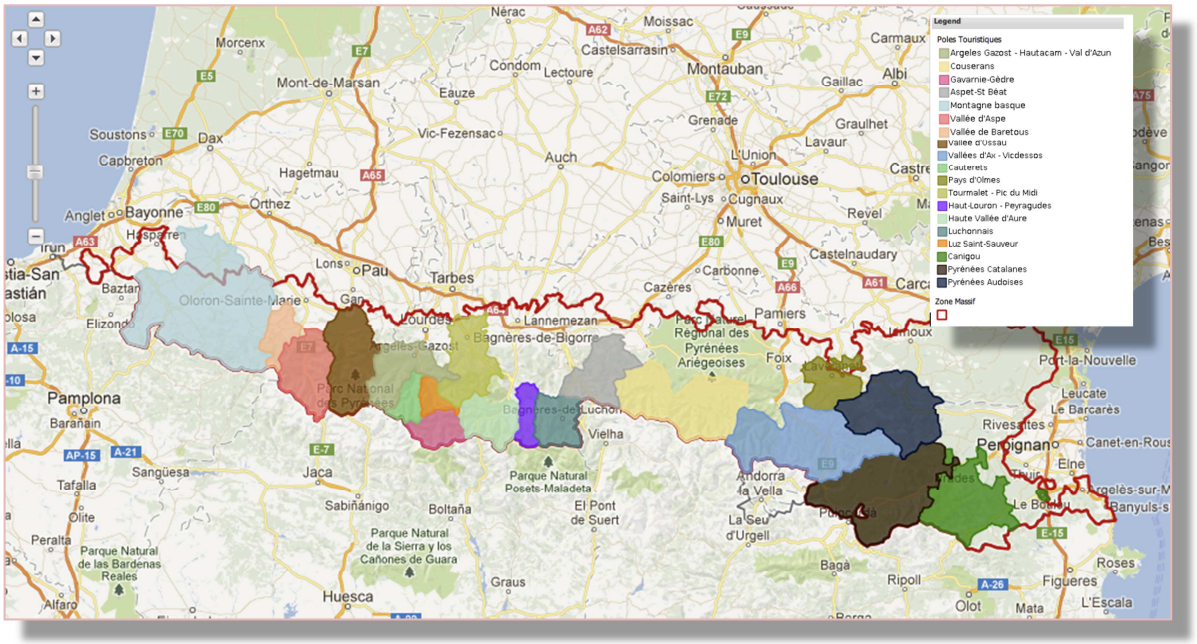
8 SCOT dont le périmètre possède au moins une commune située en zone massif, et dont seulement 2 sont entièrement inclus en zone massif (Scot Piémont Oloronais et Scot moyenne Vallée de l'Ariège)

22 Pôles d'Excellence Rurale 23 territoires porteurs d'Agenda 21 (3 régions, 4 départements, 2 PNR, 2 Pays, 6 Communautés de communes, 6 communes

19 pôles touristiques : Spécificité du massif, les pôles touristiques ont été initiés en 2000 par la Convention Interrégionale de Massif des Pyrénées et le volet Massif des Pyrénées du Contrat de Plan Etat-Région 2000-2006, les Pôles Touristiques de Montagne doivent permettre aux partenaires publics et privés d'un territoire de s'associer pour élaborer une stratégie de développement touristique durable, définir des objectifs à moyen terme et planifier les investissements matériels et immatériels nécessaires.

Au total 170 territoires de projets émiettent le massif, se superposant parfois, avec chacun une gouvernance propre, des objectifs et des intérêts divergents voire concurrents.

Carte 4 : Les Pôles touristiques des Pyrénées – Source APEM, sig-pyrenees.net



3.3. Les Pyrénées : une frontière

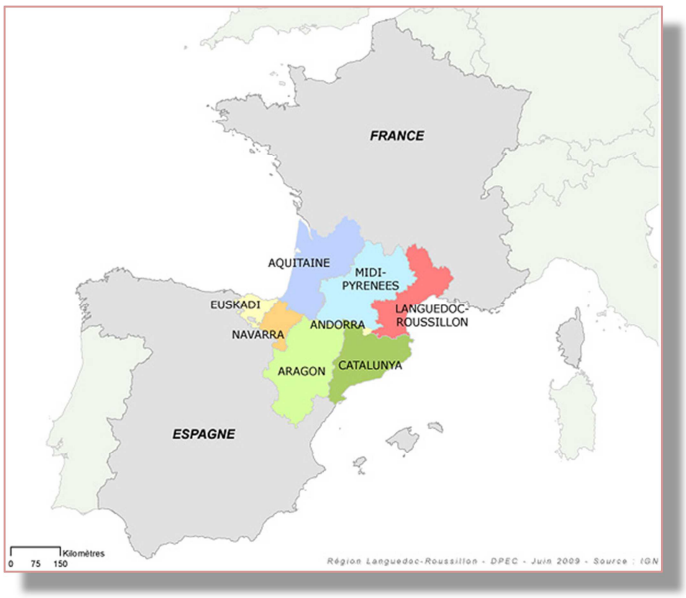
Le massif des Pyrénées, en plus d'être composé de 6 départements, 3 régions et 170 territoires de projets, a la particularité d'être un espace frontalier avec l'Espagne. Côté espagnol, ce sont 4 autonomies : Euskadi, Navarre, Aragon, Catalogne, sans oublier la principauté d'Andorre qui jalonnent la chaîne.

De tout temps, des coopérations économiques ont liés les hommes, en particulier aux extrémités Est et Ouest de la chaîne où les circulations sont facilités par la topographie.

Mais à l'instar de contrairement à la France, l'Espagne ne dispose pas d'une politique de développement et de protection des espaces montagnards. Aussi les programmes de coopération procèdent des opportunités offertes par les financements européens.

En 1983, pour mieux encadrer ces programmes, et sous l'impulsion du Conseil de l'Europe dont la volonté était de créer sur les Pyrénées une structure de coopération transfrontalière similaire à celles existant au niveau des autres frontières européennes, est créé la Communauté de Travail des Pyrénées. Celle-ci regroupe les 3 régions françaises, les 4 autonomies espagnoles et l'Andorre.

Carte 5 : Territoire de la Communauté de Travail des Pyrénées



En 2005, la CTP se dote d'un Consorcio, entité juridique de droit public espagnol, qui est Autorité de gestion du Programme opérationnel de coopération territorial Espagne-France-Andorre 2007-2013 (Interreg IVA – POCTEFA), lui conférant ainsi la

responsabilité de son exécution. La CTP a comme principal objectif de contribuer au développement du Massif pyrénéen tout en assurant la prise en compte de ses enjeux et la préservation de ses richesses.

En raison de la particularité de sa situation géographique et politique (un territoire construit autour du Massif des Pyrénées et à cheval sur 3 Etats), la CTP doit intégrer différentes législations et des acteurs multiples (Etats, Collectivités locales françaises et Communautés Autonomes). Cette spécificité donne une dimension particulière aux problématiques d'aménagement rencontrées sur son territoire que ce soit en termes d'urbanisation, de développement rural, de transports, et de préservation de l'environnement. Elle est par ailleurs confrontée à des difficultés géographiques et environnementales liées au Massif. Dans ce contexte, la CTP a pour objectifs d'être un lieu d'échanges et une force de propositions[27].

La Présidence est exercée par chaque entité membre, en la personne de son Président, de manière tournante et pour un durée de deux ans. Le rôle de la Présidence est de représenter la CTP, et de définir, en partenariat avec l'ensemble des membres, les orientations politiques à donner à l'institution durant les 2 années de son mandat.

[27] http://www.ctp.org

La CTP est le seul organe institutionnel qui incarne véritablement le massif des Pyrénées.

Le territoire ainsi considéré prend une autre dimension :

- Superficie: 211.941 km2, 5,3% de l'Union Européenne (27 membres)
- Population (1998-1999): 17.779.000 habitants, 3,9% de l'Union Européenne (des 27). Densité moyenne : 79,14 habitants par km2, comprise entre 25 habitants/km² (Aragon) et 293 habitants/km² (Euskadi).
- Population active : 7.919.790 habitants (41,30%)
- Secteurs clefs: technologie de pointe, industrie métallurgique, agro-alimentaire, tourisme, et d'importants centres universitaires comptant parmi les plus anciens d'Europe.

Mais la gouvernance de la CTP et son organe exécutif ne sont pas configurés pour porter des actions d'envergure à cette échelle et positionnent l'organisme dans le seul rôle de lobbying d'ordre politique, en relation avec les instances européennes.

Comme les Régions, la CTP a une position très ambigüe vis à vis des Pyrénées : ce sont les Présidents des Régions et des autonomies espagnoles qui y siègent et non leurs délégués en charge de la montagne. La cartographie ci-dessus ne délimite pas une zone d'action aux seuls Pyrénées mais montre bien l'ensemble des territoires régionaux et des autonomies. Et les projets soutenus par la CTP, comme celui de la traversée centrale des Pyrénées, ne sont pas des opérations de développement du massif mais plutôt de nouveaux moyens d'échanges entre les régions concernées.

A la question : « les Pyrénées sont-elles un territoire ? », n'est-on pas tentés de répondre « non » à ce stade de la réflexion ?

Tiraillé entre ses trois régions, ses six départements, sa frontière et ses 170 territoires de projet, sans gouvernance adaptée ni même motivée, il semble bien improbable qu'un programme concerté de valorisation et de « mise en marché » économique, à cette échelle soit seulement imaginé. Par qui le serait-il ? Et pourquoi faire ?

A cette question, le tableau ci-dessous apporte quelques éléments de réponse. La liste, non exhaustive des faiblesses et des menaces doivent alerter les acteurs du massif et les encourager à réagir.

3.4. Les Pyrénées : un potentiel, de l'espoir, des difficultés à surmonter

Tableau 1 : AFOM des Pyrénées

ATOUTS	FAIBLESSES
Politique et social	
- Forte implication et participation des citoyens dans la vie locale	- Gouvernance inefficace, millefeuille des structures de décisions - Culture de l'isolement (exil, communauté des post 68, refuge économique) = défiance des élus
- Intercommunalité de gestion des estives très ancienne et efficace	- Une intercommunalité de projets plus difficile : compétences obligatoires seulement.
Economie	
- Des ressources : l'herbe, la forêt, l'eau	- Culture du handicap agricole - Disparités des ressources entre vallées
- 19 pôles touristiques , 1 site inscrit au patrimoine mondial de l'Unesco (Pyrénées-Mont perdu)	- Perte d'image touristique : hébergements d'assez faible qualité, passage à des modèles touristiques de masse
- 54 produits sous SIQO produits en totalité ou pour partie dans le massif	- Des cahiers des charges inégalement exigeants sur les modes et la zone de production. Aucune stratégie collective à l'échelle du massif
- Thermalisme, thermoludisme de qualité	- mais fédéré au niveau régional et non pas à l'échelle massif - Services aux entreprises peu présents - Couverture numérique très imparfaite et surtout peu de données sur les zones non couvertes
Qualité de vie	
- Climat actuel « sud »	- Niveau d'équipement faible (services, culture, dessertes routière)
- Montagne à taille humaine, accessible, nature et authentique	

OPPORTUNITES	MENACES
Politique et social	
- Réforme des collectivités territoriales qui va obliger les communes à sortir de l'isolement	- mais seuil de moins de 5 000 habitants non applicable en montagne
- Révision du Schéma de massif avec la mobilisation des acteurs et une prise de conscience collective pour la valorisation de l'identité pyrénéenne	- Processus de dilution de la spécificité pyrénéenne en cours : banalisation des espaces et des constructions, difficulté à créer de la valeur ajoutée
Economie	
- Changement climatique : climat plus doux, nouveaux marchés touristiques ?	- Changement climatique : disparition de l'économie de la neige ?
- Mutation du tourisme : attrait pour la montagne sur les thèmes tradition et authenticité avec de nouvelles cibles pour les Pyrénées : jeunes, seniors et populaire	- Les marques régionales : Sud de France, Sud-Ouest France
- Défis énergétique, économie verte et développement de la filière bois de qualité	- Peu d'innovation dans le massif, les entreprises n'ont pas a taille critique pour financer la R&D
- Projet de traversée centrales des Pyrénées (TCP)	- Crise économique qui stoppe tous les grands projets
Qualité de vie	
- Attentes résidentielles : qualité du lieu de vie, nouvelle forme de travail, délocalisation d'entreprises métropolitaines vers le piémont	- Fermeture d'espaces naturels entretenus par l'agriculture pastorale - Disparition du foncier agricole au profit du résidentiel touristique
- Attentes sociétales santé, qualité environnement	- Etalement urbain, Perte d'identité architecturale des fonds de vallées

4 : L'enjeu du marketing territorial pour les Pyrénées

Si les Pyrénées ne sont pas un territoire, elles n'en demeurent pas moins un espace dans lequel vivent, et travaillent des hommes et des femmes. Ne pas participer à la compétition des territoires, c'est aujourd'hui courir le risque de voir ces espaces entrer en récession économique, se dépeupler, et perdre toute attractivité.

