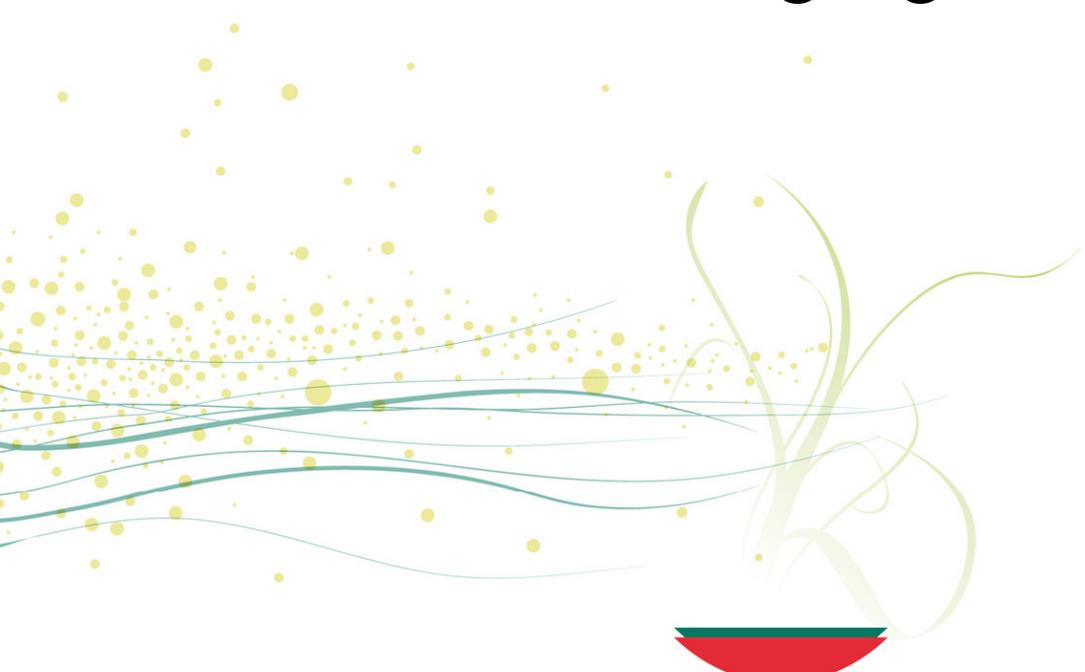


## Avis

Adopté par le Conseil de direction du 10 juin 2010  
2010eko ekainaren 10ean Zuzendaritza kontseiluak onartu Iritzia

# Opportunité et faisabilité d'une marque territoriale Pays Basque

## Euskal Herria lurralde marka baten aukera eta egingarritasuna



Conseil de Développement du Pays Basque  
Euskal Herriko Garapen Kontseilua



Conseil de Développement du Pays Basque  
Euskal Herriko Garapen Kontseilua

## **AVIS**

# Opportunité et faisabilité d'une marque territoriale Pays Basque

---

### PLAN DE L'AVIS

|   |       |
|---|-------|
| <b>I. Synthèse de l'Avis et préconisations du Conseil de développement</b>  | p.3   |
| Garapen kontseiluaren Iritziaren sintesia eta gomendioak                    |       |
| <b>II. Eléments de cadrage</b>  | p.11  |
| I.1. Contexte   | p.11  |
| I.2. Objectifs de la démarche   | p.12  |
| I.3. Méthodologie   | p.12  |
| I.4. Problématique du marketing territorial                                 | p.13  |
| <b>III. Les fondements d'une marque « Pays Basque »</b>                     | p.14  |
| II.1. L'analyse identitaire   | p.14  |
| II.2. L'étude d'image externe   | p.15  |
| II.3. Le panorama actuel des marques en Pays Basque                         | p.16  |
| II.4. Les éléments d'opportunité  | p.18  |
| <b>IV. Le mode d'organisation envisageable pour une marque territoriale</b> | p.20  |
| III.1. Le positionnement stratégique de la marque                           | p.20  |
| III.2. Les conditions d'accès à la marque                                   | p.23  |
| III.3. La Charte  | p.25  |
| III.4. L'adhésion à la marque territoriale                                  | p.27  |
| III.5. La gouvernance et le fonctionnement de la marque                     | p.29  |
| <b>ANNEXES</b>  | p.32  |
| Annexe 1 : Pistes de travail pour construire la marque territoriale         | p.33  |
| Annexe 2 : Schéma méthodologique et liste des acteurs mobilisés             | p.35  |
| Annexe 3 : Qu'est-ce qu'une marque ?  | p.40  |
| Annexe 4 : Synthèse de l'analyse identitaire                                | p.56  |
| Annexe 5 : Synthèse de l'étude d'image externe                              | p.60  |
| Annexe 6 : Analyse du panorama des marques en Pays Basque                   | p.65  |
| Annexe 7 : Définition et positionnement de la marque «Pays Basque»          | p.98  |
| Annexe 8 : Domaines d'actions possibles de la marque                        | p.103 |

# I. Garapen kontseiluaren Iritziaren sintesia eta gomendioak

Lurralde Kontratuari jarraikiz, Pirinio Atlantikoetako Kontseilu Orokorak eta Akitania eskualdeko kontseiluak Euskal Herriko garapen kontseiluari, Euskal Herria 2020-ren erronkei erantzunen dien lurralde marka baten aukera eta egingarritasuna aztertzearen ardura eman diote. Erronka hauek, Euskal Herriko ekoizpenak eta lurraldearen irudia babestea dute helburu, bai eta logika erasokorragoan sartzea ere.

## **Azterketatik ateratzen den markaren izpiritua...**

Markaren egitasmoa lehenik eta behin, "zentzu oneko" ekimena da : ekoizle, kontsumitzaile eta lurraldearen errespetua lehenestea. Ekimen horretan sartu nahi duen eragile *arduratsu* orori ongi etorria eskainiko zaio.

Qassiopé kabinetearen laguntzarekin eramán lanei esker, berezitasun mailan lurraldea osatzen duenaren gainean oinarritu ahal izan da, garapen zaindua ziurtatzeko gisan. Alabaina, barne eta kanpo irudiaren azterketa Euskal Herrian dauden "marka/labelen" gaur egungo paisaiari konbinaturik, argiki erakusten dute marka bat sortu behar dela jadanik dauden sare ekimenen gurutzean eta lurraldea eta haren balioen sustapen estrategia batean.

Euskal Herriaren nortasuna, izugarriko abantaila da eta ezinbesteko euskarria honen garapenerako, osagai guzietan. Aberastasun bat da. Kapitala balioitsu bat, aldi berean zaindu eta pasarazi behar dena. Ikuspegi horrekin da lurralde marka egitasmoa aurreikusia. Gogoetaren erdian izanki, lurraldea, jarduera ezberdinen arteko artikulazio oinarria bilakatzen da. Diskurtso komuna eta koherente bat plantan jartzeak, lurraldearen balioak hedatzen eta honen nortasuna balioztatzen lagunduko du. Markak ekimen orokor bat osatzen du eta honen helburua lurraldea bere osotasunean sustatu eta balioztatzea da, garapen orekatua, egokitua eta iraunkorra izan dadin.

**Euskal Herriko garapen kontseiluko Zuzendaritza Kontseiluak dio « Euskal Herria lurralde marka » baten sortzeko aukera eta egingarritasunarako baldintzak beteak direla, ondotik laburbilduak diren Iritzi honen orientazio eta gomendioak segituz gero.**

## **1. Tokiko sare/jardueren sustenguz datorren « zeharkako» marka bat**

« Lurralde marka » sare/jarduerak eramaten dituzten ekimenen osagai gisa kokatzen dira, balio erantsi bat ekarriz « lurralde desberdintze » mailan. Euskal Herriko ekoizpenak (ondasun, zerbitzu, inmateriala...) haien merkatu propioetan desberdindu dira, identifikatzaile komun bati esker, « Euskal Herriaren izenpedura » bezala legitimatua, haren nortasuna eta « lurralde kalitate » irudia eramanez. Izenpedura honi esker, lotuak izanen zaizkion jarduera eta ekoizpen/zerbitzuak agerian jarriak izanen dira molde esanguratsuagoan, lurralde barnean bezainbat kanpoan ere. Horrela da lurralde marka zeharkakoa, sektore anitzekoa eta egitasmo kolektibo baten ekarlea.

## **2. Marka « egituratzaile» bat, garapen ekonomiko arduratsu baten sustatzailea**

Kalitatea aitzin-baldintza gisa pausatuz, lurralde markak haren sinesgarritasuna, sare / eragileek garatu ekoizpen moduen gainean oinarritzen du. Beste kualifikazio bat ekarriz (lurralde mailakoa), sareen baitan onartuta eta iraunkortasuna bermatzen dituzten kalitate erreferentzialen gainean oinarritzen da, antolatutak ez diren arloetako beste ekimen batzuk saihestu gabe. Sare desberdin guzietan partekatzen dituzten egiten jakite / bizitzen jakite / izaten jakiteak aitzinean ematen ditu. Horrela markak aldarrikatu « lurralde kalitatea »-rekin bat egiten dute.

Markak, eragileak « kolektibo» batzuen inguruan bil daitezten (besteak beste hauetan sartzeko) jarduera arlo desberdinen egituratze eta iraunkortzearen sustatzaile gisa ekiten du. Eragile mota guzietan parte har dezakete markan. Hitzarmenean bilduak diren irizpide batzuek markaren komunikazio elementuak baldintzatzen dituzte (etika etiketa aitzin !), irizpide horiek beteko ez lituzkeen eragile batek ekimen kolektiboan sartzeko parada izanen du hala ere. Horretarako dira bi engaiatze maila aurreikusiak.

## **3. Euskal Herriko balioetan oinarritzen den « lurralde» marka**

Euskal Herriak, haren berezitasunaren aldarrikatzea (balio sakonei errotua izatea) eta unibertsalitate gogoaren artetik, irudi azkarra dauka eta horri esker apartekoa bilakatzen da. Transmisioak eta ausardiak horrela lurraldeari atxikimendua uztartzen dute. Lurraldearen alde eginez, markak, barnean bezala kanpoan ere argiki identifikatuak diren Euskal Herriko kultura eta nortasunean oinarritu behar du.

Balio partekatu (eta aski ulergarri lurraldetik kanpo) zokalo batetik abiatuz, markak, zaindu eta transmititu behar den « ondasun kolektibo » bati ekarri arreta bermatzen du. Marka « Euskal Herriko egiazko balioen izenpedura » bezala errotuko da. Horrela, berraseguru funtzioa izanen du jadanik egituratuak diren kalitatezko sare eta ekimenei dagokienez : marka honek, ekoizpena bera baino, ekoizpen hori landu duten Gizakiak ditu gehiago aipatuko. Horrela, marka « lurralde komunikazio » baten euskarria da eta bat egiten du lurraldearen baloreekin, ekoizpenen kalitatearekin, kontsumitzailearen errespetuarekin, etab...

## **4. Itun baten bitartez bere kideak parte harrarazten dituen marka “erakargarria”**

Lau baldintza bete behar dira markara heltzeko : Itunak biltzen dituen jardueraren kokamendua, haien arloan ekimen kolektibo batean parte hartzea, ekoizpenen kalitatea eta balioen aldeko engaiamendua. Honek, markan sartzeko erreferentzia dokumentua osatuko du. Lurraldeko eragile guzietan artean burutua izanen da, besteak beste balio fundatzaileetatik abiatuz (beraiek identifikatuak azterketan) eta irizpide bezala erabiliko direnak. Irizpide hauek seinaleak izanen dira eragileen engaiamendua sustatzeko, bai haien barne praktika propioetan eta bai ekintza kolektiboetan. Horregatik bi atal aurrekusiak izan dira Hitzarmenean (barne & kanpo ibilmoldea). Balio eta garapen arteko elkarrekotasunari esker, kideek markarekin duten harremana, honek garrantzitsu duen « ontasun kolektiboarekin » egituratzen da.

Garapen iraunkor logika batean sartuz, inplikatzeko ekimen progresiboaren bitartez, denboraren asegurantza ekartzen du. Bai eta kolektiboki partekatu ardura batena ere kultur, giza eta natura kapitalaren etorkizunari dagokienez, hauen baitan errotua baita lurraldearen irudia. Markak, lurralde kapitalaren gainean oinarritzeko (balioztatze eta ondorio ekonomikoak ekarriz) eta onarrazteko parada eskaintzen du ; honi esker ere, kapitala kolektibo hori

zaindu eta aberasten ahal da. Itunaren edukia garapen iraunkor logika horretan sartzen da : edukian (hurbiltze plurala : ekonomia, gizartea, kultura, ingurumena...) eta forman (aitzinamendu ekimen balioztatua).

## **5. Marka « egituratua», interes orokorreko tresna publiko/pribatua**

Euskal Herria marka, lurraldeko eragile guzien tresna bateratzailea da, izan daitezen publikoak, pribatuak, jarduera arlo guziak nahasirik. Ekimenaren arrakasta erdiesteko baldintza, parte guzien mobilizazioa eta haien kohesioan datza. Komunikazio tresna bat da eta aldi berean, lurraldearen garapenerako tresna bat ere. Euskal Herria markak erronka ekonomiko bat osatzen du Euskal Herriko eragileentzat. Balio erantsia ekarri beharko dio (ez bakarrik ekonomikoa) parte den eragile bakoitzari, lurraldeko balioak errespetatuz.

Arlo guzietatik datozen eragileekin eramandako lanei esker, egingarritasun baldintza desberdinak identifikatuak izan dira : eragileen engaiamenduan oinarritu metodo bat eta gailuaren gobernantza pausatzen duen koadro bat.

Txosten honetan aholkatu antolaketa - parte hartzaile guziak bilduz (sareak, lanbide erakundeak, partaide publikoak, etab.) « marka »-ren eraikuntza progresiboari erantzuten dio.

Pentsatua den gobernantza moldeak ondoko hauek lehenesten ditu : partaidetza publiko / pribatu, erabakitze molde partekatu bat eta hainbat funtzio ezberdin zehazten dituen ekintza moldeak : sareak / ekoizpenak (lanbide erakundeak...), markaren kudeaketa (egitura ad hoc), markarako hautagaien ebaluaketa (aditu batzordea), eta ekimenaren funtsezko printzipioen errespetua (lurralde aginteak).