4.1. La mise en marché des espaces ruraux : pourquoi, pour qui ?

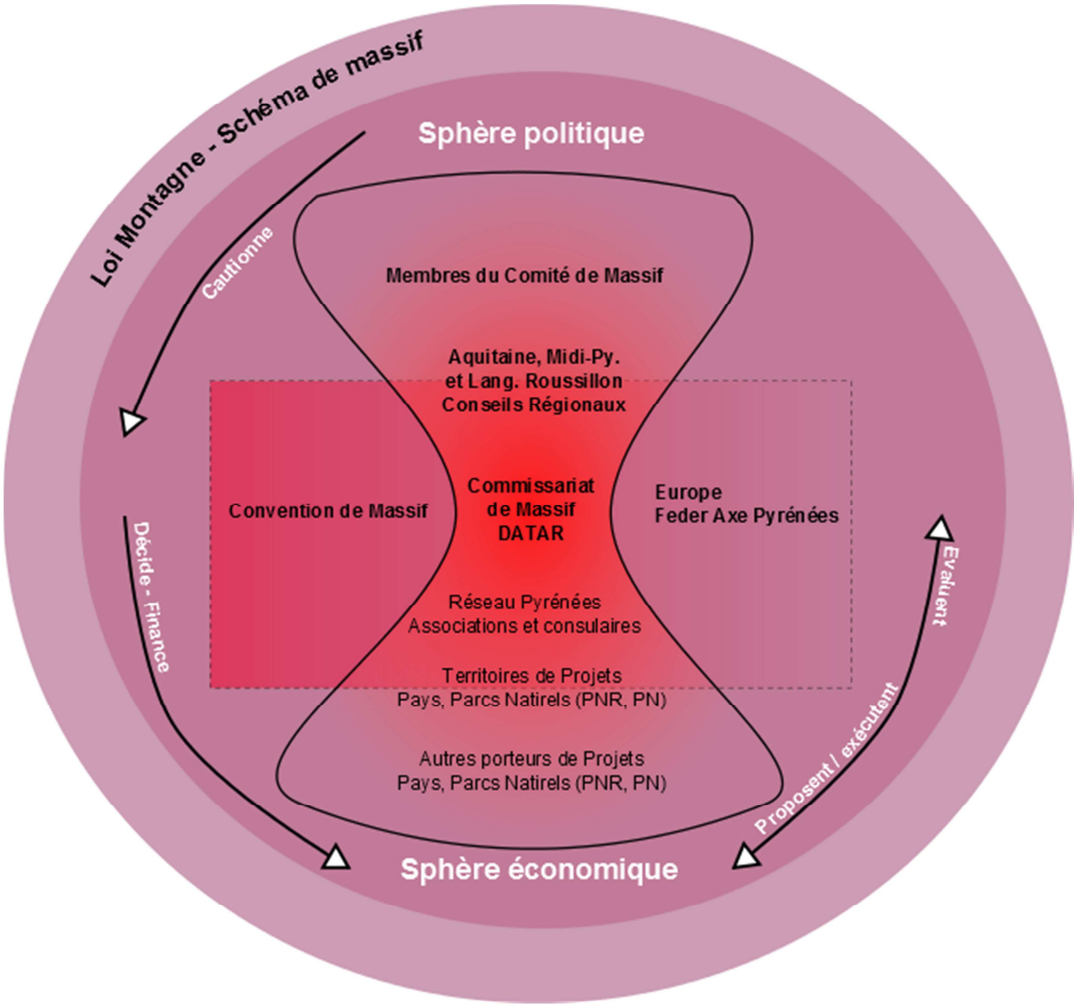
Pour autant, la nécessité de maintenir des espaces montagnards ouverts, avec une activité économique et des services de proximité, une attractivité touristique, mais également des espaces sanctuarisés de conservation de biodiversité et de ressources naturelles, n'ont véritablement d'intérêt que pour les pyrénéens eux-mêmes, et les quelques structures institutionnelles chargées de les représenter ou d'accompagner leurs projets.

En effet, force est de constater que parmi les nombreux acteurs de la politique du massif des Pyrénées, très peu s'appuient sur une cohérence et une superposition parfaite entre les missions de la structure et le territoire pyrénéen.

La cartographie des acteurs de la politique de massif des Pyrénées, présentée ci dessous, a pour objectif de mettre en évidence ces incohérences et de montrer que pour de très nombreux acteurs, dont les plus influents, le développement des Pyrénées ne constitue pas un enjeu, mais une préoccupation secondaire, voire marginale. Dans ce cadre, qui serait en mesure de décider d'une politique de marketing territorial qui s'imposerait à tous ?

4.2. Le cas des Pyrénées

Tableau 2 : Schéma d'acteur sur la place de l'Artisanat dans la politique des Pyrénées



4.3. La place de l'artisanat et de ses institutions

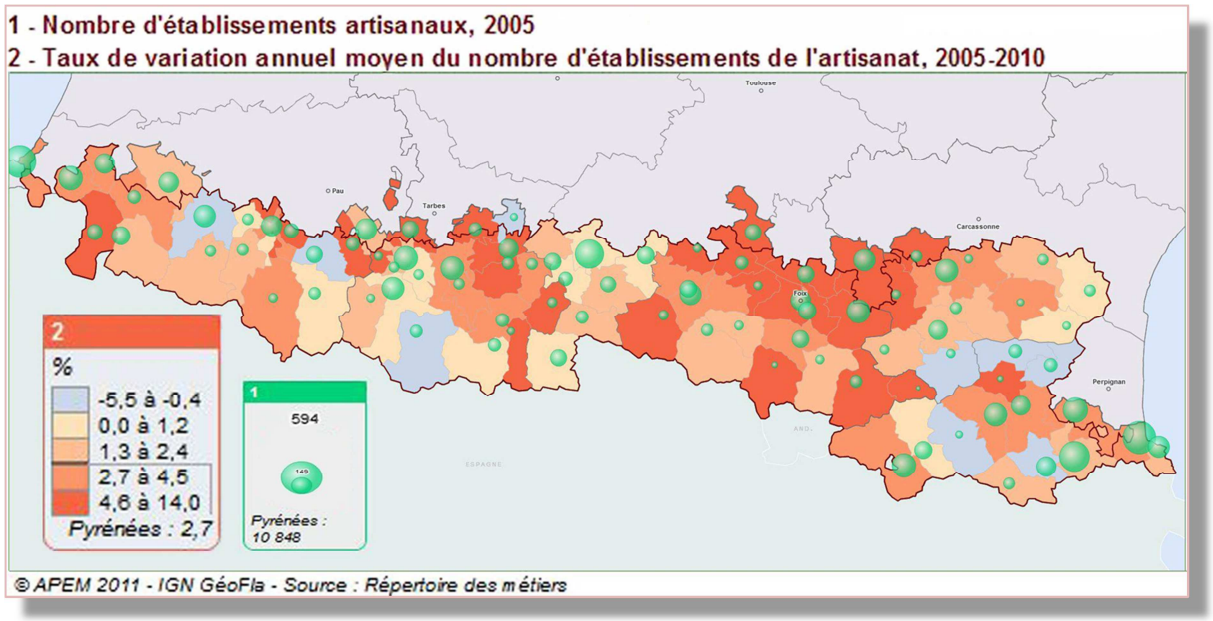
Dans le schéma des acteurs ci-dessus, les acteurs économiques jouent un rôle de force de proposition et d'opérateurs techniques des décisions prises à l'échelle politique. Le secteur de l'Artisanat est l'un de ses acteurs de terrain.

Dans les Pyrénées, comme dans de nombreuses zones rurales, les TPE du commerce et de l'Artisanat composent une grande partie du tissu économique.

« Est artisan, tout chef d'entreprise dont l'effectif est inférieur ou égal à 10 salariés au moment de sa création, et qui exerce une activité indépendante de production, de réparation, de transformation, ou de prestation de service relevant de l'Artisanat.

Un **artisan** est officiellement reconnu comme tel, s'il justifie soit d'un diplôme ou d'un titre homologué dans le métier exercé, soit d'une immatriculation au Répertoire des Métiers pendant au moins six ans[28]. »

Carte 6 : Poids de l'artisanat par canton



L'artisanat, moteur de l'économie pyrénéenne

En 2011, l'artisanat rassemble plus de 27 000 actifs dans les Pyrénées. Le secteur de l'artisanat dans le massif approche aujourd'hui les 12 000 entreprises. Présent dans les secteurs de l'alimentation, du bâtiment, de la production et des services, il occupe ainsi une place privilégiée dans l'économie pyrénéenne. L'artisanat, première entreprise du massif avec près de 15 000 salariés et le départ à la retraite de 22% des chefs d'entreprise dans les 10 ans à venir, est un secteur créateur et générateur d'emplois.

[28]Source APCM

Des entreprises à taille humaine

Les entreprises artisanales pyrénéennes se caractérisent par leur dimension. Elles emploient, en moyenne 2 salariés (contre 2,8 au niveau national). Elles sont un élément essentiel de dynamisation économique du territoire montagnard et assurent un rôle de service de proximité et un lien social indispensable et reconnu.

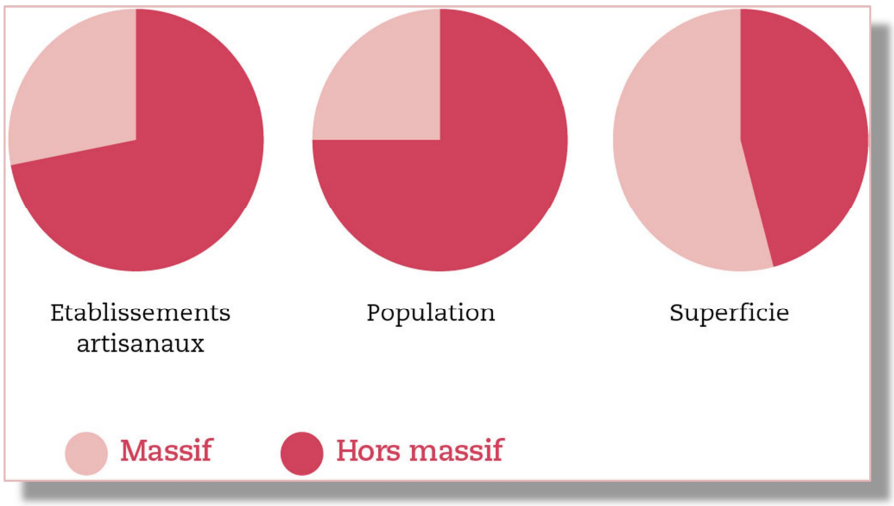
Des élus avec une influence politique faible

Les élus de l'Artisanat sont nombreux mais ils incarnent dans le meilleur des cas des revendications sectorielles, liées à leur activité professionnelle. Aucun élu socio-professionnel n'est élu dans le même temps, de collectivité territoriale. Leur rapport aux enjeux et aux préoccupations du territoire est donc lointain et ils n'ont surtout aucun moyen d'action sur le territoire.

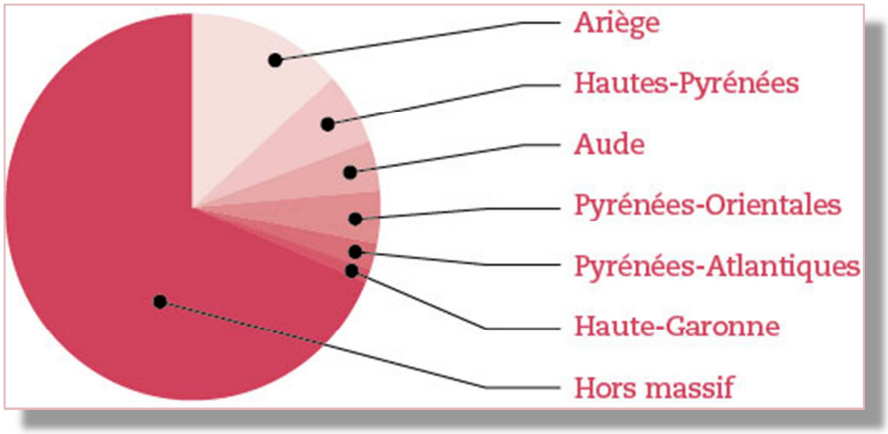
Une étude réalisée sur les élus des Chambres de Métiers des départements pyrénéens donne les résultats suivants :

31 % des élus de Chambres de Métiers et de l'artisanat des six départements pyrénéens ont leur siège social en zone de massif.
Sur les 210 élus des Chambres de Métiers et de l'Artisanat, 66 exercent leur activité en zone de massif (28 en Ariège, 13 dans les Hautes-Pyrénées, 9 dans l'Aude et les Pyrénées-0rientales, 5 dans les Pyrénées-Atlantiques et 2 en Haute-Garonne) .
Parmi eux, 21 sur 71 siègent au Bureau de leur Chambre (là ou les décisions sont prises), soit 29 %, les entreprises du massif représentant 28,1 % des effectifs.
Si le rapport nombre d'élus/zone de massif semble équilibré, il n'en reste pas moins que l'artisanat, faiblement entendu dans les politiques publiques de développement, doit mieux se mobiliser pour une visibilité accrue.

Graphique 1 : Histogramme de répartition comparée



Graphique 2 : Histogramme de répartition des élus des Chambres de Métiers



Conclusion de la première partie

D'un point de vue économique, les Pyrénées ne sont pas un territoire : les enjeux de développement nationaux et régionaux morcellent cet espace en autant d'appendices de territoires plus pertinents, reconnus, légitimes.

D'un point de vue politique, les Pyrénées ne sont pas une circonscription électorale. De ce fait, aucun élu charismatique ne s'implique à cette échelle : le pouvoir est partagé, atomisé.

En revanche l'identité du massif se pose comme une évidence : les Pyrénées suscitent dans l'imaginaire collectif, comme chez les acteurs du développement économique pyrénéen, des images valorisantes. Pour autant, là encore, cette identité écartelée entre deux cultures puissantes, catalanes et basques, mériterait une vrai description, si elle devait être utilisé à des fins de marketing territorial.

Dans la compétition engagée entre les territoires, pour attirer des entreprises, de l'emploi, et maintenir sa population et ses services, le monde rural et montagnard a peu d'atouts. Qualité de vie, calme et tranquillité certes...les caractéristiques susceptibles d'attirer des retraités. Ces espaces doivent-ils se résigner à la fuite des « cerveaux », renoncer à la jeunesse, à la production de pointe ? Comment peuvent-ils lutter ? Les outils « classiques » du marketing territorial sont hors de sa portée pour toutes les raisons évoquées supra : grands équipements de prestiges, grands événements, valorisation à cette échelle du patrimoine. Il est donc impératif d'inventer autre chose.

Hypothèse : **Le milieu rural en général, et les Pyrénées en particulier, pourront entrer dans la compétition des territoires à la seule condition d'inventer leurs propres techniques de marketing territorial, distinctes de démarches urbaines dont ils n'ont pas la puissance, en s'appuyant notamment sur la structure économique des TPE et PME de leur territoire.**

DEUXIEME PARTIE

Chapitre 2 : L'artisanat pyrénéen peut-il être un acteur significatif d'une démarche de marketing territorial à l'échelle des Pyrénées ?

1. La TPE, PME : un secteur attractif ?
2. Les conditions préalables de l'attractivité économique dans les zones rurales
3. Propositions d'outils pour un artisanat attractif dans les Pyrénées

Chapitre 2 : L'artisanat pyrénéen peut-il être un acteur significatif d'une démarche de marketing territorial à l'échelle des Pyrénées ?

L'artisanat est traditionnellement considéré comme un secteur induit par la présence de l'industrie et de la population. Inversement, il est un acteur qui conditionne l'installation et le maintien des autres secteurs d'activités. Il contribue, avec, et tout autant que les autres branches, à faire du massif des Pyrénées un territoire vivant et attractif.

1. La TPE, PME : un secteur attractif dans les Pyrénées ?

Nous avons choisi de porter un regard nouveau sur les artisans des Pyrénées, notamment en recherchant d'abord des caractéristiques sociales et psychologiques afin de dresser **un portrait « sensible »** de l'artisanat.

Pour ce faire, nous avons réalisé une enquête auprès d'artisans, tous secteurs d'activités confondus, et de consommateurs pyrénéens[29]. Une réunion de créativité, fondée sur les méthodes de photo langage et de portrait chinois, a également permis de recueillir des éléments de perception spontanée sur l'image de l'artisanat et du territoire pyrénéen. Pour autant, les données recueillies dans cette étude n'ont pas la prétention d'être exhaustives ni force de vérité. L'objectif est bien de dessiner des tendances et d'ouvrir des espaces de réflexion pour que continue à progresser la connaissance de l'artisanat des Pyrénées.

Des indicateurs économiques, sociaux et politiques, présentés dans le cadre d'un partenariat avec l'Assemblée Pyrénéenne d'Economie Montagnarde, complètent ce diagnostic.

[29]Enquête réalisée courant 2012 auprès de 167 artisans, et 100 consommateurs. Les résultats complets des enquêtes figurent en annexe.

1.1 L'Artisanat pyrénéen : portrait « sensible »

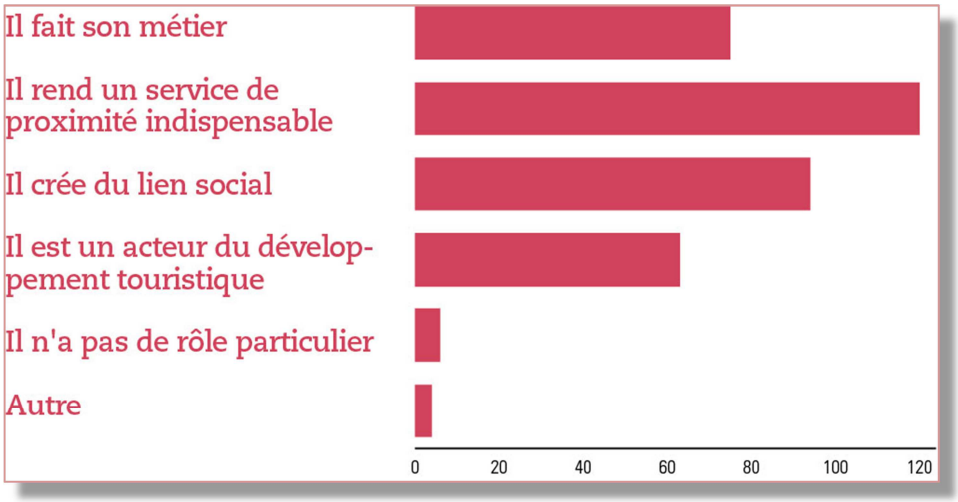
Les artisans, « des individualités »

Que ce soit à travers leurs réponses au questionnaire d'enquête ou suite à l'analyse des profils psychologiques issus des réunions, **il se confirme que les artisans des Pyrénées se revendiquent comme des « individualités »**, des professionnels résolument indépendants et libres, parfois enfermés dans leurs contradictions, mais toujours reflétant des situations extrêmement contrastées. Peu impliqués dans la vie publique, en particulier au sein des collectivités locales (à peine 11 % des artisans interrogés sont des élus), ils ne renoncent pas à la représentation collective, ce qui rend particulièrement opportune l'existence des organismes de développement de l'artisanat à l'échelle pyrénéenne.

L'artisanat pyrénéen est le premier service AU public…

Présentes sur l'ensemble du massif, les entreprises artisanales forment un tissu d'activités au service de la population, des entreprises et de l'économie locale. Elles sont un élément essentiel de dynamisation économique du territoire montagnard et assurent un rôle de service de proximité et un lien social indispensable et reconnu autant par les professionnels que par leurs clients.

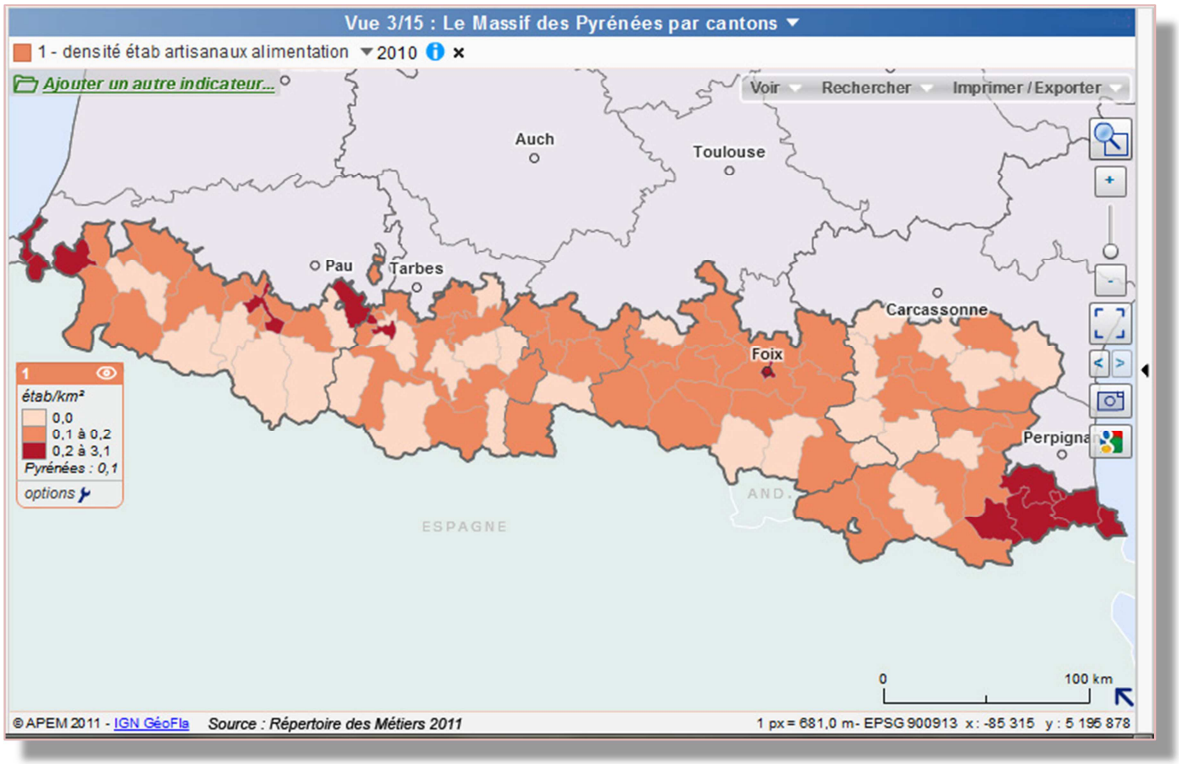
Graphique 3 : Quel est selon vous le rôle du professionnel artisan ?



… Et le dernier à résister dans les territoires dépeuplés.

Le secteur de l'alimentaire illustre parfaitement ce paradoxe. Les cartes ci-dessous illustrent à quel point l'artisanat se trouve renforcé par la présence importante de population, comme dans les zones côtières (cf carte de la densité des établissements artisanaux de l'alimentaire) et comme il reste présent dans les territoires moins peuplés ou en déprise (carte du nombre d'établissements pour 1000 ha). En zone de montagne, les artisans de l'alimentaire maintiennent leurs tournées, parfois peu rentables, pour offrir un service de proximité aux habitants. Ce mode de commercialisation traditionnel, qui allie service et lien social reste indispensable pour les populations isolées.

Carte 7 : Densité des établissements par canton



La prépondérance de la création d'entreprise, au détriment de la transmission

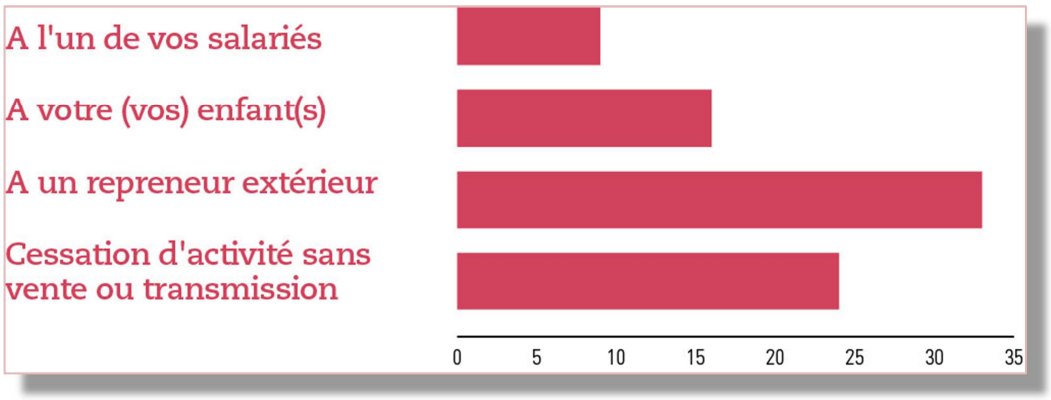
La grande majorité du renouvellement des entreprises sur le massif s'opère par création (68%), la reprise d'entreprise ne représentant que 17%, contre 8% de transmission

familiale[30]. Cette tendance se confirme dans les projets des professionnels qui cesseront leur activité dans les 5 ans à venir. 41% d'entre eux souhaitent céder leur affaire à un repreneur extérieur et 39% n'espèrent ni vente ni transmission. La volonté de former un ou des salariés à la reprise de l'entreprise n'intéresse que 15% des cédants, qui préfèrent à 22 % transmettre à leurs enfants[31].

Si la création d'entreprise atteint un bon niveau dans le massif, la transmission-reprise présente aussi des avantages :

- elle permet de sauvegarder les emplois et le savoir-faire d'une entreprise
- elle utilise des locaux existants, évitant des friches artisanales (trop peu souvent rendues à d'autres usages, voire à la nature),
- elle permet au cédant de valoriser son capital.

Graphique 4 : Si vous céder votre entreprise dans les 5 ans, à qui pensez-vous ?



Dans le cadre d'une démarche de prospection visant à attirer des entrepreneurs dans le massif, cette donnée est très importante puisqu'elle constitue l'offre du territoire.

[30]Le total des pourcentages n'est pas égal à 100 car tous les enquêtés n'ont pas répondu à cette question.

[31]Le total des pourcentages n'est pas égal à 100 car tous les enquêtés n'ont pas répondu à cette question.

Filière Bois

- Dans la filière bois, secteur production, la problématique de la transmission-reprise d'entreprise est particulièrement prégnante. Les scieries qui se sont maintenues sont celles qui ont pu se moderniser et investir. Pour celles-ci se pose à présent la question de la transmission car il s'agit principalement de structures familiales. Or, s'il n'y a pas de successeurs, la reprise par un extérieur est quasiment impossible compte tenu du coût de l'outil de production au regard de sa rentabilité. Il s'agit donc d'une lourde menace qui pèse sur la filière.

Des mutations sociétales s'opèrent dans les entreprises artisanales

Toutefois, si 23 % des artisans interrogés affirment leur préférence pour une transmission familiale, dans les faits, seulement 9 % des entreprises sont issues de cession familiale. La famille ne constitue donc plus le fondement de l'entreprise, qui l'était pourtant encore il y a peu[32]. De même, la grande majorité des conjoints d'entrepreneurs travaillent à l'extérieur de l'entreprise.

Il semble donc que les mutations sociétales que l'on peut observer au niveau national, s'opèrent à présent dans les Pyrénées. Cette évolution des structures d'entreprise va-t-elle fragiliser les entreprises artisanales dont on sait combien la réussite est corrélée à l'engagement des personnels ?

Des locaux d'entreprise à améliorer

Près de 70% des artisans disposent d'un local spécial pour l'entreprise, hors de leur habitation, dont ils sont le plus souvent propriétaires. Il s'agit à 48 % d'un entrepôt ou d'un atelier, les commerces avec vitrine ne représentant que 13%.

[32]En 2006, une étude réalisée par la CMA Pyrénées (alors Conférence de l'artisanat pyrénéen) sur la notion de surcoût montagne dans les entreprises artisanales pyrénéennes décrivait les entreprises artisanales comme des structures familiales.

Près de la moitié d'entre eux ne sont pas totalement satisfaits de leur condition d'installation, jugeant leurs locaux trop exiguës, vétustes ou inadaptés. Pour améliorer ces conditions, leur préférence va à l'installation dans de nouveaux locaux en centre bourg ou en zone artisanale.