Beharrezkoa da markaren kudeaketari dedikatua zaion egitura bat epe laburrean sortzea (gailuaren animaziorako, komunikazio/marketing estratergiarako, arazo juridikoak...) honen bideragarritasuna bermatzeko eta behar den anbizioa ekartzeko. Ezinbestekoa izanen da Euskal Herriko irudi elementuen usurpazio entsegu oro saihesteko.

Hala ere, antolaketa honek erdietsi beharreko « gehiengoko » formatua osatzen du. « Bitarteko antolaketa » bat beharrezkoa izanen da lehen hilabeteetan. Hau jadanik dauden egituretan oinarrituko da, eta markaren ibilmoldea urratsez urrats eraikitzen lagunduko du, besteak beste partaideen arteko antolaketa, konbenio protokolio eta lehen entsegu ugariaren bitartez. Merkatuetan inposatu eta biziki argiki identifikatzen ahal den « Euskal Herria izenpedura » azkar baten aldarrikapenak baliabide garrantzitsuak behar ditu eta, abiatzean, ekintza publikoaren engaiamendu esanguratsu bat ekimen honen sustatzeko.

## **6. Laster abian jarri behar den eragiketa fase bat**

Lurralde markak abantaila nagusia osatzen du lurraldearen geroko garapenerako. Eragileek igurikatzen dute, problematika zahar eta gero eta urgenteagoari erantzuteko. Berebizikoa da markaren lantze eragiketa fase bat laster abian jartzea. Horretarako, baliabide bereziak behar dira.

Txosten honek, laster abian ezarri behar daitezkeen lan pista batzuk proposatzen ditu 1. Eranskinen, ondoko helburuen betetzeko : kontzertazioa jarduera sare, arlo desberdinekin eta eragile potentzialekin segitzeko, ibilmolde arau, prozedura, tresna, aspektu juridiko etab. guziak deklinatzeko.

Euskal Herriko garapen kontseiluak Estatua, Akitania Eskualdeko kontseilua, Pirinio Atlantikoetako kontseilu orokorra eta Euskal Herriko herri elkargo guziak gomitatzen ditu Iritzi hau zehazki aztertzeraz eta, Euskal Herriko hautetsien kontseiluak koordinaturik, lurralde marka horren abian jartze eragiketaz modalitateak zehaztera.

# I. Synthèse de l'Avis et préconisations du Conseil de développement

En déclinaison du Contrat territorial, le Conseil général des Pyrénées-Atlantiques et le Conseil régional d'Aquitaine ont donné pour mission au Conseil de développement du Pays Basque d'étudier l'opportunité et la faisabilité d'une marque territoriale, répondant aux enjeux de Pays Basque 2020. Ces enjeux portaient sur la nécessité de protéger les produits du Pays Basque et l'image du territoire, dans un contexte de forte concurrence, et de s'inscrire dans une logique plus offensive.

## **L'esprit de la marque se dégageant de l'étude...**

Le projet de marque est avant tout une démarche de « bon sens » : favoriser le respect des producteurs, des consommateurs et du territoire. Tout acteur *responsable*, souhaitant s'engager dans cette démarche, sera donc accueilli.

Les travaux menés avec l'appui du cabinet Qassiopé ont permis de confirmer l'intérêt majeur à prendre appui sur ce qui fonde le territoire en termes de spécificité afin d'en assurer le développement maîtrisé. En effet, l'analyse de l'image interne et externe combinée à celle du panorama actuel de « marques/labels » présents en Pays Basque, montrent clairement l'opportunité d'une marque au croisement des démarches filières existantes et dans une stratégie de promotion du territoire et de ses valeurs.

L'identité du Pays Basque est, en effet, un atout considérable et un levier essentiel pour son développement, dans toutes ses composantes. C'est une richesse, un capital précieux, qu'il est nécessaire à la fois de préserver et de transmettre. C'est dans cette optique que le projet de marque territoriale est envisagé. En étant au centre de la réflexion, le territoire devient le socle de l'articulation entre les différentes activités. La mise en place d'un discours commun et cohérent doit permettre de faire rayonner les valeurs du territoire et de valoriser son identité. La marque constitue une démarche globale destinée à promouvoir et valoriser le territoire dans sa totalité, dans un souci d'un développement équilibré, harmonieux et durable.

**Le Conseil de direction du Conseil de développement du Pays Basque considère que les conditions d'opportunité et de faisabilité d'une « marque territoriale Pays Basque » sont remplies sous réserve des orientations et préconisations du présent Avis, résumées ci-après.**

## **1. Une marque « transversale », venant en appui aux filières/activités locales**

La « marque territoriale » se situe en complémentarité avec les démarches menées par les filières/secteurs en leur apportant une valeur ajoutée en termes de « différenciation territoriale ». Les productions du Pays Basque (biens, services, immatériel...) se différencieront sur leurs propres marchés grâce à un identifiant commun, légitimé comme « la signature du Pays Basque », porteuse de son identité et d'une image forte de « qualité territoriale ». Cette signature permettra aux activités et aux produits/services qui lui seront associés d'être repérés plus significativement à l'intérieur comme à l'extérieur du territoire. C'est ainsi que la marque territoriale est transversale, multisectorielle, et porteuse d'un projet collectif.

## **2. Une marque « structurante », levier d'un développement économique responsable**

En posant la qualité comme un pré-requis, la marque territoriale fonde sa crédibilité sur celle des modes de productions développés par les filières / acteurs. Leur apportant une qualification supplémentaire (de niveau territorial), elle s'appuie sur les référentiels qualité convenus au sein des filières et gage de pérennité, sans exclure d'autres initiatives dans des secteurs non organisés. La marque communique sur un savoir faire / savoir vivre / savoir être... qui sont communs aux différents secteurs et ainsi en phase avec la « qualité territoriale » exprimée par la marque.

La marque, en favorisant le regroupement des acteurs autour de « collectifs » (notamment pour y adhérer) agit comme un levier de structuration et de pérennisation des différents secteurs d'activités.

La marque est accessible à tous types d'acteurs. L'utilisation des éléments de communication de la marque est conditionnée à un certain nombre de critères contenus dans la Charte (l'éthique avant l'étiquette !). Un acteur qui ne pourrait répondre à ces critères aura quand même la possibilité de s'engager dans la démarche collective. C'est pourquoi deux niveaux d'adhésion sont prévus.

## **3. Une marque « territoire », prenant appui sur les valeurs du Pays Basque**

Le Pays Basque, entre l'affirmation de sa spécificité (son ancrage à des valeurs profondes) et sa volonté d'universalité, possède une image forte qui le rend unique. Transmission et audace fondent ainsi l'attachement au territoire. En signant pour le territoire, la marque doit s'appuyer sur la culture et l'identité du Pays Basque, clairement identifiées en interne comme en externe.

Elaborée à partir d'un socle de valeurs partagées (et suffisamment perceptibles en dehors du territoire), la marque est l'assurance d'une attention portée à un « bien collectif » à préserver et transmettre. La marque s'affirmera comme « la signature des valeurs vraies du Pays Basque ». Elle a ainsi une fonction de réassurance pour les filières et démarches de qualité déjà structurées : c'est une marque qui parle plus des Hommes qui ont élaboré le produit que du produit lui-même. Ainsi, la marque est le support d'une « communication territoriale » en phase avec les valeurs du territoire, la qualité de ses productions, le respect du consommateur, etc.

## **4. Une marque « engageante », impliquant ses adhérents par une Charte**

Quatre conditions sont nécessaires pour accéder à la marque : localisation de l'activité, participation à une démarche collective dans leur secteur, qualité des produits et engagement sur les valeurs, déclinées dans la Charte. Celle-ci constituera le document de référence pour adhérer à la marque. Elle sera élaborée avec l'ensemble des acteurs du territoire, notamment à partir des valeurs fondatrices (identifiées par ceux-ci dans l'étude) et qui pourront être déclinées en critères. Ces critères constitueront des repères pour stimuler l'engagement des acteurs, tant sur leurs propres pratiques internes que dans les actions collectives. D'où les deux volets envisagés dans la Charte (fonctionnement interne & externe). Cette réciprocité entre valeurs et développement permet de structurer la relation des adhérents à la marque avec le « bien collectif » véhiculé par celle-ci.

En s'inscrivant dans une logique de développement durable, par des démarches progressives d'implication, elle apporte l'assurance du temps et d'une responsabilité partagée collectivement quant au devenir du capital culturel, humain et naturel, sur

lesquels s'appuie l'image du territoire. La marque est le moyen de s'appuyer sur ce capital territorial (porteur de valorisation et de retombées économiques), de le faire reconnaître ; elle est aussi le moyen de préserver et d'enrichir ce capital collectif. Le contenu de la Charte s'intègre dans cette logique de développement durable : sur le fond (approche plurielle : économique, sociale, culturelle, environnementale...) et sur la forme (démarche de progrès valorisée).

## **5. Une marque « structurée », outil public/privé d'intérêt général**

La marque Pays Basque constitue un outil fédérateur de tous les acteurs du territoire, publics, privés, tous secteurs d'activités confondus. L'une des conditions de réussite de la démarche repose sur la mobilisation de toutes les parties prenantes et leur cohésion. C'est à la fois un outil de communication et un outil au service du développement du territoire, et notamment de ses activités. La marque Pays Basque constitue aussi un défi économique pour les acteurs du Pays Basque. Elle devra apporter de la valeur ajoutée (pas seulement économique) pour chaque acteur engagé, dans le respect des valeurs du territoire.

Les travaux menés avec des acteurs issus de tous les secteurs ont permis d'identifier différentes conditions de faisabilité : une méthode s'appuyant sur l'engagement des acteurs et un cadre posant la gouvernance du dispositif.

L'organisation préconisée dans le présent rapport – en réunissant l'ensemble des parties prenantes (filiales, organismes professionnels, partenaires publics, etc.) – répond à cette volonté de construction progressive et collective de la « marque ».

Le mode de gouvernance envisagé privilégie le partenariat public/privé, un mode de décision partagé, et un mode d'action distinguant bien différentes fonctions : la gestion filiales/produits (organismes professionnels...), la gestion de la marque (structure ad hoc), l'évaluation des candidats à la marque (comité d'experts), et le garant du respect des principes fondamentaux de la démarche (instances territoriales).

La création, à terme, d'une structure dédiée à la gestion de la marque (pour l'animation du dispositif, les stratégies communication/marketing, les questions juridiques...) est une nécessité pour en garantir la viabilité et lui apporter l'ambition nécessaire. Elle jouera un rôle clé pour juguler toute tentative d'usurpation des éléments d'image du Pays Basque.

Pour autant, cette organisation constitue le format « optimum » à atteindre. Une « organisation intermédiaire » sera nécessaire dans les premiers mois, s'appuyant sur les structures déjà existantes, et permettant de construire pas à pas le fonctionnement de la marque notamment au travers de nombreux protocoles d'organisation, conventionnements entre partenaires et premiers tests, etc. L'affirmation d'une « signature Pays Basque » forte, pouvant s'imposer sur les marchés et s'identifier très clairement (comme la référence Pays Basque), suppose des moyens importants et, au démarrage, un engagement significatif de l'action publique pour impulser cette démarche.

## **6. Une phase opérationnelle à engager rapidement**

La marque territoriale constitue un atout majeur pour le développement futur du territoire. Elle est très attendue par les acteurs afin de répondre à une problématique ancienne et de plus en plus urgente. Il y a nécessité d'engager rapidement une phase opérationnelle d'élaboration de la marque, nécessitant des moyens dédiés.

Le présent rapport propose en Annexe 1 un certain nombre de pistes de travail qu'il faudrait engager rapidement, pour : poursuivre la concertation avec les différentes filières, secteurs d'activités et partenaires potentiels, décliner toutes les règles de fonctionnement, les procédures, les outils, les aspects juridiques, etc.

**Le Conseil de développement du Pays Basque invite l'Etat, le Conseil régional d'Aquitaine, le Conseil général des Pyrénées-Atlantiques et les intercommunalités du Pays Basque à examiner de près cet Avis et sous la coordination du Conseil des élus du Pays Basque à définir les modalités opérationnelles de lancement de cette marque territoriale.**

## II. Éléments de cadrage

### I.1. Contexte

Depuis une dizaine d'années, il existe en Pays Basque un débat important autour de l'image du territoire, utilisée pour vendre de nombreux produits, notamment dans le secteur agroalimentaire, le tourisme, l'artisanat, etc. L'image du Pays Basque est un atout indéniable pour des stratégies de marketing : forte identité territoriale, patrimoine naturel et culturel riches, diversité de paysages, capital humain... Mais l'utilisation abusive de cette image (notamment pour des produits sans lien au territoire et/ou à ses valeurs) constitue aujourd'hui un risque pour l'économie, et plus globalement pour le territoire. Le recours aux motifs culturels basques (ikurrina, croix basque, archétype du basque, du danseur, etc.) contribue à la folklorisation du Pays Basque et de son identité, et à un décalage croissant entre l'image véhiculée, l'image réelle, l'image voulue.

Après un certain nombre de réflexions portées, depuis de nombreuses années, par différents acteurs (CCI de Bayonne Pays Basque, association Hemen, entreprises, cluster agroalimentaire, etc.), le « marketing territorial » est apparu comme un enjeu majeur de Pays Basque 2020 et est inscrit comme l'une des principales orientations du projet de territoire. Il fait l'objet de l'opération 3.1. dans le Contrat territorial Pays Basque (signé en septembre 2008), sous maîtrise d'ouvrage du Conseil de développement du Pays Basque, mobilisant les financements du Conseil régional d'Aquitaine et du Conseil général des Pyrénées-Atlantiques pour mener une « étude d'opportunité et de faisabilité d'une marque Pays Basque ».

Dès le 9 juin 2008, le Conseil de direction lance ce chantier et désigne l'un de ses membres (Pierre Mendiboure) comme référent.

Au moment du lancement de l'étude fin 2008 (voir plus loin la méthodologie), la réflexion sur la marque territoriale était appréhendée différemment selon les secteurs d'activités. En effet, la filière agroalimentaire est confrontée depuis longtemps à une concurrence forte et à des risques majeurs pour l'image de ses produits. La démarche collective engagée depuis 2007 - ayant conduit à la création du cluster Uztartu<sup>1</sup> - en a fait un de ses principaux axes stratégiques. Le groupe d'entreprises a élaboré une contribution qui a été mise à disposition du projet global (*de la recherche d'un outil juridique de défense à une démarche marketing responsable*).

Pour le tourisme, la problématique n'était pas, au départ, aussi clairement posée. Depuis, avec la structuration progressive du cluster GOazen, le principe d'une démarche de communication globale a largement été évoqué dans un contexte de concurrence accrue entre destinations et de consommateurs de plus en plus versatiles. Les acteurs souhaitent travailler collectivement, mutualiser les efforts pour vendre une destination unique Pays Basque, en mettant en place une communication lisible et globale du territoire.

Pour le monde culturel, la préoccupation porte depuis longtemps sur la folklorisation de la culture basque, la diffusion d'une image réductrice dans les activités économiques, et l'enjeu de valorisation de la langue basque.

---

<sup>1</sup> C'est l'aboutissement de l'opération 1.5. du Contrat territorial Pays Basque

## I.2. Objectifs de la démarche

L'objectif du Conseil de développement a été de porter la réflexion sur la marque à une échelle territoriale et multisectorielle, au-delà des seules attentes de certaines filières, étant entendu que l'image du Pays Basque (sur laquelle s'appuie le développement de ces filières) concerne l'ensemble des acteurs publics ou privés, toutes activités confondues. Il s'agit donc d'apporter (à travers cette étude) tous les éléments d'éclairage et de compréhension sur cette question, identifier les pistes possibles de travail, permettre aux acteurs et aux décideurs du territoire de pouvoir se déterminer le moment venu.

A l'origine le projet de marque territoriale visait deux grandes finalités :

- > ***protéger et maîtriser l'image du Pays Basque et de ses productions ;***
- > ***être un levier de développement d'une économie responsable et respectueuse des richesses du territoire et de ses composantes ;***

Les travaux ont révélé deux autres objectifs sous jacents :

- > ***améliorer la lisibilité de cette image et proposer une communication cohérente***
- > ***réunir la diversité des acteurs autour d'un projet fédérateur.***

## I.3. Méthodologie

Une consultation a été lancée en juillet 2008 et a permis de retenir un cabinet (Qassiopé), chargé de différentes expertises et fonctions d'animation. Le Conseil de développement du Pays Basque a mené cette « étude d'opportunité et de faisabilité d'une marque territoriale » d'octobre 2008 à mars 2010.

L'étude s'est déroulée en deux phases :

> une première, de décembre 2008 à juin 2009, sur l'**opportunité** d'un tel projet : sur quels atouts, quels fondements développer une marque territoriale ?

↳ *Cette première phase a été centrée autour du portrait identitaire du territoire (identifier les valeurs partagées par les acteurs du territoire) et de l'analyse du panorama de l'offre de labels/marques existants. Elle a permis de comprendre la problématique de marque au sein de chaque filière.*

> une seconde, d'octobre 2009 à février 2010, sur la **faisabilité** : quel type de projet, d'organisation, pour accompagner les différents secteurs d'activité ?

↳ *Cette seconde phase a permis de vérifier les valeurs perçues à l'extérieur du territoire (étude d'image externe) et d'élaborer avec les différents secteurs d'activité une architecture possible pour ce projet de « marque territoriale ».*

Différents acteurs ont été mobilisés tout au long de la démarche :

- Tous les acteurs intéressés et notamment les membres du Conseil de développement ont été invités à s'inscrire dans un groupe de travail, qui a constitué le principal lieu de réflexion et de concertation tout au long de l'étude. A chaque étape, ce groupe a été réuni et invité à réagir et débattre autour des productions du Cabinet Qassiopé.

- Un comité technique a été mis en place pour apporter des avis techniques tout au long de la démarche. Outre l'équipe du Conseil de développement mobilisée sur ce chantier, le comité technique réunissait des techniciens représentant les services du Conseil régional d'Aquitaine et du Conseil général des Pyrénées-Atlantiques (partenaires financiers de l'étude), les chambres consulaires, et des acteurs économiques de divers secteurs (artisanat, agro-alimentaire, tourisme, services, culture)

- D'autres acteurs du territoire ont été associés aux travaux pour les besoins de l'étude :
  - des acteurs sociaux, économiques et culturels sollicités pour les ateliers sur les valeurs identitaires (*phase 1*) et les ateliers de travail sectoriels organisés lors de la phase 2 (*agriculture/agroalimentaire ; tourisme ; culture/artisanat d'art*)
  - les représentants de marques et labels consultés pour l'analyse de l'offre

Ainsi, ces travaux ont mobilisé une grande diversité d'acteurs (un millier d'acteurs invités à au moins une des étapes du projet, dont 200 participants effectifs) :

- de tous secteurs confondus (agriculture, agroalimentaire, tourisme, services, artisanat, culture, langue, secteur associatif, collectivités, élus, etc.)
- dans différents formats : entretiens individuels, groupes de travail, etc.

### ➤ Voir Annexe 2 : schéma méthodologique et liste des acteurs mobilisés.

A l'issue d'une année et demie de travaux, cet AVIS a été élaboré à partir des rapports de synthèse remis par le cabinet Qassiopé (reprenant le travail réalisé avec les différents secteurs d'activité et le groupe de travail du Conseil de développement), de différentes contributions apportées tout au long de l'étude par les participants à la réflexion, et du premier débat qui a eu lieu lors du Conseil de direction du 18 mars 2010.

Cet AVIS confirme différentes orientations à donner à un projet de « marque territoriale », compte tenu de l'intérêt général suscité par un tel projet, et apporte certaines préconisations sur le plan opérationnel.

## I.4. Problématique du marketing territorial

L'identité est au cœur des démarches de marketing. Tout projet de marque est élaboré à partir d'un socle de valeurs, d'un positionnement très spécifiant. Dans le cas d'un territoire, ce positionnement est à construire à partir de son identité. Ainsi, il est important de bien connaître le territoire, ses différentes facettes, afin d'en révéler ses spécificités et mettre en avant sa différence. De nombreux territoires procèdent ainsi pour renforcer leur notoriété et leur attractivité.

Le Pays Basque n'est pas dans ce cas. Il dispose déjà d'une forte notoriété et attractivité reposant essentiellement sur une culture riche, vivante et profonde. Toutefois, « revers de la médaille », cette notoriété est enviée et l'image du Pays Basque est donc utilisée, trop souvent de façon abusive notamment au niveau commercial. Cela entraîne de la confusion pour les consommateurs, qui établissent un lien entre le produit et son origine géographique. Ces usurpations sont préjudiciables pour le territoire, son économie et dégradent son image perçue.

Il s'agit donc pour le Pays Basque de mieux comprendre cette image véhiculée pour mieux la maîtriser, la gérer (ou la clarifier). L'analyse de l'identité doit permettre de mettre en exergue les valeurs portées par le territoire, à partir desquelles peut être élaborée une stratégie de marketing. Le positionnement de la marque doit permettre d'affirmer l'identité du territoire, de véhiculer un message clair et de répondre aux promesses.

### ➤ Voir Annexe 3 : **qu'est-ce qu'une marque ?** (*définition d'une marque, différentes stratégies de marques, positionnement d'une marque : ambition, vision, mission, valeurs...*)

*Les parties indiquées en gris correspondent aux éléments de contenus ou principes clés de la marque territoriale. Ils sont complétés d'un certain nombre de précisions et recommandations.*

## II. Les fondements d'une marque « Pays Basque »

*Pour définir le « format » possible d'une marque territoriale en Pays Basque, le cabinet Qassiopé a appliqué au territoire une démarche de marketing équivalente à ce qui se fait dans les grandes marques : identifier les éléments de différenciation du Pays Basque, compte tenu de l'image vécue par les acteurs (en interne) et de l'image perçue en externe..*

*Enfin, une analyse de l'offre de marques déjà existantes a été réalisée afin de comprendre et connaître le contexte dans lequel une marque Pays Basque pourrait s'inscrire et se positionner.*

### II.1. L'analyse identitaire

L'analyse identitaire a mobilisé 70 personnes (représentatives d'une diversité d'âge, de sexe ou de parcours) sous formes d'ateliers créatifs visant à faire émerger les valeurs profondes collectivement partagées. Le cabinet Qassiopé est donc allé creuser dans l'inconscient collectif, explorer l'imaginaire de ces personnes afin d'identifier ce qui fonde la personnalité du Pays Basque et de ses habitants. Il s'agissait pour les acteurs du territoire de mieux se connaître, d'identifier les valeurs, les représentations qui caractérisent le Pays Basque, qui le distinguent des autres territoires.

Cette analyse de l'identité permet de fédérer les acteurs du territoire autour d'un socle de valeurs partagées.

*Il ressort de cette analyse très fouillée les tendances de fond suivantes :*

- un rapport très particulier des Basques au temps et à l'espace, hors de toutes échelles, qui induit un rapport au présent de l'ordre du vital ;
- une tension entre un besoin fort d'ancrage (figure symbolique du *berger*) et une capacité de projection et d'universalité (figure symbolique du *marin*) ;
- l'imaginaire du territoire est évoqué de façon plus sonore que visuelle (ce qui est très spécifique à ce territoire !), avec une entrée plus culturelle que naturelle ; c'est l'Homme qui porte le territoire et qui rentre en vibration avec lui ;  
↳ l'analyse de Qassiopé montre une capacité particulière des basques à « mentaliser » leur territoire et à pouvoir le « transporter » (le faire vivre) en tous lieux.
- le collectif occupe une place centrale et le Pays Basque se vit comme un puzzle où chaque Homme en est une pièce indispensable ; ce maillage de relations humaines fait écho à un mode de vie par réseaux...
- le Pays Basque apparaît ainsi comme une structure « vibrante », en mouvement, inscrite dans l'itinérance et qui se vit dans le présent (en « sur-vie ») ; cela se traduit dans le rapport à la langue, l'oralité, le contact avec les autres et l'espace, l'émotionnel...
- le périmètre des valeurs atteste de la prégnance du culturel et de caractéristiques plus subtiles du « profil basque », où s'exprime l'humain, la parole, le collectif, la jubilation à être ensemble, à échanger, transmettre, partager...  
↳ là aussi, l'analyse identitaire montre cette spécificité d'un territoire porté par les Hommes et par le collectif.
- pour autant ces valeurs sont en tension, suivant l'équilibre trouvé entre l'ancrage au passé et la projection vers le futur ;

- ces valeurs fortes représentent autant de risques : repli, laisser faire, conflits, manque de lisibilité extérieure, image archaïsée et cannibalisée, poursuite de phénomènes de folklorisation...
  - ces mêmes valeurs, assumées et gérées, sont porteuses d'atouts importants permettant de valoriser différemment le territoire, consolider sa distinctivité, entre ancrage/spécificité et avant-garde/universalité, dans une aptitude forte à l'invention de langages propres et d'actions collectives.
- ↳ Ces valeurs sont autant de potentiels favorables au développement d'un marketing territorial, connecté aux fondamentaux du territoire / de son identité, et porteur d'une démarche de développement tout à fait spécifique.

### ➤ Voir Annexe 4 : Synthèse de l'Analyse identitaire

*Le détail de cet audit identitaire a été déposé à l'INPI (institut national de la protection industrielle) par le Conseil de développement du Pays Basque.*

## II.2. L'étude d'image externe

Dans toute démarche de marketing, une étude d'image « amont » est indispensable. Il s'agit d'une étude qualitative permettant d'identifier les éléments d'image et les représentations les plus significatives chez des publics/consommateurs externes au territoire. Ce type d'étude privilégie donc un travail de fond avec un panel très réduit. Elle se distingue donc des études d'image « aval » qui sont généralement menées pour vérifier/tester une stratégie de communication auprès d'un large panel (approche quantitative).

Cette étude d'image externe permet ainsi de connaître comment le territoire est perçu à l'extérieur, de vérifier l'adéquation/l'écart de ces perceptions avec celles vécues sur le territoire, et de préciser le positionnement stratégique d'une marque territoriale. Elle a aussi permis d'esquisser le profil de celui/celle qui apprécie le Pays Basque ou aimerait le connaître davantage.

Pour ce faire, il a été décidé de cibler deux groupes d'une dizaine de personnes, sur Paris et Toulouse (âgées de 26 à 65 ans). Sur le même principe que pour l'analyse identitaire, un travail de fond a été privilégié : l'objectif était de faire ressortir les perceptions de français n'habitant pas au Pays Basque ; ainsi, certaines personnes interviewées connaissent bien le Pays Basque pour y avoir séjourné, tandis que d'autres n'y sont jamais venues. Cette méthodologie a permis de faire ressortir les éléments essentiels sur lesquels se fonde l'image externe du Pays Basque.

*Les principales conclusions peuvent se résumer ainsi :*

- un regard porté très différemment suivant le lien des personnes interrogées avec le territoire (distance géographique, séjour effectué ou non) :
  - Soit, le territoire est perçu par son littoral ; il a des contours flous ; la présence de la mer et de la montagne ne le distingue pas particulièrement d'autres territoires ; il fonctionne sur la notoriété (Biarritz, le terme « basque » accolé à des produits...) ;
  - soit, le territoire est mieux « compris » avec ses subtilités, ses éléments distinctifs, ce lien côte/intérieur, cette idée d'un Basque « être de culture », etc.

- dans tous les cas le Pays Basque intérieur apparaît au second plan : soit ignoré, soit associé à un espace de conservation (un « grenier culturel, agroalimentaire »...), mystérieux, au mieux, voire impénétrable (replié sur lui, parfois peu accueillant) ;
- la dichotomie entre côte et intérieur s'exprime aussi à travers le contraste entre le temps « du présent » et le temps passé, le temps des vacances et de la fête, et celui lié à l'attachement aux racines et aux traditions, dans une notion de survie ;
- les éléments culturels sont la clé d'entrée dans l'image : tout est l'empreinte des Hommes, que ce soit par l'ambiance (fêtes, manifestations, sport...), les symboles (couleurs, habitat, habits, gastronomie...) ou la relation au territoire et à la nature.
- le piment apparaît comme un produit emblématique du Pays Basque, beaucoup plus que le fromage, le chocolat ou le jambon, et l'artisanat (particulièrement la toile, le tissu basque) est associé fortement à des valeurs basques ;
- La personnalité basque semble se résumer au travers de l'intensité, la vitalité (« être en vie ») et la force (qu'elle soit physique ou psychologique), par l'existence d'un « en dedans » en tension avec le « dehors », renvoyant quelque chose d'à la fois attractif et craint par l'extérieur.