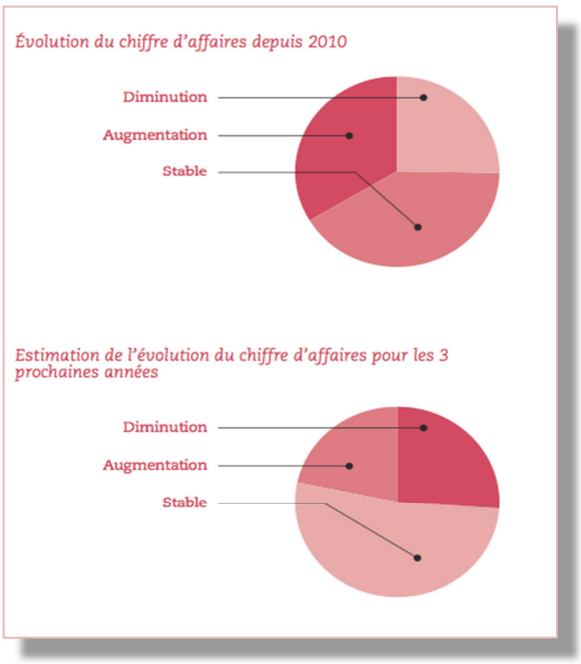
Globalement, les artisans pyrénéens résistent bien à la crise……mais sont inquiets pour l'avenir.

La plupart des artisans ont réalisé des investissements immobiliers ou matériels depuis les trois dernières années et en réaliseront encore dans les trois prochaines. Depuis 2010, ils sont une majorité à déclarer que leur chiffre d'affaires est resté stable, voire a augmenté. S'ils envisagent les trois prochaines années avec sérénité, la crise induit toutefois un sentiment d'inquiétude assez fort en limitant la visibilité sur le carnet de commande à court terme. Une incertitude qui n'est pas sans influence sur l'emploi et les prévisions d'embauche puisque seulement 6 % des artisans interrogés ont prévu d'embaucher en 2012.

Dans les facteurs limitant l'embauche, la crise n'est pas le seul facteur : le manque de main d'œuvre qualifiée étant le principal argument invoqué.

Pour autant les artisans sont heureux, ils se projettent dans l'avenir, et cet avenir est en montagne.

Graphique 5 : Evolution du chiffre d'affaires

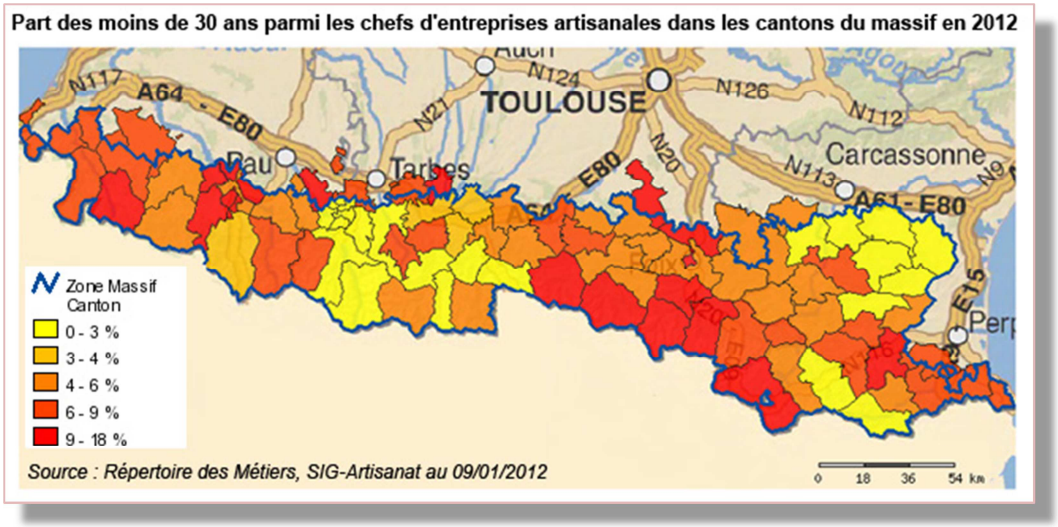


Les artisans ont de l'ambition pour leurs enfants mais les poussent timidement vers les métiers de l'artisanat.

56 % des artisans interrogés souhaitent que leurs enfants suivent des études supérieures, et 37 % seulement aimeraient les voir s'engager dans l'artisanat. Des tendances qui confirment une récente publication du CEREQ[33] selon laquelle "les jeunes ruraux ne se voient pas entreprendre des études de longue durée : l'âge considéré comme souhaitable pour arrêter les études augmente avec la taille de la commune de résidence." De fait, 47% des bacheliers originaires des campagnes choisissent des filières technologiques courtes, telles que le DUT ou le BTS ; ils ne sont que 38% parmi les citadins. Et "globalement, les niveaux de sortie sont moins élevés pour les jeunes d'origine rurale que pour les jeunes des milieux urbains". Or, en montagne, les conditions d'isolement et le peu d'offres de formation renforcent encore cette tendance.

Curieusement, les consommateurs habitants dans le massif ont une image plus positive de l'artisanat que les artisans eux-mêmes[34] : 39 % souhaitent que leurs enfants travaillent dans l'artisanat car « on peut y montrer son talent, on peut y gagner sa vie, et pour la qualité de vie et l'indépendance ».

Carte 8 : « L'Ariège : un département attirant pour de jeunes entrepreneurs.



[33]La "course d'orientation des jeunes ruraux" Yvette Grelet et Céline Vivent, Centre d'études et de recherches sur les qualifications (Cereq), 2011.

[34]Enquête réalisée par la CMA Pyrénées auprès de 100 consommateurs. Tous les résultats sur le site de l'observatoire socio-économiques des Pyrénées, volet entreprise : http://entreprises.sig-pyrenees.net/

L'environnement : un axe de développement pour les entreprises

La prise en compte des enjeux environnementaux s'opère sur les aspects imposés par la réglementation essentiellement sur le tri des déchets. Les économies d'énergies plus générales, l'utilisation des produits écologiques ou de provenance locale, prennent place timidement dans les préoccupations des professionnels. Mais la volonté est clairement affichée de progresser rapidement sur ces axes.

TIC : la révolution numérique n'a pas (encore) eu lieu

Pourtant peu limités par des problèmes de couverture Internet, les artisans n'ont pas encore fait des Techniques de l'Information et de la Communication, un levier de développement : plus de la moitié des entreprises n'ont pas de site Internet et parmi celles qui en ont un, à peine 5,7 % l'utilisent en vente à distance, avec une plus forte proportion dans les métiers de production. Pourtant, les TIC, qui ne réduisent pas aux seuls outils Internet, ouvrent des perspectives nouvelles de visibilité des entreprises, de partenariat, d'optimisation de gestion et bien sûr de marchés nouveaux. Un retard dommageable pour des territoires isolés et alors même que les réseaux sociaux et les labels de consommateurs, bouleversent profondément les habitudes de consommation.

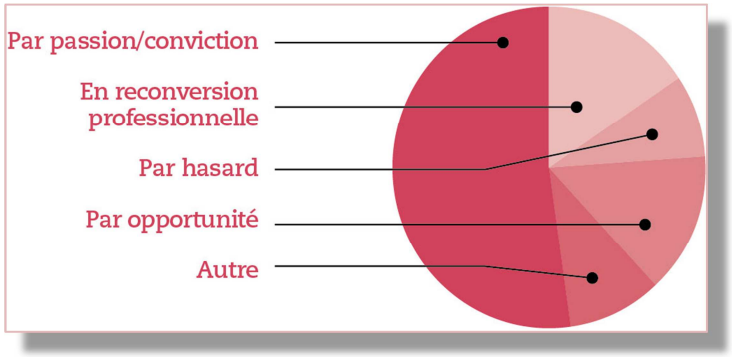
Des métiers de tradition…en recherche d'un positionnement plus moderne

67% des artisans interrogés dans l'enquête déclarent avoir choisi leur métier par passion et plus de 70% d'entre eux trouvent leurs conditions de travail satisfaisantes.

«Traditionnel» est le qualificatif qu'ils choisissent pour se décrire, unanimement repris par les consommateurs, mais certains perçoivent leur territoire comme passéiste et immobile.

Heureusement, plusieurs artisans sont résolument tournés vers l'avenir, la modernité, l'innovation et refusent de se voir enfermés dans cette image de tradition qui pourrait aussi décliner vers l'obsolescence et le désuet. Bien au contraire, ils revendiquent **un positionnement différenciateur, unique,** fondé sur d'autres valeurs telles que la créativité et l'identité.

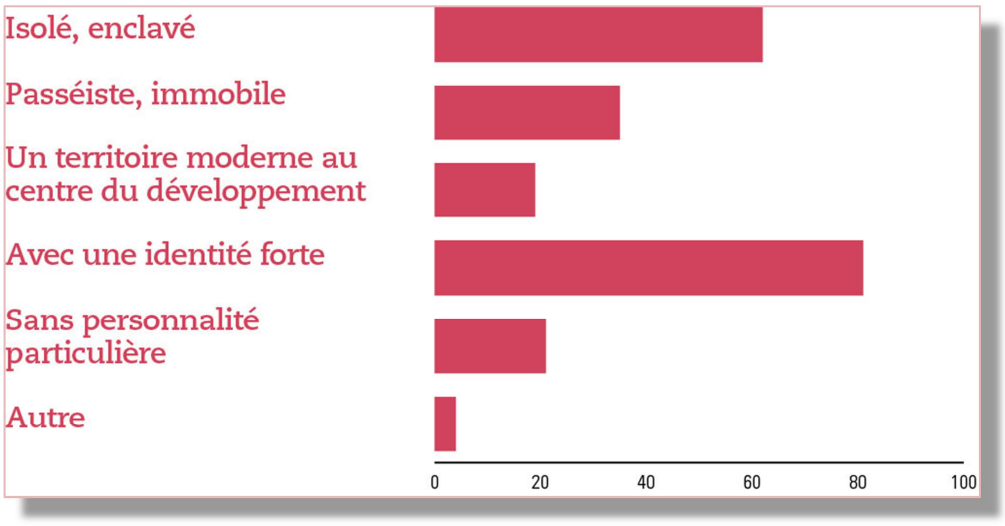
Graphique 6 : Comment avez-vous choisi votre métier ?



Des individualités dans un collectif pyrénéen

Les artisans pyrénéens trouvent plutôt avantageux de travailler en zone de montagne. Ils y apprécient la qualité de vie, l'esthétique des paysages, même s'ils jugent leur territoire isolé, enclavé, et plutôt en perte de vitesse économique. Mais la principale caractéristique des Pyrénées reste selon eux, son identité puissante, qui devrait donner lieu à une communication plus valorisante pour l'ensemble des secteurs économiques.

Graphique 7 : *Comment qualifiez-vous le territoire pyrénéen ?*



1.2 Les critères de l'attractivité pour l'artisanat pyrénéen

Tableau 3 : Analyse SWOT

Diagnostic Externe :

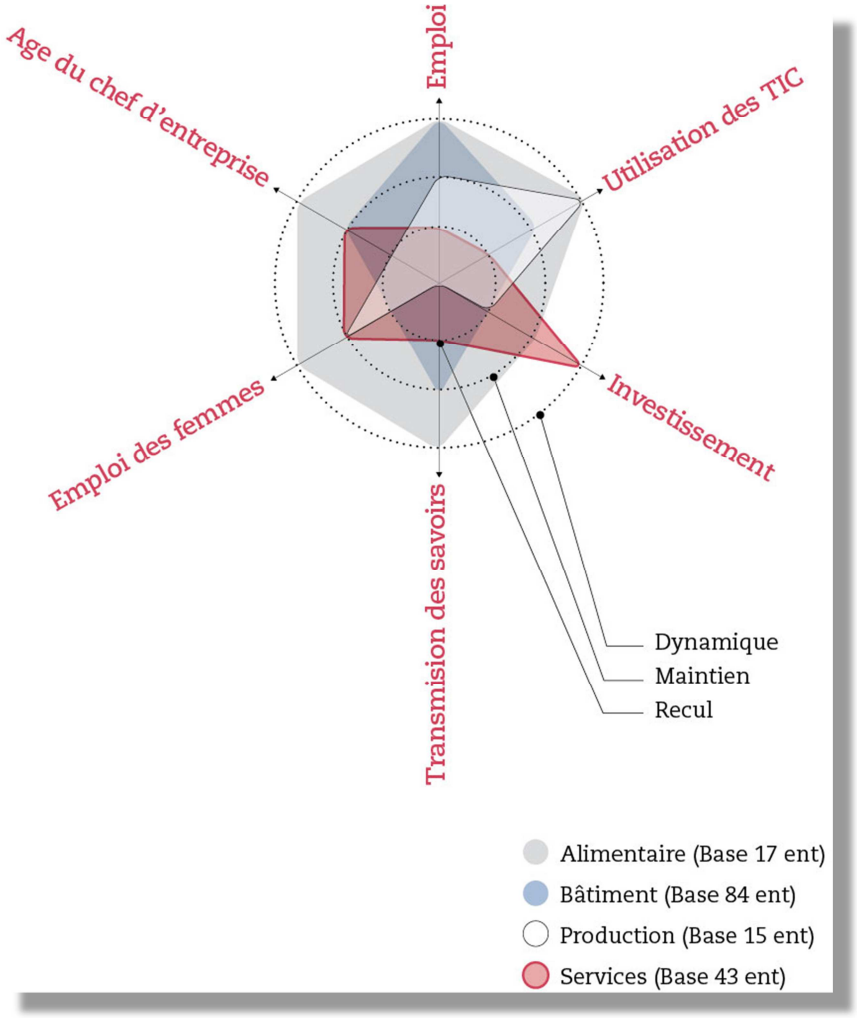
Opportunités	Menaces
- Des activités en lien avec un territoire pyrénéen porteur de sens - Economie verte comme levier de développement - La demande des consommateurs pour les produits identitaires, qui « racontent une histoire ».	- - Banalisation, standardisation des produits - - Crise économique qui exacerbe les relations entre les professionnels notamment dans les zones frontalières de la Cerdagne et du Pays Basque. - - Concurrence des produits « identitaires » de fabrication étrangère - - Marchés concurrentiels sur de nombreux produits

Diagnostic Interne :

Forces	Faiblesses
- Hommes et femmes de savoir-faire - Maillage du territoire par les entreprises artisanales - Service au public, reconnu par tous - Créativité, innovation - Des valeurs puissantes : transmission des savoirs, apprentissage, tradition... - Des entreprises qui investissent et se projettent dans l'avenir - Des élus socioprofessionnels nombreux pour représenter l'artisanat de montagne	- Pas de promotion interne du salarié - Des transmissions et reprises d'entreprises insuffisantes pour maintenir un tissu d'entreprises de production, notamment filière bois - Retard dans l'usage professionnel des TIC - L'engagement familial n'est plus la norme - Manque d'ambition - Locaux d'entreprises trop souvent inadaptés - Peu positionnées sur l'économie verte - Des situations économiques contrastées entre secteur d'activités et entre les entreprises d'un même secteur. - Un engagement politique insuffisant, - Besoin en formation « territoire et lobbying » des élus

1.3. Des secteurs inégalement attractifs

Graphique 8 : Schéma comparatif des secteurs



Graphisme Aestetype.com, Conception G. Filoni

***Avertissement** : Ce graphique, dressé à partir des réponses au questionnaire d'enquête[35] a été réalisé sur un échantillon de valeurs très modeste, sans possibilité de redressement statistique. Il ne peut en aucun cas prétendre refléter la réalité. Il a donc pour seule vocation d'attirer l'attention sur quelques indicateurs clés de l'artisanat et d'interroger sur les tendances à l'œuvre dans ce secteur.*

[35] Enquête réalisée début 2012 auprès de 167 artisans, et 100 consommateurs. Les résultats complets des enquêtes sont disponibles sur le site de l'observatoire socio-économiques des Pyrénées, volet entreprise : http://entreprises.sig-pyrenees.net/

Le secteur de l'alimentaire semble le plus dynamique sur le massif avec des indicateurs bien positionnés en terme d'emploi, d'égalité homme- femme, de vente à distance, et de formation d'apprentis. L'investissement ne progresse pas mais se maintient.

Le bâtiment, pourvoyeur d'emplois, garde la tradition de l'apprentissage des jeunes. Malgré les efforts de la filière, l'emploi des femmes se développe peu.

Le secteur productif, stratégique sur le massif pour équilibrer la tendance de tertiarisation, se maintient et semble optimiser l'utilisation des TIC. Par contre, en recul sur l'apprentissage, ce secteur court le risque de ne pas renouveler ses chefs après leur départ en retraite.

Enfin les services, en recul sur les principaux indicateurs, semblent les plus fragiles dans une conjoncture difficile. L'investissement reste toutefois important, ce qui devrait permettre aux entreprises du secteur un meilleur positionnement dès la reprise économique.

1.4 Le regard du consommateur sur l'artisanat et sur le territoire pyrénéen

Une réunion de créativité, organisée avec une dizaine d'artisans des secteurs du bâtiment, de la production d'objet d'arts, de la réparation, a permis de recueillir l'avis spontané des professionnels sur leur métiers et sur leur territoire. Avec les méthodes d'associations d'idées, de portraits chinois, et du photo-langage[36], il s'agissait de mesurer l'attachement des participants à leur microrégion par rapport à l'ensemble des Pyrénées et la puissance de ce lien au regard de leur métier. L'analyse de ce travail a permis la restitution suivante.

Les Pyrénées incarnent des valeurs puissantes, qui font écho à celles de l'artisanat et qui sont partagées par les habitants :

Une identité forte, la fierté, l'indépendance, la qualité de vie, la quiétude, la sobriété, l'authenticité, l'amour, l'indiscipline, la fantaisie.

[36] Voir annexe

Les Pyrénées suggèrent des images positives : la vie, l'espoir, la force du renouveau, l'immortalité, la permission, la féminité, la douceur, dont les éléments les plus évocateurs sont la terre, les sources, la couleur verte, **et bien sûr, l'ours.**

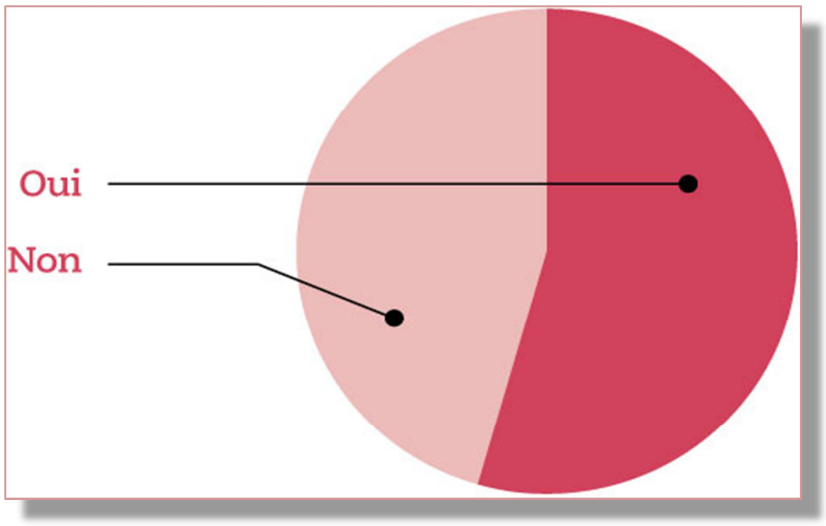
Les artisans pyrénéens déclinent leurs valeurs autour de la transmission des savoirs, la compétence, la progression, la tolérance, l'ouverture au monde, l'intemporalité.

Autant de mots qui font sens pour porter les Pyrénées dans le monde, dans un contexte de compétition des territoires.

Les Pyrénées : une marque identitaire ?

Les artisans interrogés pensent que le département reste la meilleure échelle pour la promotion de leur activité, en partie car il la résume à leur zone de chalandise. 47 % d'entre eux sont pourtant favorables à une marque territoriale de type « fait dans les Pyrénées ». Les consommateurs, eux, sont 63% à affirmer qu'ils préféreraient acheter un produit portant cette marque. Dans les régions françaises, comme la Bretagne ou l'Alsace, des démarches existent et valorisent avec succès, l'ensemble des acteurs économiques et des services. Comment faire exister ce dynamisme à l'échelle pyrénéenne, qui ne constitue que la frange méridionale de trois régions ?

Graphique 9 : Seriez-vous intéressés par une marque de territoire ?



Le point de vue de l'Etat

Entretien avec Charles Pujos, Commissaire à l'Aménagement des Pyrénées.

L'identité des Pyrénées semble un atout pour une démarche de marketing territorial à l'échelle du Massif. Dans quelle mesure l'Etat peut-il accompagner une telle démarche ? Comment ?

« Les Pyrénées sont une des rares marques du Sud-Ouest avec Bordeaux (grâce aux Vins) qui soient connus à l'échelle internationale. Pour autant, les Pyrénées ne sont pas encore une marque touristique. Une étude réalisée par le Comité Régional du Tourisme confirme que dans ce cadre, les Pyrénées jouent en 2° division. Pour passer en 1° division, il faudrait faire un projet international, car si le massif n'est pas visible à l'international, il y aura un problème. Pour la valorisation touristique, il convient donc de s'organiser.

En ce qui concerne l'engagement du Commissariat sur ce sujet, l'Etat n'a clairement plus les moyens d'initier et de porter ces démarches ».

Quels sont, selon vous, les grands équipements qui qualifient le massif ?

« Le développement des Pyrénées ne se pose pas en terme d'équipement. De ce point de vue, le projet de traversée centrale des Pyrénées est fumeux. On a besoin d'entreprises qui investissent et qui croient au territoire. Le problème, c'est que les investissements publics sont faibles et que les investissements privés sont envisagés dans un objectif de défiscalisation ».

Quels sont vos motifs d'insatisfaction par rapport à la façon dont les Pyrénées se développent ?

« Le frein n'est pas tant l'accessibilité que l'offre des prestataires qui doit évoluer ».

Quelle latitude pour distinguer les Pyrénées dans les politiques régionales ?

« Je n'attends rien des collectivités locales, Régions et départements car personne ne veut réellement collaborer ».

2. Les conditions préalables de l'attractivité économique dans les zones rurales

Fort de ces constats propres au massif des Pyrénées, on peut dégager des enjeux transversaux, notamment sur l'économie « verte », la nécessité pour ces territoires de se distinguer de leurs concurrents et de déployer des moyens à une échelle économiquement pertinente.

2.1. Le durable, l'économie verte

Le consommateur d'aujourd'hui préfère avoir le sentiment que son acte d'achat contribue au développement durable dans ses dimensions environnementales, économiques et sociales. Dans ce domaine, les entreprises artisanales bénéficient d'une marge de progrès importante.

A l'étranger, des territoires se sont déjà saisis de cette opportunité avec des résultats très positifs. C'est le cas notamment du canton du Valais en Suisse avec son programme « Valais Community et sa marque «Valais Excellence »[37].

L'exemple du Valais

Créée en 2006, l'Association Marque Valais regroupe des entreprises de tous secteurs (tourisme, agriculture ou industrie) souhaitant promouvoir l'identité régionale. La promotion de la marque Valais et le développement du management durable au sein des entreprises (label Valais excellence) constituent les deux pôles d'actions de l'Association Marque Valais.

L'objectif de cette démarche est de :

- Gérer et promouvoir une marque de garantie commune à tous les secteurs de l'économie valaisanne, pour préserver et améliorer la notoriété et l'image du canton, de ses entreprises et de ses produits.

[37] http://www.valais-community.ch/fr/

- Encourager la mise en application de concept de management visant l'excellence, l'amélioration continue de la qualité des prestations et favoriser le respect des principes du développement durable.

- Développer, gérer et promouvoir les outils du système «Valais Excellence Management System ® »

- Coordonner et animer le réseau d'échange entre les entreprises membres de l'association.

Valais Community

La démarche se prolonge dans le cadre du site Internet Valais-community. Site d'échange et de partage des amoureux du meilleur du Valais, il a pour ambition de faire raconter le Valais par ceux qui le connaissent le mieux en favorisant la rencontre entre valaisans et visiteurs. Il a également pour objectif de mobiliser les acteurs du Valais autour de la qualité pour positionner le Valais comme une région innovante et en mouvement. Valais-community est une initiative collaborative gérée par l'Association marque Valais.

Valais Excellence

« Le Label Valais excellence a été créé pour distinguer les entreprises valaisannes à la fois les plus performantes et les plus citoyennes, soucieuses de leur rôle social et environnemental et désireuses de tendre vers une amélioration constante de leurs produits et services.

Ce label apporte une triple garantie pour les consommateurs :

- l'origine valaisanne de l'entreprise,
- une double certification du management de l'entreprise (certification ISO 9001 pour la qualité et ISO 14001 pour l'environnement)
- un engagement de l'entreprise dans une démarche citoyenne à l'égard du Valais et de ses habitants.

L'ambition du label Valais excellence est de devenir le symbole du Valais qui évolue, ainsi que le symbole d'un modèle de développement durable et de qualité

centré sur les hommes. Sa mission est de créer une dynamique nouvelle et exemplaire en Valais en s'appuyant sur les acteurs les plus innovants et les plus dynamiques de la région. Le label repose également sur quatre valeurs centrales : l'excellence, l'humain, l'action et le bien-être ainsi que sur cinq valeurs d'accompagnement : la pureté, la citoyenneté, la liberté, la diversité et le collectif »[38].

Des valeurs puissantes, une ambition à la fois exigeante et généreuse, la valorisation d'un capital humain, incarné dans un territoire de haute montagne, la réussite du Valais devrait inspirer les entreprises pyrénéennes.

Ainsi plusieurs actions devraient être encouragées :

- Valoriser la provenance locale des produits, pour réduire l'impact des transports.
- Encourager les circuits locaux en respectant les intermédiaires qui apportent une valeur ajoutée aux produits et en apportant une alternative à la grande distribution.
- Expérimenter la mise en place de tournées ou de groupements de portage, avec des véhicules hybrides ou électriques.
- Inciter les entreprises à communiquer sur les efforts consentis en matière de protection de l'environnement et d'avancées sociales auprès de leurs clients.

Par ailleurs, la tradition, socle de l'artisanat pyrénéen, ne doit pas empêcher une nécessaire modernisation des entreprises, des produits et des services : d'une part pour les adapter aux demandes et aux besoins des consommateurs, d'autre part pour les démarquer de leurs concurrents. Dans ce cadre, des entreprises de l'Excellence sont déjà positionnées.

- Valoriser ces entreprises par une marque de type **« Pyrénées Excellence »** et des dispositifs de certification de grande rigueur, s'inspirant par exemple de démarches conduites dans d'autres massifs comme le Valais Suisse[1].
- Constituer des clusters autour de filières emblématiques pyrénéennes (forêt/bois – chocolat...).

[38] http://www.valais-excellence.ch/

2.2 La différenciation, la personnalisation

Chacun s'accorde sur l'identité pyrénéenne comme élément valorisant des Pyrénées. Pour autant, il semble que les produits et services issus de l'artisanat soient assez peu impactés par cette identité. La marge de progrès est donc importante et pourrait constituer une plus-value pour l'ensemble de l'artisanat pyrénéen, mais également pour les autres secteurs d'activité.

Ce constat pose donc la question du *positionnement* du territoire. Celui-ci est issu d'un processus séquentiel qui repose sur :

- la façon dont le territoire veut être perçu par ses cibles
- directement lié à la perception réelle du consommateur
- toujours l'application d'une stratégie de différenciation
- obligatoirement repris dans la communication[39]

Un positionnement décalé : l'Auvergne

La Région Auvergne a pris le contrepied de cette théorie pour choisir un positionnement différenciateur qui se distingue de la perception réelle du consommateur.

Territoire rural, enclavé, dépeuplé, l'Auvergne montre une image de campagne arriérée. Pourtant, dès 2006, elle mise sur la puissance des réseaux et devient le premier territoire 100 % numérique pour capter la cible des parisiens en quête d'une vie nouvelle.