### ➔ Voir Annexe 5 : Synthèse de l'étude d'image externe

*Le détail de cette étude d'image a été déposé à l'INPI (institut national de la protection industrielle) par le Conseil de développement du Pays Basque.*

## II.3. Le panorama actuel des marques

La recherche s'est faite aussi bien sur les marques collectives<sup>2</sup> que sur un certain nombre de marques individuelles<sup>3</sup> qui ont un fort rayonnement à l'extérieur. 74 marques ont été identifiées (liste non exhaustive), dont 33 marques collectives. 27 marques ont fait l'objet d'une analyse plus approfondie.

Sur 74 marques, on dénombre : 45 dans l'agroalimentaire, 19 dans le textile, 4 dans la culture, 3 dans le tourisme, 2 dans le sport, 1 dans les TIC.

*Les principales conclusions de cet état des lieux :*

- A ce jour, il existe en Pays Basque un grand nombre de marques, et particulièrement de marques collectives principalement présentes dans le secteur agro-alimentaire.
- Certaines d'entre elles existent depuis plus de 20 ans (ex : AOC Ossau Iraty – Irouléguy) et ont acquis un véritable savoir-faire en termes d'organisation de la production et de gestion de la qualité. Elles contribuent aussi au maintien des emplois sur le territoire, spécifiquement dans les zones de montagne.
- Parmi les marques collectives couvrant un périmètre Pays Basque et/ou départemental (ou assimilé) :
  - 3 bénéficient d'un signe officiel de qualité (AOC) : Piment d'Espelette, Irouléguy et Ossau-Iraty

<sup>2</sup> Une marque collective est une démarche de valorisation de produits au sein d'une filière. Elle est portée par un groupe d'acteurs économiques sur la base d'une charte ou cahier des charges partagé et respecté par ces acteurs.

<sup>3</sup> Une marque individuelle est une marque portée par un seul acteur économique

- 4 sont en cours de démarche : Truite du Pays Basque (*en cours IGP*) ; le Porc Basque-Euskal Xeria (*en cours AOC*) ; Eguzkia-le Gâteau des Basques ; Piment doux du Pays Basque et du Seignanx – Biper Eztia (*en cours Label rouge*)

- Pour autant, les marques collectives correspondent rarement au périmètre « Pays Basque nord », mais le plus souvent à une échelle supra-territoriale (et embrassant le Pays Basque : cf. AOC Ossau-Iraty, IGP jambon de Bayonne, Comité départemental du tourisme...) ou infra-territoriale (cf. périmètre restreint du Piment d'Espelette).

- L'analyse effectuée par le cabinet Qassiopé a permis de mettre en exergue la frilosité des acteurs en matière de communication. Celle-ci n'est pas considérée comme une priorité par les producteurs, qui n'y consacrent que peu de budget, d'où un manque de moyens pour mener des actions.

D'après les entretiens effectués par le cabinet Qassiopé, la somme des budgets annuels de communication des 9 principales marques collectives analysées<sup>4</sup> (*y compris IGP Jambon de Bayonne*), ajoutée aux budgets du secteur tourisme représente environ 3 millions d'euros ; ces montants budgétaires rapportés aux volumes d'affaires sont plutôt faibles.

- D'une manière générale, le marketing est une fonction boudée par la plupart des producteurs. Les producteurs privilégient avant tout la qualité de leurs produits. Les actions de gestion aval des filières ou marques se limitent souvent à la communication ; elles ne sont pas organisées dans une véritable démarche de marketing complète qui part de l'étude du consommateur et de la concurrence (*analyse des besoins du consommateur et de l'univers concurrentiel, mise en place d'actions ciblées et suivies, indicateurs, etc.*).

- Enfin, l'état des lieux a confirmé les difficultés rencontrées par les acteurs du tourisme en matière de communication, dans un contexte très concurrentiel. Chacun communique sur « sa destination », d'où la création de « micro-destinations », entraînant ainsi un manque de lisibilité, en raison de la multiplication des messages émis. Pour certains, la culture et la langue sont insuffisamment prises en compte ou pas assez valorisées dans la communication touristique ; ceci pouvant s'expliquer par les difficultés rencontrées pour « communiquer sur la culture ».

## ➔ Voir Annexe 6 :

Analyse du panorama des marques et tableau récapitulatif des marques identifiées

---

<sup>4</sup> Les 9 marques collectives analysées : AOC Ossau-Iraty ; AOC Iruléguy ; IGP Jambon de Bayonne ; AOC Piment d'Espelette ; Filière Porc Basque ; Truite du Pays Basque ; Eguzkia-Le Gâteau des Basques ; Biper Eztia-Piment doux du Pays Basque et du Seignanx ; Idoki

## II.4. Les éléments d'opportunité

Ces trois études (sur les marques, l'image interne et l'image externe) permettent de préciser le positionnement possible d'une « marque territoriale ».

Au regard du panorama des marques existantes, la quantité de démarches qualité produits/services invite à situer une marque territoriale de façon complémentaire et comme devant apporter une valeur ajoutée en terme de communication et de marketing. La marque territoriale Pays Basque ne devra ni se substituer ni faire ombrage aux démarches déjà existantes qui resteront de la responsabilité de chaque secteur/filière.

La logique de la marque territoriale Pays Basque pourrait être celle d'**une marque qui parle davantage du territoire dans lequel le produit a été élaboré, que du produit en lui-même**. Tout cela invite à la positionner **à l'interface de ces différents secteurs/filières**. Elle **communiquera essentiellement sur le « territoire »** (la communication produits/services étant du ressort des autres démarches/marques existantes), et affirmera ainsi l'identité du Pays Basque.

Cette orientation est confirmée par l'analyse identitaire qui montre que le Pays Basque dispose de nombreux atouts pour réaliser une marque de type « territoriale » et notamment :

- la distinctivité, l'unicité, la légitimité
- le socle de valeurs partagées
- de l'*ancrage* (affirmé) à l'*avant-garde*
- de la *spécificité* (affirmée) à l'*universalité*
- la pratique des différents langages et des différents niveaux de langue
- l'aptitude à la métaphorisation
- le collectif comme marqueur fort de l'univers imaginaire

Le Pays Basque dispose donc d'**atouts** particuliers pour :

- élaborer une démarche collective originale et spécifiante,
- s'exprimer au travers d'un style de communication singulier et distinctif.

L'étude d'image externe converge avec cette analyse identitaire dans la mesure où ce qui ressort fortement sont l'intensité et la force du capital humain et culturel. Les valeurs ressenties en interne et perçues à l'extérieur sont autant de potentiels favorables au développement d'un marketing territorial, connecté aux fondamentaux du territoire / de son identité, et porteur d'une démarche de développement tout à fait spécifique.

La marque territoriale apparaît ainsi comme un catalyseur possible du potentiel de développement du territoire, en permettant le rassemblement des acteurs et en assurant la promotion de valeurs territoriales en phase avec le destin souhaité de ce territoire.

Dès lors deux options sont possibles :

- laisser aux différentes filières / démarches collectives – à partir d'un outil de communication (voire d'une fonction appui en marketing) - les déclinaisons possibles dans leur secteur ; cette option qui passe par une libre utilisation et appréciation par chaque secteur est peut-être plus rapide mais présente des risques de brouillage dans les divers messages communiqués et notamment des incohérences d'utilisation entre les filières. Autrement dit, un risque de perte de cohérence avec l'esprit dégagé par l'analyse identitaire et entre les différentes initiatives qui seraient menées de façon éparpillée. Enfin,

et comme l'a montré le cabinet Qassiopé : cette option est bien en deçà des capacités dont dispose le territoire, en terme de marketing.

- La seconde option est la mise en place d'un fonctionnement plus transversal, nécessitant certes un investissement plus important pour les acteurs, mais portant une ambition plus forte, et gage d'une plus grande pérennité, grâce à la cohésion générée entre les parties prenantes au projet. La marque territoriale – s'appuyant sur tous les éléments d'opportunité décrits jusque là – ne semble faisable que si elle est réellement portée collectivement.

C'est à partir de cette seconde option, retenue par les acteurs, que le fonctionnement de la marque a été pensé...

### III. Le mode d'organisation envisageable pour une marque territoriale

*La marque territoriale telle qu'elle est définie ci-après est le résultat d'une construction collective avec les acteurs des principaux secteurs d'activités du territoire : agriculture/agroalimentaire, culture/artisanat d'art, tourisme (cf. Annexe 2 : la méthodologie). En effet, au cours de la phase 2 de l'étude, le cabinet Qassiopé a animé des ateliers de travail avec chaque filière/secteur afin de déterminer les conditions de mise en œuvre d'une démarche collective transversale et de préciser son articulation avec les démarches existantes. L'ensemble de ces réflexions a contribué à mettre en place les fondements d'une démarche collective.*

*Les orientations retenues ici sont le fruit de ce travail et prennent en compte les différentes contributions d'acteurs depuis le rapport de synthèse du Cabinet Qassiopé début mars 2010. En cela elles constituent les préconisations retenues par le Conseil de développement du Pays Basque comme étant les grands principes et orientations partagés par une majorité d'acteurs.*

#### III.1. Le positionnement stratégique de la marque

##### 1. Stratégie et philosophie de la marque

En cohérence avec les valeurs portées par les acteurs locaux, et leurs attentes, la marque territoriale souhaitée est **collective, multisectorielle, transversale**, fédérant les acteurs de tous secteurs. Elle est porteuse d'une vision humaniste et d'un idéal de solidarité entre les habitants du Pays Basque, porteuse d'une **éthique** et d'un mode de développement qui dépasse le strict cadre commercial en s'appuyant avant tout sur des **valeurs** communément partagées qu'elle fait rayonner sur le territoire et hors territoire. Comme le territoire est perçu comme un « bien collectif », la marque s'apparente également à un **bien collectif**, concernant l'ensemble des acteurs (et habitants) du territoire. Elle amène ces acteurs à se rassembler et à s'engager sur le champ sociétal, dans l'intérêt général du territoire.

La **culture vivante** est au cœur de la stratégie de la marque, amenant à des coopérations entre acteurs économiques et culturels pour favoriser des communications en cohérence avec le territoire vécu par les acteurs locaux/habitants et porteur d'innovation. Ainsi, la **langue basque** doit avoir une place particulière, comme marqueur essentiel de l'identité basque.

La marque met en avant le territoire en communiquant avant tout sur ses valeurs et non pas sur les produits. Elle **parle davantage des hommes qui ont élaboré le produit que du produit en lui-même**. Le facteur humain est ici déterminant. Elle est donc tout à fait compatible avec les autres marques, labels existants vis-à-vis desquels elle s'inscrit dans une logique de **complémentarité**, en se situant donc au-delà des référentiels de qualité des produits/services que ces derniers portent. Dans cette optique la marque territoriale apporte aux différents secteurs/filières une valeur ajoutée en termes de **différenciation « territoriale »**, sur la base de valeurs collectives, qui pourront être traduites en termes de communication.

La marque Pays Basque symbolise « un état d'esprit », une « promesse », et porte les valeurs d'un territoire responsable, soucieux d'un développement harmonieux, équilibré, solidaire, et de la transmission aux générations futures d'un « capital territorial » riche (culturel,

humain, naturel...). Elle s'inscrit donc clairement dans une logique de **développement durable**, en parfaite adéquation avec les ambitions du projet de territoire, Pays Basque 2020.

## 2. Les principales valeurs portées par la marque

*Les valeurs retenues ici ont été puisées au croisement de l'analyse identitaire (image interne) et de l'étude d'image externe, et soumises à l'approbation des acteurs.*

L'**attachement au territoire** est en amont, la valeur transversale, qui motive l'ensemble de la démarche mise en route. Il s'affirme au travers des deux valeurs centrales qui sont :

- la **transmission**, qui s'impose comme une valeur clé du « territoire ancré ».
- l'**audace**, valeur clé du « territoire projeté ».

D'autres valeurs viennent également nourrir l'image et le positionnement de la marque : la **passion**, la **force**, l'**élégance** et la **subtilité**, la **douceur**, le **mystère...**

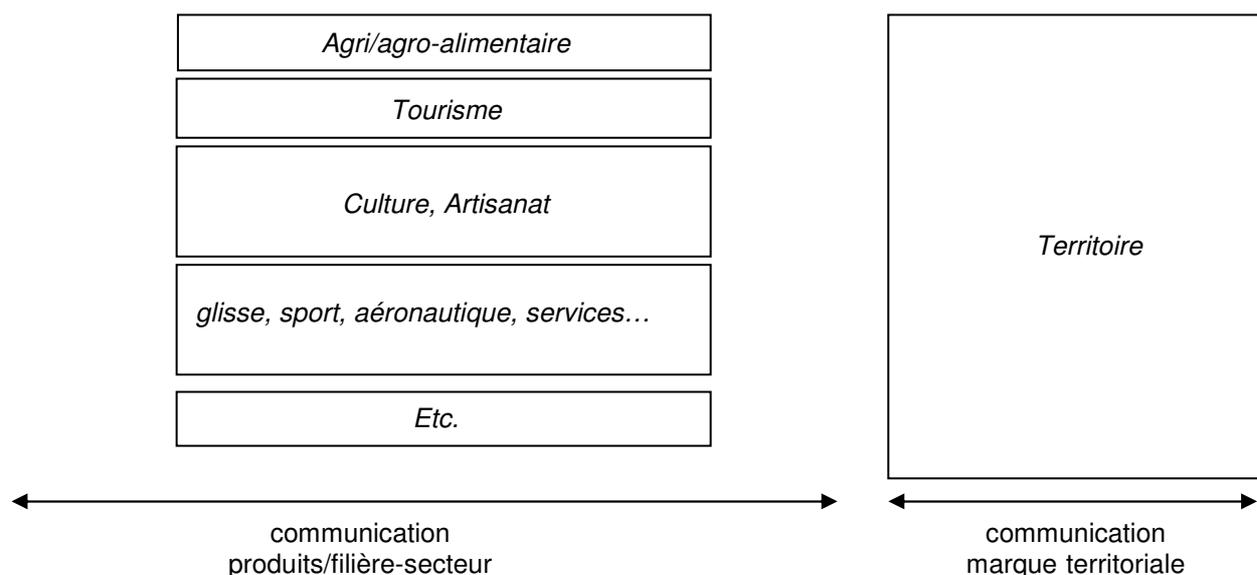
Le positionnement de la marque peut s'articuler autour de deux concepts déclinables en termes de communication : la **vibration** (expression de la présence basque, cette capacité de sur-vivre) et le **tissage** (signe d'une identité maillée portée collectivement, transmise...).

➡ voir argumentaire détaillé sur ces valeurs en **Annexe 7**

*Précisions/recommandations :*

Le travail sur les valeurs demandera beaucoup de précaution de façon à éviter tous les pièges d'un marketing réducteur. Par ailleurs, le caractère « secret » des basques, qui peut parfois renvoyer à une volonté de trop protéger leur identité, n'est pas forcément le signe d'un manque d'ouverture au monde, mais bien d'une façon de préserver un capital culturel très précieux. Le travail de marketing se devra donc d'être tout en nuances.

## 3. Les principes d'une communication territoriale



Loin de se substituer à la communication des différentes démarches collectives, la marque territoriale apportera une communication basée sur le socle de valeurs identifiées et

déclinées en termes de signes, discours... Elle se situera donc en complémentarité de celles-ci.

La marque territoriale aura la nécessité de respecter des principes de communication en accord avec les valeurs territoriales et l'éthique générale de la démarche. C'est pourquoi, elle trouvera son intérêt à **privilégier une communication affinitaire**, c'est-à-dire une communication qui vise à s'adresser aux publics sensibles aux valeurs portées par le territoire, plutôt qu'une communication de masse touchant le tout venant.

Pour être en accord avec sa philosophie globale elle se devra de **respecter le consommateur** et s'interdire toute sur-promesse dans les messages;

Enfin, elle aura à cœur de **mobiliser des prescripteurs/ambassadeurs** et relais de communication. Elle synthétisera, par là, l'expression de deux traits saillants de l'identité du territoire à savoir la prégnance de la langue et du lien en mettant en œuvre une parole qui circule...

Les objectifs de la stratégie de communication pourront être notamment de valoriser l'ensemble des attraits du territoire (du patrimoine à l'innovation), faire exister le Pays Basque intérieur, favoriser la sensibilisation de « consomm'acteurs », etc.

Il s'agit à terme de créer un signe de reconnaissance à l'interne, et d'identification à l'externe, des **valeurs vraies** du Pays Basque.

#### *Précisions/recommandations :*

Le principe d'une communication affinitaire semble faire consensus aujourd'hui. Toutefois, cela ne signifie pas qu'il faille exclure la grande distribution des circuits de distribution des produits reconnus marque Pays Basque. En effet, la grande distribution (ce que l'on appelle la « GMS ») est l'un des principaux fournisseurs des produits basques au consommateur lambda et il participe largement à la diffusion de l'image du territoire notamment en période estivale, où différents signes identitaires envahissent les rayons des supermarchés. La grande distribution en tant que vecteur important de diffusion de l'image du Pays Basque doit donc être prise en compte dans la démarche : le positionnement de la marque doit être suffisamment fort pour que la relation avec la GMS soit réellement négociée et non imposée ou subie.

La mise en place de cette communication affinitaire s'inscrit dans une stratégie gagnant/gagnant ; ce sont à la fois les producteurs/vendeurs et les consommateurs qui y trouveront de l'intérêt. La démarche devra apporter de la valeur ajoutée aux entreprises/professionnels et de la confiance, de la sécurité et de la qualité aux clients/consommateurs. Ce type de stratégie devra entraîner une dynamique d'animation territoriale, qui mobilise tous les acteurs d'un territoire autour d'un projet.

Des actions de communications innovantes pourront associer la diversité des acteurs et filières. Un règlement d'usage contraignant devra être défini. En cas de publicité abusive, de contrefaçon, de démarche frauduleuse, **la marque devra avoir les moyens d'ester en justice.**

## III.2. Les conditions d'accès à la marque

La marque étant une démarche territoriale transversale, elle concerne tous types d'acteurs, tous types de secteurs confondus. Pour réglementer l'accès à la marque quatre conditions sont indiquées ici comme étant des pré-requis pour être éligible :

- l'activité en Pays Basque
- la démarche collective
- la qualité des productions
- l'engagement sur les valeurs

Une organisation spécifique sera à envisager (cf. chap. III.4.) pour assurer les différentes fonctions nécessaires pour la procédure d'adhésion/évaluation.

En préalable et compte tenu de l'importance de la langue basque dans l'identité du territoire, il apparaît nécessaire et souhaitable qu'elle soit utilisée de façon explicite dans l'identification et la gouvernance de la marque territoriale.

### 1<sup>ère</sup> condition :

Tout acteur désireux d'adhérer à la marque doit **justifier d'une activité de production de biens ou services sur le territoire Pays Basque**, qu'il s'agisse de son siège social ou de son établissement principal ou secondaire, et attester d'un pouvoir de décision sur le territoire.

A travers la charte d'engagement (cf. ci-après), chaque acteur aura à attester de sa capacité à agir ici et dans l'intérêt du territoire

#### *Précisions/recommandations :*

Une entreprise située en Pays Basque peut dépendre de lieux de décision externes au territoire (cf. dans l'agroalimentaire par exemple) ; pourtant ses dirigeants peuvent attester d'un réel engagement pour le territoire et d'une maîtrise de leurs impacts socio-économiques et environnementaux. C'est donc dans une approche élargie qu'est appréhendée ici la notion de « pouvoir de décision ».

### 2<sup>ème</sup> condition :

En accord avec les valeurs portées par la marque territoriale, l'adhésion à celle-ci suppose **l'inscription dans une démarche collective (autant que possible)**, autrement dit la participation à un collectif de type filière, cluster, syndicat, fédération, interprofession, association de professionnels, etc. Dans le cas où cette structuration n'existe pas dans tel ou tel secteur, les acteurs sont incités sinon à se regrouper, du moins à s'y engager au moment de leur adhésion (à travers la Charte), et le cas échéant à faire appel aux organismes habilités à les accompagner sur le territoire (comme les chambres consulaires, par exemple).

**Dans les secteurs où les possibilités d'organisation collective sont très faibles, les adhésions individuelles seront étudiées** en tant que tel, et au cas par cas.

En résumé : l'appartenance à un collectif représente un avantage pour les acteurs (facilité d'adhésion, etc., voir plus loin) mais n'est pas une condition impérative.

#### *Précisions/recommandations :*

Cette condition est intégrée dans le projet de marque territoriale pour plusieurs raisons. Tout d'abord, la « marque territoriale » envisagée s'inscrit dans une logique de développement et par là même contribue à la structuration des acteurs (notamment économiques), par secteurs. D'autre part, l'organisation en « collectifs » permet une prise en compte collective

des enjeux de la marque et va dans le sens d'une marque qui doit être, dans ses actions, complémentaire à l'action de ces « collectifs ». L'organisation de la marque est entendue dans un principe de subsidiarité avec ces collectifs qui deviennent ainsi des relais auprès de leurs propres membres, et ainsi facilitent l'adhésion de ceux-ci à la marque. En effet, les engagements de l'adhérent (cf. charte au III.3.) pourront être portés, au moins pour partie, collectivement. Le « collectif » assurera une fonction d'accompagnement auprès de ses membres, soit en interne (s'il est suffisamment structuré) soit avec l'appui d'organismes publics ayant pour mission de les accompagner dans leur structuration.

Les entreprises inscrites dans plusieurs démarches collectives seront amenées à choisir le collectif par lequel elles adhéreront à la marque.

Même si un acteur organisé en « collectif » aura plus de facilité à être, en bout de course, labellisé « marque territoriale », cette approche ne doit pas étouffer les initiatives individuelles qui seront donc prises en compte.

Au-delà de ces enjeux de structuration et de cohérence avec les valeurs collectives mises en avant, cette orientation a aussi été guidée par le mode de gestion de marque envisagé : éviter un fonctionnement trop lourd, rendu nécessaire par un nombre important de candidatures à gérer en direct. A l'inverse, ce développement par collectifs adhérents permet justement d'arriver plus rapidement à une masse critique d'acteurs engagés dans la marque et à légitimer l'action de celle-ci.

### **3<sup>ème</sup> condition :**

L'accès à la marque territoriale est conditionné par un **engagement clair sur la qualité des produits et services**. Cet engagement devra autant que possible correspondre au « référentiel » retenu par la filière / le secteur auquel est rattaché l'adhérent.

**Chaque filière/secteur devra donc déterminer le référentiel ou niveau plancher de qualité produits/services** pour adhérer à la marque (exemple : AOC, label qualité services, etc.). Les activités ne disposant pas de charte qualité spécifique (cf. autre secteur industriel que l'agroalimentaire, secteur culturel, etc.) devront attester d'une démarche de qualité.

#### *Précisions/recommandations :*

Cette exigence de qualité est fondamentale, pour la crédibilité et la pérennité de la démarche, l'image de la marque (et donc du territoire) pouvant être dévalorisée aux yeux du public si le niveau de qualité de certains produits était déficient. La marque Pays Basque ne sera forte que si elle est en mesure de fournir des produits et des services de qualité, les clientèles associant les « valeurs Pays Basque » à une notion générale de qualité.

Dans ce sens, la marque territoriale s'appuiera sur les signes de qualité existants sur le territoire et regroupant les principaux acteurs des filières/secteurs concernés.

Un équilibre devra être trouvé entre :

- des référentiels qualité très exigeants, pouvant exclure des produits dont le bilan semble positif en termes d'impacts sur le territoire (culture/emploi/respect environnement/volume d'affaire, etc.) ;

- des référentiels trop « standards », permettant à un plus grand nombre d'acteurs d'accéder à la marque, mais qui ne présenteraient peut-être pas suffisamment de garanties sur la qualité des produits et des services, pouvant porter préjudice aux signes officiels et à l'image de la marque.

Dans le cas de produits ou services d'une même famille, une mise en cohérence entre référentiels de qualité devra être atteinte au final par les professionnels des filières.

#### **4<sup>ème</sup> condition :**

Pour garantir définitivement, une image positive dans l'esprit des populations – préalable propice à tout acte d'achat –, les détenteurs de la Marque Territoriale doivent revendiquer (donc prouver) leur adhésion aux valeurs portées par celle-ci (et directement associées à l'image du Pays Basque). La **Charte** (cf. chap. suivant) déclinera ces **valeurs** en critères opérationnels vis-à-vis desquels chaque adhérent devra **exprimer son engagement**, en fonction de sa réalité et de celle du secteur d'activité concerné.

#### *Précisions/recommandations :*

Une marque liée à des valeurs et à un imaginaire influe la manière dont les clients perçoivent la performance des produits. La marque les conduit à mieux évaluer les qualités intrinsèques du produit et/ou à lui associer une valeur symbolique. Ainsi la marque, en offrant une garantie de « qualité territoriale », leur permet de simplifier leur processus d'achat et de réduire le risque perçu. La démarche proposée inscrit tout adhérent à la marque dans une logique de progrès, lui permettant d'affirmer progressivement ses engagements concernant la langue basque, l'environnement, la vie culturelle, sociale et économique du territoire.

### **III.3. La Charte**

#### **1. Les principes de la Charte**

La charte constitue le **document de référence** pour tous les acteurs désireux d'adhérer à la marque (qu'ils soient collectifs ou individuels). Elle devra être élaborée collectivement avec l'ensemble des parties prenantes au projet. Sa construction se fera à partir des valeurs portées par la marque territoriale, déclinées en critères suffisamment précis et exigeants pour susciter des engagements forts de la part des adhérents.

#### *Précisions/recommandations :*

La marque s'inscrit résolument dans une démarche de **développement durable** pour 3 raisons essentielles :

- une demande forte des populations
- la cohérence avec les valeurs et l'image perçues du Pays Basque.
- un garant de méthodologie, donc facteur de sécurité et de bonne compréhension

Dans cette logique, la Charte pourra être construite en prenant appui sur les référentiels de « Responsabilité Sociétale » des organisations » (cf. future ISO 26000, par exemple, ou autres guides « développement durable »). Ils permettent de prendre en compte les impacts potentiels de l'activité sur le territoire (aux niveaux culturels, écologiques, sociaux, économiques...) et de définir des démarches de progrès. En effet, l'accent sera mis sur la volonté de progresser par étapes et de permettre l'évaluation des engagements pris.

## **2. Une Charte constituée de deux volets,**

au sein desquels les valeurs seraient déclinées en critères spécifiques.

▪ le 1<sup>er</sup> volet porte sur le **fonctionnement « interne »** :

Il invite l'adhérent (qu'il soit un collectif ou un individuel) à évaluer **ses pratiques internes**.

Dans ce domaine, les engagements de l'adhérent pourraient porter, par exemple, sur

> *des critères généraux, comme :*

- rapports aux clients et fournisseurs (qualité accueil, transparence...),
- innovation, éco-conception de produits,
- politique d'achat responsable, stratégie de relocalisation (ex. utilisation au maximum des matières premières locales ; valorisation de circuits courts),
- préservation de l'environnement,
- qualité de l'emploi et politique sociale, etc.

> *des critères spécifiques au Pays Basque, comme :*

- valorisation de la culture,
- utilisation de la langue basque (en interne et en externe),
- participation à la vie publique du Pays Basque
- communication externe sur le territoire, etc.
- partenariats éducatifs/formation, etc.

▪ le 2<sup>nd</sup> volet porte sur le **fonctionnement « externe »** :

Il invite l'adhérent (qu'il soit un collectif ou un individuel) à évaluer **son implication dans la démarche collective** de la marque territoriale.

Dans ce domaine, il s'agirait des engagements de l'adhérent vis-à-vis des autres acteurs engagés dans la démarche.

*A titre d'exemple :*

- participation à des actions collectives (lieux d'échange, élaboration de projets notamment entre secteurs),
- partage d'informations,
- principes de cotisation solidaire,
- participation à la gouvernance de la marque,
- partenariats entre filières, etc.