Une communication puissante, car elle utilise les TIC,[40] met en scène ce positionnement « décalé » et a pour but de convaincre la cible des « nouveaux arrivants ». Par exemple, les séries vidéos de AuvergneLife «L'auvergne, çà change la vie » mettent en scène avec humour, un parisien qui a fait le choix de

[39] Sylvie Escola, ESC Toulouse, Juin 2012
[40] Technologies de l'information et de la communication

l'Auvergne et se retrouve confronté à la vie rurale et ses caractéristiques étonnantes : se dire bonjour, respirer l'air pur, faire un barbecue..[41]

Sur le plan touristique, l'opération « l'awwwergne de la tentation » qui parodiait la célèbre émission de jeu de télévision, reprend le même thème décalé. Des concurrents (invités par la Région) vivent des aventures en mode humour en visitant les grands sites et équipements touristiques.

En faisant le pari de cette position originale, le département se démarque de ses concurrents et entre dans la modernité.

Mais il ne s'agit pas bien sûr d'un seul coup de communication. Celle-ci est assortie d'une politique très ambitieuse fondée sur l'accueil de nouveaux actifs, qui mobilise l'ensemble des acteurs économiques régionaux.

Le programme « AuvergneLife »

Financé par la Région, et géré par les consulaires, il constitue l'un des axes emblématique de la politique d'accueil de l'Auvergne. L'Agence Régionale de Développement des Territoires d'Auvergne (ARDTA), opérateur coordonnateur, a pour objectif d'organiser l'arrivée de nouvelles populations pour faire de l'Auvergne une terre d'accueil reconnue et opérationnelle. C'est la porte d'entrée de tous les actifs qui cherchent à s'implanter en Auvergne afin d'être orientés sur le territoire qui correspond le mieux à leur projet.

Le principe est innovant : il s'agit de financer la résidence de candidats potentiels à la reprise ou à la création d'entreprises (TPE), le temps de prospection, de test ou de concrétisation de ce projet.

La formule existe en résidence longue et courte. En résidence longue, un dispositif de portage salarial est mis en place si nécessaire dans le cadre d'une coopérative d'activité et le candidat peut recevoir jusqu'à 9 000 € dans une période d'un an. En résidence courte, (quelques jours), les frais de résidence et de déplacement du postulant sont pris en charge à hauteur de 1 200 €. Ce principe,

[41] http://www.youtube.com/watch?v=0AJ3gGZ2cbM&feature=relmfu

extrêmement attractif pour les porteurs de projets, permet d'accompagner annuellement 100 résidences longues et 200 courtes.

Conduites en partenariat avec les consulaires, les comités économiques des 4 départements, l'ADI, les boutiques de gestion, les résidences ont un taux de concrétisation de 65 %. Une belle réussite qui repose sur 9 engagements qualité dont la réactivité (une réponse dans les 48h) et la certification AFNOR du réseau.

Les résidences courtes concernent la reprise d'un commerce à 60 %, des projets du secteur artisanal ou agricole à 8 %. Les résidences longues concernent 20 % de commerces et services, et 13 % de projets artisanaux.

Dans le cadre du programme AuvergneLife, des actions de prospection sont également conduite pour attirer ces nouveaux actifs, ceux de la région PACA et d'Aix en Provence en particulier, puisque des études réalisées par l'ARDTA ont montré que ces populations étaient particulièrement sensibles aux charmes du Massif Central. Les hollandais constituent également une cible pertinente pour l'Auvergne, aussi est-elle représentée au salon d'Utrecht, ainsi qu'à Provemploi (le salon pour vivre et travailler en province) et Planète PME (le salon PME et dirigeants) [42].

Le New deal Auvergnat[43]

« L'Auvergne propose une aide de 500 euros par mois à des personnes nouvellement recrutées dans la région pour couvrir leurs frais d'installation pendant leur période d'essai. Une centaine de postes est à pourvoir.

Rien à voir avec le plan de relance américain des années 30, le Deal signifie ici "Des emplois avec logement". L'opération lancée le 12 novembre par l'Agence régionale de développement des territoires vise en effet à faciliter l'installation de nouveaux habitants dans la région. Pas une simple opération de séduction, un vrai coup de pouce. Le site propose une bourse de 134 emplois dans tous les secteurs

[42] Éléments recueillis dans la cadre d'un entretien avec Emmanuelle Blanc, chargée de mission ARDTA

[43] Localtis info, 13 novembre 2012

qui recrutent (industrie, informatique, santé, agro-alimentaire, banque et assurance…). Toute personne embauchée dans ce cadre pourra recevoir une prime à l'installation de 500 euros par mois pour couvrir ses frais de logement pendant sa période d'essai. La région assure qu'elle est ainsi la première à proposer une aide à la mobilité professionnelle. L'objectif est de "faciliter la mobilité géographique des demandeurs d'emplois et de tous les actifs attirés par la qualité de vie offerte par l'Auvergne", précise le conseil régional qui rappelle que, selon Pôle emploi, 42,6% des prévisions d'embauche sont assorties de difficultés de recrutement, notamment en raison du manque de mobilité géographique ».

Les Pyrénées doivent avoir les mêmes préoccupations que le Massif Central, à savoir l'accueil de population actives susceptibles d'équilibrer la croissance démographique issue des populations résidentielles et des processus d'étalement urbain. Pour autant, les caractéristiques sont différentes : une montagne totalement englobée dans une région administrative, des villes de taille significative avec une tradition industrielle marquée (Clermont-Ferrand, Limoges, le Puy en Velay, St Etienne, Roanne), doublées d'une activité agricole encore très présente, le tout emmené par une personnalité charismatique (René Souchon) pour le Massif central ; une cordillère de 500 Km de long, sans ville, peu industrielle et morcelée en diverses entités administratives, sans leader, pour les Pyrénées.

Dès lors, quel positionnement choisir, quelle stratégie pour attirer de nouveaux venus ? Répondre à cette question nécessite en préalable de poser celle de la concurrence.

Quels sont les concurrents des Pyrénées ?

Toulouse ou les autres territoires ruraux ? De qui et comment les Pyrénées doivent-elles se démarquer ?

En marketing, mon concurrent est généralement « celui qui rend le même service que moi, à la même cible »[44]. Si le service considéré est celui d'offrir un emploi, un logement, les services indispensables, évidemment les autres territoires ruraux et même les métropoles régionales concourent dans la même catégorie. D'ailleurs, comme le montre une étude réalisée par Pôle Emploi, [45] Toulouse a tendance à « aspirer » les ressources (création d'entreprise, jeunesse diplômée, cadres et cadres supérieurs) des campagnes alentours, en repoussant à l'inverse vers ces mêmes campagnes, des actifs moins diplômés, le petit commerce et les entreprises « espacivores ».

La question de la cible devient alors pertinente. Les Pyrénées semblent mal équipées pour accueillir des industries nouvelles, par contre la population reste présente et a besoin de services. Dans ce cadre la TPE/PME de l'artisanat et du commerce est une cible pertinente. Mais elle l'est aussi pour d'autres territoires ruraux, et le citadin qui chercherait à quitter la ville n'aurait que l'embarras du choix.

Dès lors, que peuvent offrir de plus les Pyrénées ?

Et c'est là qu'apparaissent les éléments différenciateurs :

- le climat du sud, le soleil et la neige, des secteurs reconnus pour leur climatisme (Font-Romeu, la Cerdagne)
- la mer et l'océan
- l'Espagne

Ce sont ces éléments factuels, qui distinguent fondamentalement les Pyrénées des autres massifs français et même européens, sur lesquels une stratégie de marketing territorial pourrait s'appuyer (en plus de l'identité qui redisons-le reste à préciser) pour

[44]Mercator 2013, Lendrevie, Levy, édition Dunod

[45]Pôle Emploi, « Les Bassins d'emploi en Midi-Pyrénées », Repères et Analyses, n°41, Octobre 2012

attirer de nouvelles forces économiques. C'est à partir de ces éléments qu'un positionnement différenciateur peut être légitimement recherché. «Le positionnement est une politique volontariste du territoire qui consiste à choisir où l'on se situe sur un marché, face à quels concurrents et avec quelle proposition de valeur claire pour les clients» (Mercator).

Reste tout de même à créer les conditions d'une attractivité économique car lorsqu'elle est absente, les efforts déployés en terme de valorisation et de marketing risquent de s'avérer vains.

2.3 La promotion à une échelle pertinente

Carlat : une opportunité ne fait pas une stratégie

Ce sont en tout cas les enseignements que l'on peut tirer de l'expérience menée par la petite commune de Carlat dans le Cantal. A l'issue d'un conseil municipal, le maire de Carlat, petite commune de 300 habitants à 15 Km d'Aurillac, lance sur le ton de la boutade à ses collègues : « Nous allons jumeler avec Bruni ! ». Et le coup est parti : la presse locale, régionale et nationale, peut-être en mal d'actualité, reprend aussitôt l'information.

La machine s'emballe : sous les feux des médias, la municipalité n'a plus qu'à se mettre en quête d'un Bruni susceptible de jumeler. «Nous avons fait des recherches sur internet et avons trouvé des communes de Bruni au Texas, en Espagne, en Argentine... On a choisi celle d'Italie», explique Alain Cousin, maire de Carlat [46].

Il prend alors contact avec son homologue italien, Geremia Gios, maire de Vallarsa, groupement de communes qui compte une quarantaine de villages dont celui de Bruni, dans la région des Dolomites, dans les Alpes italiennes.

[46] Éléments recueillis dans le cadre d'un entretien avec MM Cousin, maire et Truchot, adjoint, Août 2012.

Pour Carlat, l'effet de la communication est immédiat et surprenant : 52 chaînes de télévision et de radio réalisent un reportage, deux voyages de l'AFP sont organisés sur place, une multitude de visiteurs afflue et aujourd'hui encore de nombreux cars de tourisme font un arrêt dans la commune pour que les voyageurs se fassent photographier devant le panneau d'entrée du village où est inscrit « Carlat », ville jumelée avec « Bruni ».

Mais cette arrivée massive de touristes et curieux n'a que peu profité à l'économie de la commune pour la bonne raison qu'il n'y a pas d'économie locale : hormis une boucherie, dont la très bonne réputation n'est pas à faire, il n'y a pas de commerce, bar, restaurant, hôtel ou marchand de souvenirs sur place...

Heureusement, les échanges humains et culturels engagés dans le cadre du jumelage sont riches pour les habitants qui y participent. Des voyages sont organisés et les élus projettent de nouveaux partenariats pour les scolaires.

Mais peut-être aurait-il mieux valu anticiper les conséquences « coup de pub » de ce « coup de tête » et s'associer avec une commune voisine, ou avec la Communauté de Communes du bassin d'Aurillac, de sorte que les retombées financières du projet, qui arrivent fatalement sur les commerces alentours, bénéficient aussi (sous forme de royalties ?) à Carlat.

En s'inspirant de ces diverses expériences, des préconisations peuvent être formulées afin que le massif des Pyrénées relève les défis de la compétition des territoires. Travail sur l'identité en vue de sa promotion, engagement des acteurs, sensibilisation des élus, seront les facteurs clés de réussite. Pour ce faire, le secteur de la TPE artisanale et commerciale peut être un atout, à la condition que lui-même s'engage, et s'organise pour des actions plus efficaces à cette échelle.

3. Pour des Pyrénées économiquement attractives

3.1. Renforcer les équipements économiques du territoire

L'urbanisme professionnel

Comme dans les métropoles, l'urbanisme est un vecteur du rayonnement des territoires. L'urbanisme professionnel peut sans doute jouer ce rôle dans les Pyrénées. Equipements neufs ou requalification de friches industrielles pourraient être le support d'une signature «Entreprise des Pyrénées ».

Sur le territoire, la demande existe déjà. En effet, plus de la moitié des professionnels interrogés dans le cadre de l'enquête[47] jugent leurs locaux d'entreprise inadaptés à leurs activités, exiguës ou vétustes. Les créateurs rencontrent bien souvent des difficultés pour trouver un local (ou même du foncier parfois) qui corresponde à leurs attentes.

Une démarche de marketing territorial menée en direction des entreprises ne feraient que renforcer cette demande. Il convient donc de disposer d'une offre d'une part, et de la mettre au service du rayonnement du territoire d'autre part en lui conférant en plus une identité pyrénéenne grâce à un design spécifique et à travers l'utilisation des matériaux locaux par exemple.

Ces démarches devraient bien sûr être complétées par une réflexion globale (implantation de pôles en centre bourg, parc d'activités, mixité activités économiques et

[47]Enquête réalisée début 2012 auprès de 167 artisans, et 100 consommateurs. Les résultats complets des enquêtes sont disponibles en annexe.

résidentiel...) mobilisant les spécialistes de l'urbanisme dans les Pyrénées (CAUE, ABF...), les collectivités et les professionnels.

Il s'agit donc bien d'insérer l'urbanisme professionnel dans l'environnement préservé des Pyrénées sans le dégrader, comme c'est souvent le cas, mais au contraire en l'utilisant comme support de valorisation des savoir-faire et de l'identité pyrénéenne.

La préservation et la qualification des espaces économiques

La théorie développée par Benoît Meyronin[48]sur la tyrannie des non lieux doit aussi guider la réflexion. L'auteur, s'appuyant sur les travaux de l'anthropologue Marc Augé, définit les non-lieux comme une « large palette de lieux de services publics et privés : les stations-services, les stations de sports d'hiver, les parkings, les centres commerciaux, les gares, les aéroports, les centres de vacances.. ». Bien sûr, les Pyrénées sont pourvus de ce type de « non lieux », dont la caractéristique principale est d'être standardisés, uniformes sur l'ensemble du territoire national, voire au-delà. L'enjeu pour le territoire réside donc dans sa capacité d'une part à se préserver autant que possible d'une prolifération de non lieux, imposés notamment par un développement touristique qui se poserait comme la seule voie de progrès pour le massif. Et d'autre part à tenter de qualifier ces non lieux par des outils communs qui « racontent l'histoire » des Pyrénées et nouent une relation avec l'individu qu'il soit résidant, visiteur, ou nouvel arrivant actif. Benoît Meyronin souligne l'utilité de la signalétique ou de la création artistique comme outil de re-appropriation de ces non lieux en lieux « anthropologiques ». Dans ce cadre les Pyrénées devront imaginer les leurs.