### *Précisions/recommandations :*

Pour le volet « interne », l'ensemble des critères devront être précisés lors de la construction de la Charte pour donner un vrai contenu exigeant, notamment pour ce qui est des questions liées à la langue basque, à la culture, à l'emploi et aux relations sociales, pour lesquels les obligations sont limitées (ou absentes) dans les référentiels classiques. La marque doit pouvoir contribuer à développer des pratiques responsables et durables tout en apportant de la « valeur ajoutée » aux membres comme au territoire.

Les adhérents organisés en collectifs auront plus de facilité à répondre aux critères de la charte, une partie importante de ceux-ci pouvant être portés par le « collectif ». A ce titre, le collectif adhérent devra veiller à faire partager les engagements auprès de tous ses adhérents et à les accompagner dans leurs démarches de progrès.

L'engagement sur le volet collectif de la charte invite l'adhérent à s'investir dans le réseau créé par la marque territoriale afin de favoriser des actions communes, actions au sein des filières et entre filières/secteurs (ex : support de communication communs). La mise en réseau des différents adhérents contribuera à renforcer la solidarité, les synergies au sein d'une même filière et entre les différents secteurs concernés. Il s'agit de décloisonner les pratiques, de mettre en place des projets associant par exemple des acteurs du tourisme, de la culture et de l'agroalimentaire.

### 3. La Charte : un outil d'amélioration continue

La charte pourrait être structurée sous la forme d'un outil permettant à la fois d'évaluer la situation initiale du futur adhérent (en amont, pour son adhésion), au regard de différents critères, mais aussi l'état d'avancement des engagements pris par un adhérent (en aval, pour son évaluation).

*Exemple de matrice :*

|  |
|--|
| <b>VALEUR 1</b>  |
| ↳ <b>CRITERE 1</b>   |
| > <b>Performance</b><br>(mesure par notation, argumentation de l'adhérent...)  |
| 1 : état des lieux réalisé...  |
| 2 : engagement dans tel domaine...   |
| 3 : plan d'action évaluable  |
| 4 : recherche de nouveaux process, innovation...   |
| 5 : exemplarité / niveau d'excellence  |
| > <b>Marges de progrès &amp; plan d'action</b><br>(engagements pris par l'adhérent de façon détaillée et dans le temps...) |
| - l'entreprise s'engage à mettre en place...   |
| - ... à progresser dans tel domaine..., etc.   |
| ↳ <b>CRITERE 2</b>   |
| <b>VALEUR 2</b>  |
| ↳ <b>CRITERE 1</b>   |
| ↳ <b>CRITERE 2</b>   |

## III.4. L'adhésion à la marque territoriale

### 1. Une adhésion à la marque facilitée par une reconnaissance graduelle

L'adhésion à la marque Pays Basque repose sur un **acte volontaire**.

Elle sera convenue pour une **durée limitée**. A l'issue de cette période, une **évaluation** pour le renouvellement de l'autorisation d'utilisation de la marque devra être effectuée (cf. chap.suivant)

En fonction du niveau d'engagement de l'entreprise, on distinguera **deux niveaux d'adhésion** possibles avec deux usages distincts des outils de communication de la marque. Un acteur pourra ainsi être considéré comme :

- « **engagé dans la démarche** », s'il ne répond pas encore à tous les critères de la charte et pour lesquels il est invité à progresser ; dans ce cas, le signe ne sera alors utilisé que dans les documents de communication générale et à but non commercial.
- « **reconnu marque territoriale** », si sa démarche a été validée par un Comité d'experts, au regard des réponses apportées à la Charte ; alors, le signe distinctif pourra être utilisé dans tous les documents de communication (y compris commerciaux) et sur les produits/services eux-mêmes.

### *Précisions/recommandations :*

Si la marque doit pouvoir être à terme un « rempart » contre les abus et attitudes irresponsables, elle ne doit pas être un obstacle pour un nombre important d'acteurs dont la démarche atteste d'une responsabilité assumée et visible quant à l'avenir de ce territoire. Les deux niveaux d'adhésion à la marque permettent à des acteurs ne répondant pas à tous les critères de la charte de pouvoir s'engager dans la démarche ; il s'agit de valoriser les initiatives et de les accompagner.

La mise en place de ces deux niveaux d'adhésion offre l'avantage d'avoir un système ouvert au plus grand nombre. Cela permet ainsi d'atteindre une masse critique assez rapidement, facilitant l'identification de la marque par l'extérieur. Par ailleurs, cela responsabilise tous les acteurs engagés dans la marque dans une démarche d'amélioration continue (dans l'esprit d'un développement durable et respectueux du territoire) afin de les inciter à atteindre le niveau supérieur.

La distinction entre ces deux niveaux se fera sur la base du « bilan » de la charte et de la notation obtenue (par exemple : obtenir a minima une moyenne de « 3 »). Pour autant, certains critères pourront exiger une notation « plancher » (supérieure à 3, par exemple) pour être labellisé « marque Pays Basque ».

Il sera nécessaire de bien distinguer les signes de communication utilisés dans les deux cas de figure, afin d'éviter toute utilisation abusive de la marque et tout amalgame entre des acteurs engagés dans la démarche : entre ceux qui ont beaucoup d'efforts à produire et ceux qui auront réellement fait les démarches nécessaires. On peut citer en exemple la démarche de conversion à l'agriculture biologique où l'affichage du logo n'est pas effectif dès le départ, le logo étant apposé sur les produits à partir du moment où le candidat a répondu à tous les engagements nécessaires.

## **2. L'évaluation de la démarche**

L'évaluation portera prioritairement sur la notion de progrès, c'est-à-dire, sur l'évolution des pratiques de l'organisme entre les différents temps d'observation et non pas sur la valeur absolue de la structure sur chacun des critères.

Les deux volets de la charte (interne et externe) devront faire l'objet d'une évaluation, dont les modalités restent à préciser à ce jour. La fréquence de cette évaluation doit être suffisamment **régulière** (tous les deux ou trois ans) pour éviter de voir certaines entreprises arborer la marque alors qu'elles auront peut-être délaissé la démarche ou baissé les bras. La procédure d'évaluation pourra s'appuyer sur la Charte et consistera à mesurer les actions engagées ou non au regard des engagements pris par l'adhérent.

La charte devra intégrer une clause précisant **les modalités de contrôle et d'évaluation**, mais aussi de **sanction** pour les signataires, qui ne respecteraient pas leurs engagements. Selon la gravité de la situation, la sanction pourra aller du simple avertissement au retrait provisoire ou définitif de la marque Pays Basque. Ce retrait pourrait se faire en deux phases : une période probatoire suivie d'un retrait définitif. Des sanctions financières pourraient aussi être prévues.

### *Précisions/recommandations :*

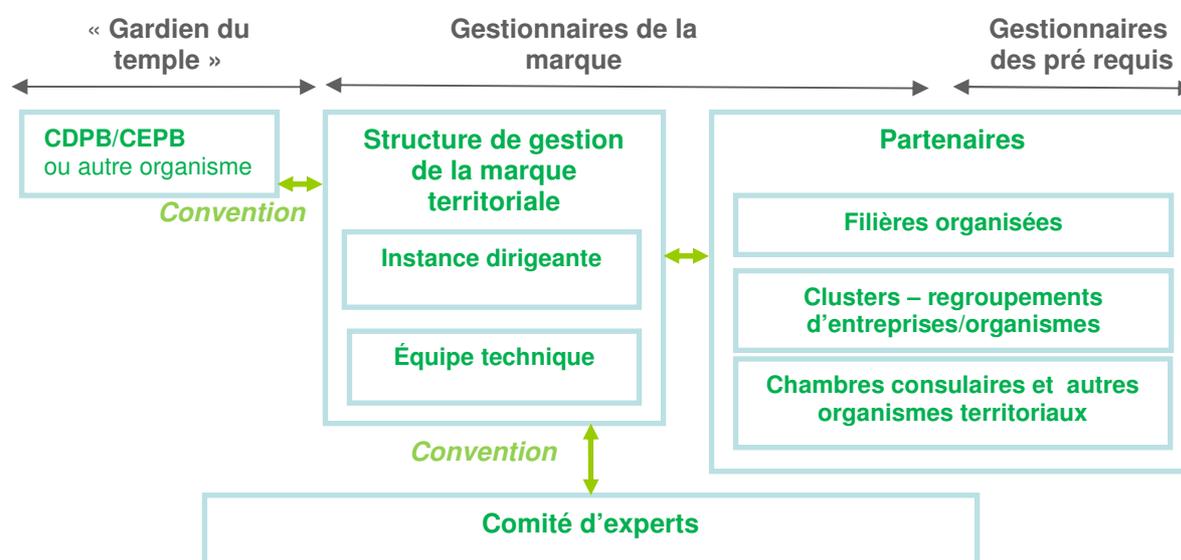
Les procédures de suivi et d'évaluation sont indispensables pour assurer la rigueur, la crédibilité, la pérennité et la valorisation de la démarche. Il existe deux options possibles pour la réalisation de ces évaluations et la mise en œuvre d'outils adaptés. Cette mission pourrait être confiée à :

- des organismes extérieurs ; cela présente un avantage de neutralité vis-à-vis du système, mais engendrerait des coûts financiers relativement importants.

- ou aux structures partenaires de la démarche et à la structure de gestion de la marque ; cette option offrirait l'avantage d'avoir un retour d'expérience permettant d'être capitalisé, et pouvant être utilisé pour faire évoluer la charte. Cependant, il existe un risque de dérive dans ce processus, les structures partenaires pouvant être à la fois juges et parties.

### III.5. La gouvernance et le fonctionnement de la marque

*Le Schéma général (proposé par Qassiopé et présenté aux acteurs) :*



*Trois niveaux de responsabilité ont été identifiés par le cabinet :*

- **le long terme = propriétaire/dépositaire du « livre » de la marque :**

Cette mission est dévolue à l'organisation territoriale en capacité d'être le « **gardien du temple** » qui veille à distance au respect du « Livre » de la marque (*vision, mission, ambitions, valeurs, engagements...*) et de son évolution à long terme (actualiser le référentiel) mais aussi au bon déroulement du projet de marque territoriale. Ainsi, il n'intervient ou n'est sollicité que lorsqu'il y a une demande forte d'arbitrage ou risque fort de dérive, que ni l'équipe technique, ni le comité d'experts ne peut résoudre.

- **le moyen terme = la stratégie à 3 ans :**

Cette mission est confiée à l'ensemble des parties prenantes de la marque territoriale qui devraient être représentées dans l'**instance dirigeante** de la structure de gestion de la marque.

- **le court terme = l'action au quotidien :**

C'est la responsabilité partagée entre :

- **l'équipe technique** de la structure de gestion de la marque (plan d'actions),

- **le comité d'experts** (validation des adhésions, gestion des recours, évaluation continue des adhérents...)
- **les partenaires de la marque** (accompagnement acteurs / démarches de progrès).

## **1. Les principes d'organisation :**

Le dispositif de gestion de la marque envisagé est en phase avec l'esprit général de la marque et de ses valeurs : il traduit un **fonctionnement transversal et en réseau, avec une séparation des niveaux de décision et une animation collective**. Il passe en effet par la mobilisation des structures existantes qui sont aujourd'hui en charge du développement des différentes activités sur le territoire, qui sont amenées à être les **partenaires** actifs de la marque territoriale. Ce fonctionnement transversal sera défini par le biais de **conventions** précisant les fonctions et missions de chacun, et les interactions entre ces différents niveaux. Cette organisation est envisagée non seulement pour épouser au mieux les attentes des acteurs mais aussi pour recentrer l'action de la structure de gestion de la marque sur ce qu'elle peut le mieux apporter comme valeur ajoutée : la promotion collective et l'animation.

**La création d'une structure juridique spécifique pour la gestion de la marque** est dans tous les cas nécessaire pour assurer plusieurs missions :

- coordination générale du dispositif (structuration des partenariats...)
- conception et mise en œuvre d'une stratégie de communication permettant à la marque de s'imposer réellement, d'être reconnue rapidement comme « LA signature du Pays Basque », et ainsi apporter une réelle plus value pour tous les acteurs du territoire engagés dans la démarche ;
- animation du réseau d'adhérents, etc.
- ester en justice pour toute utilisation abusive de la marque

### *Précisions/recommandations :*

▪ **Les partenaires de la marque** sont les structures professionnelles déjà en place sur le territoire, et déjà identifiés dans leur secteur, qui gèrent ou accompagnent des filières/activités : chambres consulaires, cluster Uztartu (agroalimentaire), cluster Goazen (tourisme), autres clusters, Institut culturel basque, EHLG, organismes interprofessionnels, syndicats professionnels, associations fédératives, etc. Elles travailleront en étroite collaboration avec la structure de gestion de la marque. Cela suppose qu'au sein de ces organismes, un interlocuteur « marque territoriale » soit repéré et qu'une partie de son temps soit consacrée à l'accompagnement des entreprises dans la démarche. L'appropriation de la démarche par ces partenaires et leur mobilisation pour sa mise en œuvre sont des conditions essentielles de la réussite du projet.

▪ **Le comité d'experts** constitue une instance majeure car c'est elle qui attribue/retire l'utilisation de la marque, sur saisie de la structure de gestion de la marque. C'est une commission ad hoc qui doit être représentative de la diversité des acteurs et des compétences, et être une instance la plus indépendante possible. Ses décisions devront être motivées et irrévocables et appliquées par la structure de gestion de la marque. Les modalités de vote des décisions devront être précisées ainsi que celles concernant le renouvellement de ses membres.

A ce jour, deux alternatives sont envisageables :

- une instance représentative de la diversité des parties prenantes à la démarche ; ou
- une commission réunissant des « sages », non impliqués dans la gestion de la marque ; il s'agit de personnalités volontaires et bénévoles, qui pourront être proposées par les différents partenaires.

▪ **La structure de gestion de la marque** doit être le moteur de la transversalité (cf. missions définies dans les principes d'organisation). Cette structure dédiée permettra de réunir des compétences et des moyens spécifiques, et de **répondre à des situations juridiques** (fonction protection). Son statut juridique devra être précisé.

Cette structure, animée par une **équipe technique**, sera pilotée par une **instance dirigeante** à laquelle participeront l'ensemble des parties prenantes ainsi que les **collectivités publiques** contribuant à son financement.

#### ▪ **Le gardien du temple**

Les échanges avec les acteurs ont montré la nécessité de prendre en compte deux fonctions : celle de « coffre fort » (le propriétaire de la « bible » de la marque : le contenu des études d'image...) et celle de « veille », autrement dit : s'assurer du bon déroulement de la démarche, être saisi au cas par cas pour arbitrage ou cas de litige, et contribuer à l'actualisation du contenu de la marque. Cette actualisation devra être statutaire et non volontaire.

Le Conseil de développement, compte tenu de sa représentativité et légitimité sur le territoire, pourrait jouer ce rôle, en lien étroit avec le Conseil des élus (dans les conditions de la gouvernance actuelle). Dans le rôle de « coffre fort », le Biltzar des maires du Pays Basque a été évoqué par certains acteurs au regard de son histoire.

## **2. Le financement de la structure de gestion de la marque**

Il semble indispensable qu'au lancement de la démarche, son financement soit quasiment exclusivement public, pour progressivement aller vers plus d'autonomie du dispositif, de type **cofinancement public/privé**. La démarche ne pourra être pérenne que si les adhérents participent à son financement. Un système de cotisation forfaitaire pour les adhérents pourrait être mis en place, selon des clefs de répartition à définir (ex : tranche de chiffre d'affaires etc.). Toutefois, le financement de cet outil d'intérêt public doit être sauvegardé comme preuves de l'implication et de la vigilance des collectivités publiques.

## **3. Les champs d'action de la structure de gestion de la marque**

- stratégie de communication : sur la base des principes indiqués dans le projet de marque, il s'agit de concevoir un signe original (décliné en outils) et un guide de marque ;
- stratégie marketing, en favorisant certaines cibles (population locale, diaspora, marchés extérieurs ciblés...), des canaux de distribution qualitatifs (vente directe, vente en ligne, régions ciblées, rayons spécialisés de la GMS, etc.), et des actions collectives (site portail, relation presse, déplacements collectifs...)
- suivi marketing et juridique : veille concurrentielle, études consommateurs, formation marketing auprès des filières, argumentaire de protection juridique...
- fonction générale de coordination et d'animation du partenariat

➡ Ces axes de travail sont présentés plus en détail dans l'**Annexe 8** du présent document.

## **ANNEXES**

## Annexe 1 :

### Pistes de travail pour construire la marque territoriale

---

Dans son rapport final, le cabinet Qassiopé préconise la mise en place d'une mission de préfiguration du projet de marque territoriale, évaluée entre 8 et 12 mois.

Cette mission nécessite une compétence (« chef de projet » à temps plein ?) et des moyens financiers spécifiques. L'encadrement pourrait être assuré, pour cette période de transition, par le Conseil de développement.

Ci-après une série d'actions à mener, classifiées en 3 grandes catégories :

➔ **Traduction** vulgarisée et pédagogique **de l'analyse identitaire** : conception et réalisation d'un média adapté pour une appropriation par le plus grand nombre, en impliquant artistes/acteurs culturels ;

#### Structuration du projet/parteneriat

➔ **Identifier l'ensemble des parties prenantes** désirant être associées au projet de marque territoriale et constituant sa gouvernance transitoire

➔ **Constituer un réseau d'interlocuteurs marque territoriale** au sein des organismes partenaires, avec des techniciens relais pouvant participer à la diffusion de la démarche

➔ **Identifier les principaux « collectifs »** pouvant entrer dans la démarche et sceller des partenariats ; poursuivre ce travail en identifiant des référentiels qualité produits/services existant dans chaque filière mobilisée et fixation du niveau de qualité plancher pour l'adhésion à la marque par filière; recherche d'une cohérence d'ensemble avec les autres filières;

➔ **Établir des conventions de partenariats** entre les différents niveaux d'organisation pour clairement définir le qui fait quoi

#### ➔ **Elaborer la charte d'engagement :**

Consultation des différents acteurs, recueil et choix des différentes attentes à transformer en critères opérationnels, fixation des niveaux plancher requis.

Identification des référentiels qualité produits/services existant dans chaque filière mobilisée et fixation du niveau de qualité plancher pour l'adhésion à la marque par filière; recherche d'une cohérence d'ensemble; identification des zones blanches (pas d'organisme existant, recherche de solution).

Consultation auprès des acteurs du secteur culture afin de déterminer ce qui sera à considérer comme critères de qualité.

#### Elaboration de la stratégie

➔ **Définition du profil des compétences** à recruter pour la structure de gestion de la marque et élaboration du dossier de recrutement.

➔ **Mise en place d'une étude juridique** : analyse des avantages comparés des différents statuts pour la structure de gestion de la marque; dépôts des statuts; dépôt de la marque, délégation de gestion

*Consultation spécialisée*

➔ **Construction d'un plan d'actions sur 3 ans**, précisant tant le déploiement interne que la communication externe; validation des principes de financement et de cotisation et calcul des budgets prévisionnels; élaboration des tableaux de bord de suivi

#### Communication

➔ **Plateforme et brief de communication** - création de la marque et rédaction du guide de la marque.

➔ **Élaboration des documents/outils pour le lancement interne** : dossier de candidature, argumentaire, règlement intérieur, etc.

➔ **Information à la presse spécialisée**: économique/marketing, culturelle, territoriale,..... Régionale et nationale

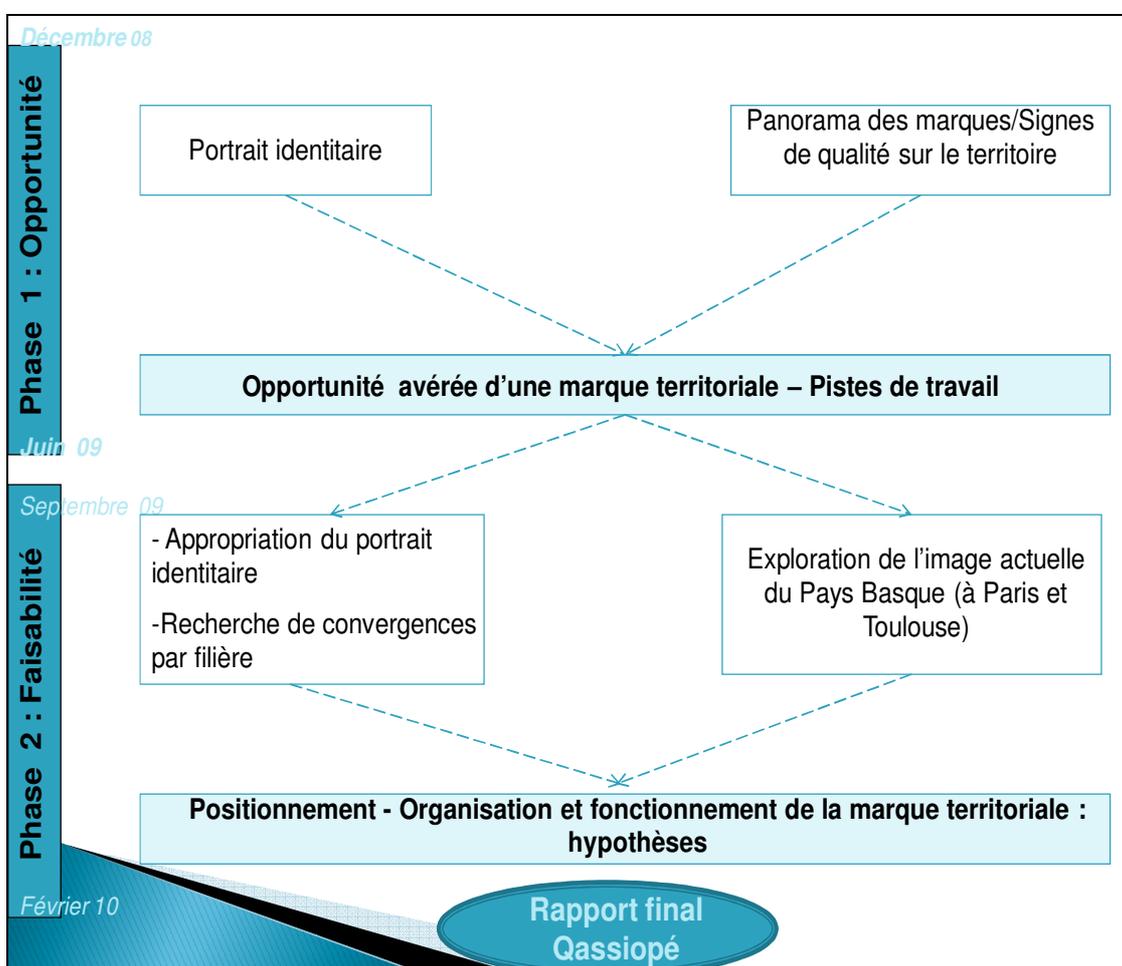
➔ **Mise en place de partenariats progressifs** avec le Pays Basque Sud, puis les territoires limitrophes et la région Aquitaine.

## Annexe 2 : Schéma méthodologique et liste des acteurs mobilisés

L'étude a été scindée en deux phases :

- 1<sup>ère</sup> phase : analyse de l'opportunité d'une marque territoriale (Décembre 08 à Juin 09)
- 2<sup>ème</sup> phase : analyse de la faisabilité d'une marque (Septembre 09 à Février 10)

*Schéma récapitulatif des différentes étapes de l'étude confiée à Qassiopé*



### ***Liste des acteurs mobilisés au cours de l'étude***

ABEBERRY Jakes ; Conseil des élus du Pays Basque  
ACHIARY Beñat ; Chanteur - directeur artistique  
ALAUX Sylviane ; Conseil régional d'Aquitaine  
ALFRED Philippe ; Fromagerie Istara  
ALI BELKACEM Ben ; Educateur  
ALMANZA Pierre ; Comité Local des Banques "Bayonne Pays Basque"  
ALONSO Rosa ; Eguzkia  
ALTON Emilie ; Logis des Pyrénées-Atlantiques  
AMESTOY Koldo ; Conteur  
ANDRIEU Serge ; L'Atelier du Chocolat  
ARANDIA Aitor ; Conseil des élus du Pays Basque  
ARAMENDI Marc ; Chambre d'agriculture des Pyrénées-Atlantiques  
ARHANCET Michel ; Axuria  
ARTHAPIGNET Philippe ; Meubles Arthapignet  
AUROY-RADULOVIC Nicole ; Ets Larroulet  
AUTAA Nadège ; Fromagerie des Chaumes  
BAMAS Thierry ; Pâtisserie Bammas  
BARCELONA Alain ; Chambre des métiers des Pyrénées-Atlantiques  
BARRERE Céline ; AOC Ossau Iraty  
BERASATEGUY Alain ; Se Massonde  
BERGER Michel ; Hemen  
BERGOUIGNAN Michel ; Segida  
BERHOCOIRIGOIN Michel ; Euskal Herriko Laborantza Ganbara  
BERHO Jean-Michel ; Arrapitz  
BERNARD Pampi ; Hôtel Villa Les Goëlands-4/6 Avenue d'Etcheverry-  
BESSE Eric ; AFPA Hôtellerie Tourisme  
BIDART Jojo ; Euskal Irratiak  
BIGOT Etienne ; Arkatza  
BIMBOIRE Pantxoia ; Sarl Xoko  
BISCAY Koldo ; Syndicat de défense et de promotion du Piment doux du Pays Basque et du Seignanx  
BLIN Isabelle ; Médiathèque - Conservateur en Chef  
BORDA Itxaro ; Ecrivain  
BORDACHAR Jean ; Aitzindariak alkhartea  
BORTAYROU Jakes ; AEK  
BRASSEUR Isabelle ; Lycée Hôtelier de Biarritz  
BRILLANT Virginie ; Hemen  
BRISSON Max ; Conseil des élus du Pays Basque  
BRUNETAUD Gilles ; Hiruak  
CABALETTE Peio ; Compositeur – Instrumentaliste  
CABANNES Emilie ; Aéroport de Biarritz Parme  
CACHENAUT Maryse ; Euskal Herriko Laborantza Ganbara  
CACHENAUT Arño ; Euskal Herriko Laborantza Ganbara  
CAMAZON Stéphanie ; AOC Piment d'Espelette  
CARNIEL Claude ; Charcuterie Pierre Oteiza  
CARRE Stéphanie ; Employée association  
CARRERE Ximun ; Aldudarrak Bideo  
CARRERE Dominique ; Syndicat Bil Ta Garbi  
CASTET Sébastien ; Euskal konfederazioa  
CASTEX Claude ; Slow Food  
CAZABAN Serge ; Office de Tourisme de Bayonne  
CAZALIS Gérard ; Comité départemental du tourisme Béarn-Pays Basque  
CERVEAUX Corinne ; CCI Bayonne Pays Basque  
CHARLES Didier ; Direction départementale de la protection des populations  
CHARRITTON Isabelle ; Formatrice  
CLEMENT Olivier ; Conseil de développement du Pays Basque  
CLERC Pascal ; CPIE Littoral Basque