3.2 Communiquer une image économique adossée à la promotion touristique

Les Pyrénées sont considérées par les français comme une destination touristique plus qu'économique. A juste titre d'ailleurs, puisque les seuls messages donnés sont ceux relatifs aux stations de ski, ou à la randonnée.

[48]« Marketing territorial, enjeux et pratiques », Benoît Meyronin, Vuibert, 2012, p13.

Jusqu'à ce jour, aucun travail universitaire ne s'est penché sur l'économie pyrénéenne, les thèses existantes relèvent de disciplines telles que l'Histoire et Géographie, les Sciences Sociales, l'Ethnographie, la Linguistique....Signe d'un changement toutefois, une thèse sur l'attractivité du territoire en relation avec le Développement Durable est engagée depuis janvier 2012 avec pour sujet d'étude le département des Hautes-Pyrénées.

La ville de Pau (Pyrénées-Atlantiques), avec l'agglomération de Pau et le syndicat mixte du grand Pau s'est engagée dans cette voie depuis 2008, et alors même qu'elle n'est pas située dans la zone de massif. Au-delà de l'affirmation d'une réalité géographique, «Pau Porte des Pyrénées» incarne la démarche de modernisation et de développement territorial » de l'agglo, avec la « volonté affirmée de s'inscrire dans le XXIe siècle, de par la réalisation d'un agenda 21, véritable prisme de toutes les actions publiques projetées ou engagées. Cinq axes forts sous-tendent cette démarche : la coopération, l'éducation et la formation, la culture, les transports, la cohésion urbaine et la solidarité. La marque Pau Porte des Pyrénées a pour objectif d'affirmer l'identité et le dynamisme de ce territoire situé au cœur du triangle Bordeaux-Toulouse-Saragosse et de trouver la place qu'il mérite dans le contexte de métropolisation[49]. Le logo PPP exprime les valeurs puissantes sur lesquelles s'appuie la démarche : la paix, le partage, la passion.

Cette marque trouve un prolongement dans la démarche « Invest in Pau Pyrénées » conduite par la CCI[50] mais dont on peut regretter qu'à ce jour, elle ne fédère pas autour d'elle plus de partenariats économiques.

[49] http://www.pau.fr/ppp/
[50] http://www.pau.cci.fr/simplanter/invest-in-pau-pyrenees

Grâce aux efforts engagés tant dans la création des conditions du rayonnement de PPP que dans la communication y afférente, Pau est classée 5ieme parmi les 50 villes moyennes où il fait bon vivre selon le palmarès établi par l'Express dans son édition hors-série de novembre 2012[51]. Une belle réussite pour la deuxième ville d'Aquitaine, qui a su mettre à profit l'image des Pyrénées alors même qu'elle n'en fait pas véritablement partie et dans l'indifférence de ses voisines montagnardes pourtant plus légitimes...

Dès lors, les autres villes moyennes des Pyrénées ou du piémont auraient bien sur intérêt à s'inspirer de cette démarche pour véhiculer une image entrepreneuriale dynamique du territoire.

Tarbes, Lourdes, Saint-Gaudens n'auraient-elles pas à s'unir dans un projet de ce type, de sorte à constituer un espace de taille critique pertinent ? Sans doute est-ce malheureusement des projections utopistes...

3.2. Pallier au problème de la gouvernance

Une autre piste pour améliorer l'attractivité des Pyrénées en termes économiques réside dans le contournement, plus que dans le règlement, du problème de gouvernance à cette échelle.

Un GIP interrégional

Dans le cadre de la révision du Schéma de Massif des Pyrénées, des hypothèses sont à l'étude sur la constitution d'un Groupement d'Intérêt Public constitués par les 3 Régions concernées afin de gérer les fonds de la Convention Interrégionale de Massif.

Ce type d'organisation prévaut depuis 2008 dans le Massif Central avec des résultats modestes mais encourageants. C'est en effet la première fois que six Régions de France se

[51] L'Express, hors série n°15, octobre - novembre 2012

mettent ensemble pour penser un nouveau mode de gouvernance, affirmant une volonté politique commune au service de la construction du Massif Central.

Ce premier Groupement d'Intérêt Public interrégional permettra aux Régions d'être représentées de façon claire et lisible dans leurs rapports avec les partenaires socio-économiques, et de se positionner pleinement dans leur rôle de co-gouvernance avec l'Etat, mais aussi, et de façon très opérationnelle, d'assumer la maîtrise d'ouvrage d'études stratégiques sur le Massif.

Le Comité de Massif des Pyrénées, lui, n'est pas saisi par l'ambition et les réformes vitales qu'il faudrait engager paraissent inaccessibles. La création d'un GIP laisse les élus dubitatifs. Il se pourrait donc que rien ne bouge, scellant le sort d'un développement pyrénéen plus moderne et efficace. En attendant des jours meilleurs, mieux vaut jouer un autre cheval...

Les petites villes en réseau, les bassins d'emplois, les territoires de projets comme unité de valeurs

A l'instar de Pau-Pyrénées qui a ouvert la voie, les villes moyennes des Pyrénées ont toute compétence pour promouvoir leur territoire dans une dimension économique, les comités de bassins d'emplois, les PNR également. A défaut d'une démarche coordonnée, le massif peut a minima se donner à voir à travers ses différentes unités, dès lors qu'elles auront quelques moyens à consacrer à la définition d'une stratégie de « valorisation des territoires à des marchés concurrentiels » (GOLLAIN) et qu'elles sauront mettre en cohérence objectifs et moyens.

Se repose alors la question des « publics cibles à influencer, de façon à construire une offre dont la valeur sera perçue par eux comme supérieure à celle des concurrents » (GOLLAIN). **Dans les Pyrénées, le premier groupe à cibler est celui des jeunes diplômés dans le cadre des contrats de professionnalisation.** Ils sont présents sur le territoire, intégrés dans des entreprises et il semble impératif d'en limiter la fuite vers les métropoles régionales. La deuxième cible n'est pas l'objet de concurrence bien au contraire. Les demandeurs d'emplois, les actifs peu ou pas qualifiés, repoussés des grandes villes par les prix du logement, qui constituent le gros des effectifs salariés du monde rural, mais

aussi **les TPE, les auto-entrepreneurs peuvent constituer une ressource dès lors que l'on offre à cette « cible », les conditions favorables à son épanouissement dans le travail et le quotidien.** Dans ce contexte, la finalité du marketing territorial doit viser à redonner de la fierté à ces habitants, à leur permettre de s'identifier au territoire pour souhaiter s'y investir. La recherche d'une croissance économique se déploiera alors dans les démarches de Gestion Territoriale des Emplois et des Compétences (GTEC), outil mieux approprié à l'objectif de développement et de maintien de l'emploi dans les territoires ruraux.

3.3 La valorisation de l'excellence de l'artisanat dans son rapport au territoire

Les labels de prestige

S'inspirant de la démarche Valaisanne de certification très haut de gamme des entreprises [52]et des services, les institutionnels de l'économie pyrénéenne (consulaires par exemple) pourraient initier des stratégies similaires. Les certifications existantes sur le massif concernent les produits agro-alimentaires et non les entreprises elles-mêmes. Ce sera pourtant bien celles-ci qu'il conviendra de valoriser afin de susciter des vocations, et séduire d'éventuels repreneurs d'entreprises.

Une marque territoriale de type **« Pyrénées Excellence »** pourrait être créée pour distinguer les entreprises qui s'engagent par exemple dans une démarche ambitieuse de Responsabilité Sociale et environnementale (RSH). Les labels Lucie (Engagement Développement Durable)[53], ou AFAQ 1000 NR[54] qui évalue l'engagement et les résultats de l'entreprise en matière de Développement Durable, pourraient ainsi constituer la base d'une charte d'appartenance à cette marque. Complété par le label « Entreprise du Patrimoine Vivant », décerné par le ministère de l'économie, des Finances et de l'Industrie, pour distinguer des entreprises françaises aux savoir-faire artisanaux et industriels d'excellence, cette marque territoriale valoriserait les Pyrénées et son capital humain et environnemental.

[52]Voir cas de Valais Excellence décrit p. 69
[53] www.labellucie.com/
[54] http://www.afnor.org/profils/centre-d-interet/developpement-durable

Une vitrine du « Made in Pyrénées »

Faire exister les Pyrénées, c'est aussi les donner à voir à travers ses entreprises, ses réalisations, ses innovations dans tous les domaines. Dans ce but, un salon « Made in Pyrénées », inspiré du salon « Made in France », semble un outil pertinent. Organisé annuellement dans une des trois métropoles régionales, ce salon mettrait en vitrine les produits conçus et fabriqués dans les Pyrénées : textiles et linge de maison haut de gamme, agro-alimentaire, métallurgie, chimie et nanotechnologie, cosmétiques, matériel de sport, papeterie et cellulose, mais aussi ingénierie de gestion touristique (N'Py).

Pour les visiteurs de cette manifestation, ce serait l'occasion de soutenir les entreprises et les emplois du massif, de connaître la provenance et la traçabilité des produits présentés, de retrouver un SAV identifiable et de qualité et de favoriser un achat équitable permettant une meilleure rétribution du producteur.

Ce type de manifestation, lorsqu'elle est réussie, c'est à dire lorsqu'elle permet aux exposants d'avoir accès à une clientèle nouvelle, intéressée et solvable, peut constituer un préalable à la constitution d'un club d'entreprises, sensible à la valorisation du territoire et de fait motivé pour un projet de marque de type « Pyrénées Excellence ».

Conclusion de la deuxième partie

En Europe ou en France, les exemples ne manquent pas, de territoires ruraux ou montagnards qui ont su se distinguer et proposer à leurs cibles une offre compétitive et attractive.

Pour se démarquer dans cette compétition des territoires, les Pyrénées devront aussi faire valoir leur différence. L'inexistence de gouvernance et la complexité même de l'espace à cette échelle, doivent inciter de nouveaux acteurs à se positionner :

- les villes moyennes ou les petites villes en réseau
- la sphère économique, c'est à dire les entreprises et leurs représentations institutionnelles.

Cependant, des retards sont à combler en préalable dans le but d'organiser leur propre valorisation, en dehors des carcans et contraintes administratives :

- construire de véritables politiques de prospection et d'accueil de nouveaux entrepreneurs
- disposer d'un urbanisme professionnel de qualité
- investir le champ du développement durable et de l'économie verte.

Des outils peuvent apporter une aide utile pour les entreprises : les labels d'excellence, un salon selon le concept « Made in Pyrénées ».

Conclusion

Les apports de ce travail

Le marketing territorial appliqué au milieu montagnard : des éléments de réflexion

Le marketing territorial est incontournable pour qui s'intéresse au développement économique local et à l'attractivité des territoires. Discipline récente, toutes ces facettes n'ont pas été explorées et notamment son déploiement dans les espaces à faible densité de population. Le marketing territorial est une préoccupation de villes et ses principaux outils et concepts ont été inventés, par, et pour elles.

D'ailleurs, il engage des moyens humains et financiers dont la grande majorité des territoires ruraux ne disposent pas.

Pour autant, les enjeux auxquels le marketing des territoires s'efforce de répondre sont identiques : maintenir et développer l'emploi sur le territoire, de sorte à maintenir sa population, dans une pyramide des âges équilibrée, ainsi qu'un niveau de services à la population de bonne qualité et bien réparti. Disons trivialement que le marketing territorial consiste à se donner les moyens pour qu'un espace reste ou devienne un territoire, c'est à dire «un espace transformé par le travail humain » (Raffestin, 1980) [55] et non pas une friche économique et sociale.

Nous espérons que ce travail apporte une modeste contribution à la réflexion que devront nécessairement engager les espaces ruraux pour continuer d'exister en tant que territoires économiques et de projets, dans un monde ou la mobilité, choisie ou subie, est devenue une composante de la vie professionnelle, et dans lequel la communication effervescente des territoires conduit à un bruit de fond dans lequel il est difficile de se faire entendre.

La TPE/PME, capital des Pyrénées : un positionnement inhabituel

Nous avons considéré dans ce travail, que les TPE et PME du commerce, de l'artisanat et de la sous-traitance industrielle, qui composent le tissu économique du massif, pouvaient

[55] Claude Raffestin, *Pour une géographie du pouvoir*, Librairies techniques,1980

être un sujet d'étude dans le cadre d'une réflexion sur le marketing territorial. C'est considérer que dans les zones à faible densité de population, ce secteur n'est pas « induit » par l'industrie, mais qu'il se génère de manière autonome, en fonction des besoins du territoire et de la population, des opportunités de ressources locales ou même des liens affectifs que chacun peut entretenir avec un lieu. C'est considérer que les entreprises des métiers et de l'artisanat constituent, au moins autant que d'autres secteurs d'activité, l'agriculture, le tourisme, un capital des Pyrénées à promouvoir, c'est à dire à faire grandir et à valoriser.

Nous espérons que ce mémoire contribuera à ce que l'ingénierie et les financeurs des politiques territoriales portent un regard nouveau sur ces activités.

Les limites de ce travail

Un manque de références

Le marketing territorial comme stratégie de développement des espaces ruraux n'est pas un sujet d'étude très répandu. Aussi, si nous pouvons nous réjouir d'avoir exploré un nouveau champ, avec une adaptation très personnelle des concepts du marketing territorial, notre travail aura sans doute eu à souffrir d'un manque de littérature en la matière. Disposant de peu de ressources, hormis les rapports et compte-rendu internes liés à la réflexion engagée par les parties prenantes pyrénéennes dans le cadre de la préparation de la prochaine convention interrégionale de massif, nous avons donc élaboré ce document sans véritablement de cadre de références.

Le développement du monde rural est en effet envisagé par les théoriciens, comme par les praticiens, dans une dimension endogène, à travers le prisme du développement local, voire de la Gestion Territoriale des Emplois et des Compétences (GTEC). Sur ces thèmes bien sûr, la bibliographie ne manque pas et nous avons essayé de l'utiliser pour montrer en quoi ses concepts divergent d'avec le marketing territorial.

Un manque de recul

Après plus de 10 ans passés au service du développement de l'économie pyrénéenne, d'abord dans le secteur agricole puis dans celui de l'Artisanat, l'objectivité se trouve sans doute quelque peu altérée. L'expérience, la connaissance, remplacent l'enthousiasme, et les idées neuves peuvent avoir du mal à franchir la barrière des préjugés. Le choix de ce sujet d'étude procède d'une volonté d'apporter à ma pratique professionnelle, le bénéfice d'une réflexion étayée mais il a pu pâtir d'un manque de distance par rapport à l'objet. Nous espérons donc qu'il pourra être complété, ou réfuté par d'autres travaux sur le thème.

Pour une stratégie de marketing territorial à l'échelle des Pyrénées : un regret, un espoir

Nous sommes convaincus que l'espace pyrénéen, malgré les obstacles, les freins et les tergiversations des acteurs, a vocation à devenir un territoire économiquement attractif.

Aussi, dans une perspective mercatique, comment ne pas regretter le grand rendez-vous manqué avec l'ours brun des Pyrénées ?

En 1996, le plan de réintroduction de l'ours dans les Pyrénées marque la volonté internationale de protéger cette espèce inscrite dans la Convention de Berne. Le maintien de la biodiversité est donc à l'époque, le principal argument de ce programme. Malgré les phases de concertation et les moyens financiers engagés pour compenser d'éventuels dégats, le secteur agro-pastoral estime son activité menacée par la présence de l'ours et s'engage dans un combat acharné contre l'Etat. Les Pyrénéens se divisent entre les pro et les anti-ours, les querelles sont âpres et clivantes. L'ours cristallise les inquiétudes et devient l'emblème de la lutte des paysans qui vivent des Pyrénées contre les technocrates qui cherchent à imposer un développement qui répond à leurs désirs de citadins.

A notre sens, les Pyrénées ont manqué là de discernement et laissé passer une belle occasion de se distinguer positivement. Au lieu de se rassembler derrière une image puissante, qui évoque dans l'inconscient collectif le monde de l'enfance, de la pureté et de l'authenticité, les Pyrénéens divisés ont piétiné leur chance en même temps que leur symbole identitaire.

Sans doute aurait-il fallu que l'ours soit une simple image, support de communication et non une réalité physique et tangible, qui soulève des passions disproportionnées au regard des réelles conséquences pour le monde agricole. Sans doute aurait-il fallu que ce soit les pyrénéens eux-mêmes qui s'en saisissent et non un ministère. Sans doute, le marketing territorial n'était-il pas une préoccupation des années 90.

Pourrait-on aujourd'hui bâtir sur l'image de l'ours des Pyrénées, une politique de marketing territorial ? Cette douce utopie relève d'un processus de réconciliation dont chacune des parties sortirait grandie. Mais pourquoi pas ? Espérons que l'ours ait une deuxième chance de faire une première bonne impression.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

Benoît Meyronin, Marketing territorial, Enjeux et Pratiques, 2° édition, Vuibert, Paris, 2012.

Luc Bodiguel, L'entreprise rurale entre activités économique et territoire rural, édition Lharmattan, collection droit et espace rural, Paris, 2002.

Guy Di Méo, Les territoires du quotidien, L'Harmattan, Paris, 1996.

Lendrevie, Levy, Mercator 2013, édition Dunod, Paris, 2012

Laurent Davezies. La crise qui vient : la nouvelle fracture territoriale, Edition Seuil, collection la République des Idées, Paris, 2012.

Réseau Rural Français, GTEC Une démarche d'anticipation territoriale des activités et des compétences, Paris, décembre 2010.

Claude Raffestin, Pour une géographie du pouvoir, Librairies techniques, 1980.

Rapports

Valérie Peneau, Bertrand Creuchet, Georges Friedrich, Gérard Lebourdais, Claude Sardais Bilan de la loi du 9 janvier 1985 relative au développement et à la protection de la montagne, octobre 2010.

Jacques BLANC, Rapport d'information fait au nom de la commission des affaires européennes, n° 458 (2010-2011) - 27 avril 2011

Comité de Massif des Pyrénées, Schéma interrégional d'aménagement et de développement des Pyrénées, 2006.

François-Poncet et Bellot, Le Nouvel Espace Rural Français, Rapport d'informations annexé à la séance du 15 juillet 2008 du Sénat.

Pauline Lenormand, L'ingénierie territoriale à l'épreuve des observatoires territoriaux : Analyse des compétences des professionnels du développement dans le massif pyrénéen. Thèse de doctorat UTM 2011

Revues

Georges Gontcharoff, «Tout sur la réforme qui veut faire plonger les collectivités », Territoires, janvier 201, Page 23.

Pierre Falga, «Les 50 villes où il fait bon vivre », L'Express, hors série n°15, octobre - novembre 2012, page 29.

M.T., « Un New Deal auvergnat pour attirer de nouvelles populations », Localtis Info, 13 novembre 2012.

Jacques Véron, « La moitié de la population mondiale vit en ville », Population et Société n° 435, Juin 2007.

Lisa Grauvit, Olivier Mora, Catherine Donnars, « Les nouvelles ruralités en France à l'horizon 2030 », Revue Territoire INRA, N° 12, Janvier 2008.

Pôle Emploi, « Les Bassins d'emploi en Midi-Pyrénées », Repères et Analyses, n°41, Octobre 2012

Webographie

http://www.theses.fr/

http://www.hexaconso.fr

http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/114000404/0000.pdf

http://www.ville.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_onzus_2011.pdf

http://www.capaunord.fr

http://lettres-histoire.info/lhg/geo/geo_france/geo_france_02.htm

http://www.sig-pyrenees.net/

http://www.definitions-marketing.com/Definition-Marketing-territorial

http://www.valais-excellence.ch/

http://www.youtube.com/watch?v=0AJ3gGZ2cbM&feature=relmfu

http://www.pau.fr/ppp/

http://www.pau.cci.fr/simplanter/invest-in-pau-pyrenees

http://fr.wikipedia.org

www.labellucie.com/

http://www.afnor.org/profils/centre-d-interet/developpement-durable

Annexe

Liste des Figures

Liste des cartes

Carte 1 Les Pyrénées : vue générale, desserte routière, villes, métropoles. 4

Carte 2 Densité de population par canton en 2008 29

Carte 3 : La banane bleue 32

Carte 4 : Les Pôles touristiques des Pyrénées – Source APEM, sig-pyrenees.net 37

Carte 5 : Territoire de la Communauté de Travail des Pyrénées 38

Carte 6 : Poids de l'artisanat par canton 46

Carte 7 : Densité des établissements par canton 53

Carte 8 : « L'Ariège : un département attirant pour de jeunes entrepreneurs. 57

Liste des graphiques

Graphique 1 : Histogramme de répartition comparée 48

Graphique 2 : Histogramme de répartition des élus des Chambres de Métiers 48

Graphique 3 : Quel est selon vous le rôle du professionnel artisan ? 52

Graphique 4 : Si vous céder votre entreprise dans les 5 ans, à qui pensez-vous ? 54

Graphique 5 : Evolution du chiffre d'affaires 56

Graphique 6 : Comment avez-vous choisi votre métier ? 59

Graphique 7 : *Comment qualifiez-vous le territoire pyrénéen ?* 59

Graphique 8 : Schéma comparatif des secteurs 61

Graphique 9 : Seriez-vous intéressés par une marque de territoire ? 63

Liste des tableaux

Tableau 1 : AFOM des Pyrénées 42

Tableau 2 : Schéma d'acteur sur la place de l'Artisanat dans la politique des Pyrénées 45

Tableau 3 : Analyse SWOT 60

Table des Matières

GLOSSAIRE **3**

INTRODUCTION **1**

CHAPITRE 1 : LE MARKETING TERRITORIAL, UN CONCEPT URBAIN : UNE OPPORTUNITE POUR LES TERRITOIRES DE MONTAGNE ? **8**

1. QU'EST-CE QUE LE MARKETING TERRITORIAL ? 8

1.1. Définitions *8*

Un concept opérationnel 8

Un objectif économique mais pas seulement 9

Un marketing de l'offre mais pas seulement 10

1.2. Les pré-requis du marketing territorial *12*

Un territoire 12

Une identité 13

Un projet collectif, une vision prospective 15

Une gouvernance, voire un leader charismatique 15

1.3. La résistance du milieu rural *16*

2 . LE MARKETING TERRITORIAL ET LA POLITIQUE DE MONTAGNE : METHODES CONVERGENTES, OBJECTIFS DIVERGENTS ? 17

2.1. La loi montagne, le principe du zonage et des programmes dédiés *18*

Des territoires ...à handicaps 18

Un projet innovant d'auto-développement 19

Une gouvernance partenariale et dispersée 20

2.2. Les réussites, les échecs de la Loi Montagne *22*

Du handicap aux aménités 22

Des équilibres préservés 23

Un dispositif institutionnel inefficace 23

La complexification du système d'acteurs et son paradoxe 24

Le renforcement de la diversité des massifs 25

2.3. Une envie de « Pyrénées » dans le Schéma de Massif 2014-2020 *25*

Des institutions défaillantes 26

L'identité pyrénéenne : une évidence ? 28

3 LES PYRENEES, UN TERRITOIRE PERTINENT POUR LE MARKETING ? 30

3.1. La vision nationale et internationale du développement *31*

La réforme des collectivités territoriales 32

3.2 L'impact de la régionalisation sur le massif des Pyrénées *33*

Une promotion régionale sectorielle 33

La politique de régionalisation se décline également au sein des institutions économiques 34

3.3 Les Pyrénées : 170 « territoires de projets » *36*

Qu'est-ce qu'un territoire de projet? 36

3.3. Les Pyrénées : une frontière *38*

3.4. Les Pyrénées : un potentiel, de l'espoir, des difficultés à surmonter *42*

4 : L'ENJEU DU MARKETING TERRITORIAL POUR LES PYRENEES 43

4.1. La mise en marché des espaces ruraux : pourquoi, pour qui ? *44*

4.2. Le cas des Pyrénées *45*

4.3. La place de l'artisanat et de ses institutions *45*

L'artisanat, moteur de l'économie pyrénéenne 46

Des entreprises à taille humaine 47

Des élus avec une influence politique faible 47

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE 49

CHAPITRE 2 : L'ARTISANAT PYRENEEN PEUT-IL ETRE UN ACTEUR SIGNIFICATIF D'UNE DEMARCHE DE MARKETING TERRITORIAL A L'ECHELLE DES PYRENEES ? **51**

1. LA TPE, PME : UN SECTEUR ATTRACTIF DANS LES PYRENEES ? 51

1.1 L'Artisanat pyrénéen : portrait « sensible » *52*

Les artisans, « des individualités » 52

L'artisanat pyrénéen est le premier service AU public... 52

… Et le dernier à résister dans les territoires dépeuplés. 53

La prépondérance de la création d'entreprise, au détriment de la transmission 53

Des mutations sociétales s'opèrent dans les entreprises artisanales 55

Des locaux d'entreprise à améliorer 55

Globalement, les artisans pyrénéens résistent bien à la crise.....mais sont inquiets pour l'avenir. 56

Les artisans ont de l'ambition pour leurs enfants mais les poussent timidement vers les métiers de l'artisanat. 57

L'environnement : un axe de développement pour les entreprises 58

TIC : la révolution numérique n'a pas (encore) eu lieu 58

Des métiers de tradition...en recherche d'un positionnement plus moderne 58

Des individualités dans un collectif pyrénéen 59

1.2 Les critères de l'attractivité pour l'artisanat pyrénéen *60*

1.3. Des secteurs inégalement attractifs *61*

1.4 Le regard du consommateur sur l'artisanat et sur le territoire pyrénéen *62*

Les Pyrénées incarnent des valeurs puissantes, qui font écho à celles de l'artisanat et qui sont partagées par les habitants : 62

Les Pyrénées : une marque identitaire ? 63

Le point de vue de l'Etat 64

2. LES CONDITIONS PREALABLES DE L'ATTRACTIVITE ECONOMIQUE DANS LES ZONES RURALES 65

2.1. Le durable, l'économie verte *65*

2.2 La différenciation, la personnalisation *68*

Un positionnement décalé : l'Auvergne 68

Quels sont les concurrents des Pyrénées ? 72

2.3 La promotion à une échelle pertinente *73*

Carlat : une opportunité ne fait pas une stratégie 73

3. POUR DES PYRENEES ECONOMIQUEMENT ATTRACTIVES 75

3.1. Renforcer les équipements économiques du territoire *75*

L'urbanisme professionnel 75

La préservation et la qualification des espaces économiques 76

3.2 Communiquer une image économique adossée à la promotion touristique *76*

3.2. Pallier au problème de la gouvernance *78*

Un GIP interrégional 78

Les petites villes en réseau, les bassins d'emplois, les territoires de projets comme unité de valeurs 79

3.3 La valorisation de l'excellence de l'artisanat dans son rapport au territoire *80*

Les labels de prestige 80

Une vitrine du « Made in Pyrénées » 81

Conclusion de la deuxième partie *82*

CONCLUSION **83**

LES APPORTS DE CE TRAVAIL 84
Le marketing territorial appliqué au milieu montagnard : des éléments de réflexion 84
La TPE/PME, capital des Pyrénées : un positionnement inhabituel 84
LES LIMITES DE CE TRAVAIL 85
Un manque de références 85
Un manque de recul 86
POUR UNE STRATEGIE DE MARKETING TERRITORIAL A L'ECHELLE DES PYRENEES : UN REGRET, UN ESPOIR 86
BIBLIOGRAPHIE **88**
OUVRAGES 88
RAPPORTS 88
REVUES 88
WEBOGRAPHIE 89