CONTOU-CARRERE Hélène ; Gîtes de France  
 COSTE Xavier ; Iparralai  
 COURTILLE Jacques ; Thalassothérapie Hélianthal  
 CURUTCHARRY Mano ; Professeur relais patrimoine 64  
 DALAT Kattalin ; Conservatoire Maurice Ravel  
 DAMOIS Martine ; Syndicat du piment d'Espelette  
 DARRAIDOU André ; Hôtel-Restaurant Euzkadi  
 DARRETCHÉ Bernard ; CCI Bayonne Pays Basque  
 DARRICAU Joëlle ; Grottes d'Isturitz  
 DE CORAL ; Laurent ; Château d'Urtubie  
 DE EZCURRA Philippe ; Accordéoniste  
 DE LARA Manuel ; Antic  
 DEMANGEOT Jean ; CFE - CGC  
 DEVANT François ; GIE Eguzkia  
 DOMENGER Gaël ; Danseur - chorégraphe  
 DOXARAN Sylvie ; Xibiouz  
 DUCAMP Louis ; Mutualité 64  
 DUGUET Dominique ; Itsas Begia  
 DUGUINE Maider ; Idoki  
 DUHALDE Jean-Paul ; Syndicat ELB  
 DUPEROU Anne-Cécile ; Association Pottoka Dantzán  
 DUTERTRE Christophe ; Jambon de Bayonne  
 DUTHIL Mathieu ; Conseil général des Pyrénées-Atlantiques  
 ECHEVERRY Philippe ; Résidence Irigoian  
 ECOMARD Bertrand ; IGP Jambon de Bayonne  
 ELUSTONDO André ; Créations Jean Vier  
 EPALZA Mikel ; Mission de la Mer  
 ERGUY Thomas ; Biharko Lurraren Elkartea  
 ESPIL Jean-Dominique ; Konpany Beritza  
 ESTEVECORENA Xan ; Cerise d'Ixassou  
 ETCHART Jean-Marc ; Arrapitz  
 ETCHEBERRY Francis ; Syndicat départemental d'hôtellerie de plein Air  
 ETCHEBEST Michel ; Communauté de communes de Soule  
 ETCHEGARAY Jean-René ; Conseil des élus du Pays Basque  
 ETCHEGARAY Patrick ; Interprofession Lait de Brebis  
 ETCHEGOIN Pantxoá ; Institut culturel basque  
 ETCHEGORRY Jean-Louis ; CAOSO  
 ETCHELEKU Peio ; Fromagerie Agour  
 ETCHETO Jean-Baptiste ; Conseil de développement du Pays Basque  
 ETXEZHARRETA Lucien ; Maiatz  
 FAGOAGA Juliette ; Mairie de St Pée sur Nivelle  
 FAGOAGA Jean-Baptiste ; Hôtel Arraya  
 FORGET Isabelle ; Office de Tourisme de Saint Jean de Luz  
 FORSANS Patrice ; Résidence Azureva  
 FOURMENT Sabine ; Galerie Fourment-Art  
 FRATY Jérôme ; Arteka  
 GARAT Joëlle ; Office de Tourisme de Cambo-Les-Bains  
 GARDY Christine ; Lagun Arte  
 GOICOECHEA Antoine ; Association Itsas Begia  
 GOICOECHEA Michel ; Poterie Goicoechea  
 GOITY Jean Pierre ; Chambre d'Agriculture des Pyrénées-Atlantiques  
 GORRI Eneko ; Etudiant  
 GOUSSERET Isabelle ; Fromagerie des Chaumes  
 GOYA Pantxika ; Camping Ur Onea  
 GOYENECHÉ Bruno ; Architecte - Coloriste Consultant  
 GRAEFF Nicolas ; Comité Départemental du Tourisme Béarn/Pays Basque  
 GUENARD Jean ; SARL Manex  
 GUIRESSE Jean Rock ; Estia

HALTY Jean-Sébastien ; Office de Tourisme d'Hendaye  
 HARIOT Lucien ; Direction régionale des douanes  
 HARISPE Jean ; Truite du Pays Basque  
 HARISPE Laurence ; Terre et Côte Basques  
 HEID Jean-Philippe ; Brasseries Oldarki  
 HIRIART Christophe ; Cie Lagun Arte  
 IBARBOURE Philippe ; La Table des Frères Ibarboure  
 IDIART Jean ; Musée Basque  
 INDO Raphael ; Itsas Kirolak  
 IRAOLA François ; Akerbeltz  
 IRIART Alain ; Conseil des élus du Pays Basque  
 IRIART Jean-Claude ; Conseil général des Pyrénées-Atlantiques  
 IRIBARNE Maylis ; CLPMEM Bayonne  
 IRIGOYEN Michelle ; Association Traboules  
 IRIGOYEN Frantxoia ; Syndicat ELB  
 ISASI Inaki ; Eusko Label  
 ITHURBIDE Michel ; Mission locale Avenir Jeunes Pays Basque  
 ITZAINA Xabier ; Université de Bordeaux  
 JAUBERT Eric ; Conseil régional d'Aquitaine  
 LABAT Claude ; Lau Buru  
 LABATSUZAN Christian ; Lycée Armand David  
 LAFOURCADE Maité ; UPPA  
 LAGOUEYTE Cendrine ; Etudiante  
 LAPEYRE Henri ; Slow food  
 LAPLENIE Didier ; Institut Jean Errecart  
 LARRALDE Jean-François ; Historien de l'Art  
 LARRALDE Michel ; CFDT  
 LARRAMENDY Pantxika ; Auberge Erreka Gorri Aldudes  
 LASSALLE Julien ; Syndicat de l'AOC Ossau Iraty  
 LASSERRE Jean Jacques ; Conseil des élus du Pays Basque  
 LATAILLADE Jean-Jacques ; Artisan chaisier  
 LAUDUIQUE Christophe ; Lames de Sames -Couteaux du Pays Basque  
 LAUQUE Henri ; Comité Départemental du Tourisme Béarn / Pays Basque  
 LAVAUDEN Virginie ; Agorila Production  
 LAVIGNE Laurence ; étudiante  
 LAY Emilie ; Syndicat Nive Nivelle  
 LECCIA Jacques Architecte  
 LEIBAR Xabier ; Agence d'architecture Leibar  
 LEPINE Olivier ; Biarritz Tourisme  
 LICHERATCU Amaia ; OPLB  
 LIEBAR Xabier ; Architecte  
 LISSAR Jean ; Conseil des élus du Pays Basque  
 LOPEPE Maritxu ; Syndicat ELB  
 LOUGAROT Gisèle ; Hemen  
 LOYATHO Maité ; La Ferme Elizaldia  
 MAILHARIN Jean-Claude ; CCI de Bayonne Pays Basque  
 MAITIA François ; Conseil des élus du Pays Basque  
 MAITIA Pantxika ; Sagartzea  
 MANTEROLA Jean Jacques ; Etcharry Formation Développement  
 MARICHULAR Frédérique ; Musée du Gâteau Basque  
 MASSONDE Dominique ; Hôtel La Maison Oppoca  
 MATA Isabelle ; Biarritz For Events  
 MENDIBOURE Pierre ; Conseil de développement du Pays Basque  
 MILLY David ; « Poisson de Ligne »  
 MONTAUZER Hélène ; Association FIPROVA  
 MORLOT Alban ; Spacejunk  
 NARBAIS Michel ; Syndicat mixte Baxe Nafarroa  
 OCAFRAIN Michel ; Filière Porc basque

OLHAGARAY Ramuntxo ; AOC Piment d'Espelette  
 OLHAGARAY Peio ; CCI de Bayonne Pays Basque  
 OMNES Anthony ; A. omniservices/Kayos  
 ORONO Michel ; Euskal Konfederazioa  
 OSPITAL Serge ; Office de Tourisme d'Hasparren  
 OTAZU Jean ; Office de Tourisme de Soule  
 OTHEGUY Pantxika ; Lyonnaise des Eaux  
 OURRICARIET Christophe ; Fromagerie Garazi  
 PAGOLA Stéphanie ; Office de Tourisme d'Espelette  
 PARIAS Jean-Philippe ; Aquitaine Gourmet  
 PAUTRIZEL Françoise ; Musée de la mer  
 PEILLEN Txomin ; Euskaltzaindia  
 PENE Béatrice ; Slow Food  
 PERES Frédéric ; CCI de Bayonne Pays Basque  
 PETRISSANS Céline ; Festival Dantza Hirian  
 PICOT Olivier ; Association Atherbea  
 PIERRE Xavier ; AOC Iroulégu  
 PONDAVEN Mayalen ; Ona Tiss  
 POPOVSKY Josiane ; Association La Truite du Pays Basque  
 POUILHES Olivier ; Calli Atlantique  
 POUYET François ; Grottes Préhistoriques de Sare  
 PUYOU Katia ; Office de Tourisme Anglet  
 RAUZIER Stéphanie ; Agent de développement  
 RIBOULET Laurent ; Titulaire des Orgues -Presbytère  
 RIVIERE Marie-Christine ; Mairie de Bayonne  
 RODRIGUEZ Bernard ; Chambre de métiers et de l'artisanat des Pyrénées-Atlantiques  
 SABAROTS Jean-Michel ; Groupement des Producteurs de Piment du Pays Basque  
 SAEZ Jean-Louis ; Madilar  
 SALLABERRY Jean-Louis ; Bipia  
 SALLES Jacques ; SARL Les Goûters Basques  
 SCHREIBER Jacques ; Direction départementale de la protection des populations  
 SEYRES Delphine ; Base de loisirs du Baigura  
 SOULIER Laurent ; Truite du Pays Basque  
 SUZANNE Nathalie ; Arrapitz  
 TAMBOURIN Jean-François ; GAEC tambourin  
 TAPIA Jérôme ; chef d'entreprise TIC  
 TAUZIN Francis ; Association Soule Espadrille  
 TELLIER Pantxo ; Lantegiak  
 THORNARY Anne Marie ; Communauté de communes de Soule  
 TILL Aurélie ; Association Azia  
 TORRE Chantal ; Hemen  
 UBERA Mathilde ; LOGICOOP  
 URRUTY Jean-Michel ; Syndicat ELB  
 VISINONI Jean-Claude ; Maison Boncolac  
 ZAVALETA René ; Euskal Lur  
 ZILL Yvon ; Guide Moniteur de Pêche  
 ZULAIKA Rafael ; Musée Basque

## Annexe 3 : qu'est-ce qu'une marque ?

**Qassiopé**  
Recherche sémiotique & sociologique  
Appliquée au marketing

**à la recherche du sens enfoui**

Structure d'études qualitatives et marketing,, disposant d'un réseau national d'intervenants (interviewers, animateurs, analystes ).

- **techniques** : écoute non directive, techniques créatives, projectives, analyse structurale , anthropologie de l'imaginaire et analyse sémiotique.
- **domaines** : image, identité, valeurs, culture..., recherche de tendances et nouveaux concepts, élaboration de cahiers de charge.
- **secteurs** : médias/NTIC, identités régionales, développement local et tourisme, innovations...

### La Marque

- Fonctions & attributs
- Décider d'une stratégie de marque
- Définir un positionnement de la marque

**LA MARQUE**

Fonctions & attributs

**Qassiopé**  
Recherche sémiotique & sociologique  
Appliquée au marketing

Une marque est un nom, un terme, un signe, un symbole, un dessin ou toute combinaison de ces éléments servant à identifier les biens ou services d'un vendeur ou d'un groupe de vendeurs et à les différencier des concurrents.



### La marque a plusieurs fonctions...

- ❑ Elle facilite l'identification du produit par le consommateur
- ❑ Elle protège le produit contre les contrefaçons / imitations
- ❑ Elle véhicule l'idée d'un certain niveau de qualité
- ❑ Elle permet de cibler l'offre sur des segments spécifiques du marché
- ❑ Elle offre la possibilité d'associer une histoire et une personnalité à un produit capables de justifier un niveau de prix

La marque est un outil au service des stratégies de communication et d'image des entreprises et des territoires



## LA MARQUE : Deux manières d'aborder la marque

### Approche « physique » Sur le mode logique

LA MARQUE= UN SIGNE  
Un système de signes

On se place du point de vue de  
l'encodage: de l'émission

- projection « physique » : le 'marquage'
- Niveau de la marque
  - Icône/symbole...
- Modalités d'inscription (partie visible)
  - Le nom
  - Le logo



**Sémiologie de la marque**

### Approche « sensible » Sur le mode analogique

LA MARQUE= UNE PERSONNE  
Une personnalité

On se place du point de vue du  
décodage: de la réception par le  
consommateur

- Sa personnalité
  - caractère, valeurs, univers...
- Son savoir faire
- Son mode de relation

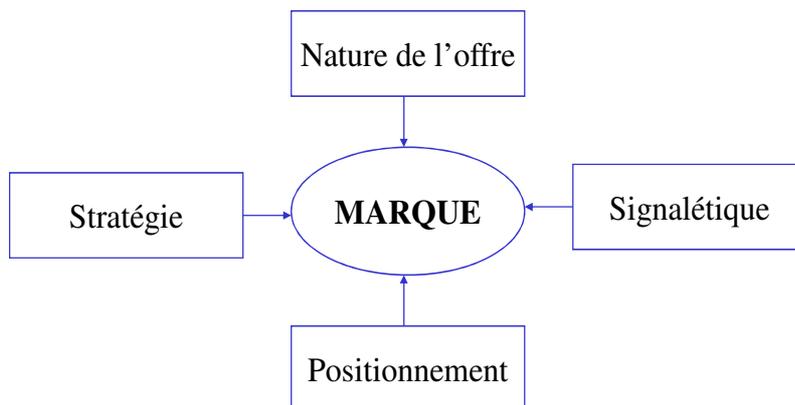


**Sociologie de la marque**



## Les attributs de la marque....

La marque est constituée d'un ensemble d'attributs qui détermineront sa perception par les consommateurs/utilisateurs/visiteurs :



**... Une dynamique et  
une interaction permanente**



## Une Stratégie de marque...

Une décision préalable & plusieurs options possibles

- Marque Produit
- Marque Gamme
- Marque Ombrelle
- Marque Caution



Une décision stratégique de management



## Un positionnement (approche sensible)...

- Sur la base du champs des possibles (socle fondateur et valeurs identitaires)
- Le positionnement est le résultat d'une mise en tension entre :
  - Une réalité
  - Un possible
  - Un souhaitable

Le positionnement de la marque représente la plateforme créative pour l'ensemble de ses prises de parole :

- Signalétique
- Discours commercial
- Publicité
- Etc.



4 éléments à formuler :

Ambition



Vision



Mission



Valeurs



### Une signalétique ...(approche physique)

La marque s'appuie en premier lieu sur une signalétique propre ( nom , logo, signature, identité sonore, etc.) .

Cette signalétique reflète son identité et sa fonction.

Elle n'est pas figée!

Elle évolue en permanence en fonction des « péripéties » de son histoire personnelle et du contexte social, économique et culturel dans lequel elle s'inscrit.

Elle se nourrit de ce contexte pour enrichir son univers personnel

1930-1960



1960-1990



2000 ...

*Beyond Petroleum !*



DECIDER  
d'une stratégie de marque



## Décider d'une stratégie de marque...

Pour promouvoir ses produits, une entreprise peut opter pour une stratégie multi-marques ou mono-marque :

### Stratégies multi-marques:

L'entreprise crée une marque différente pour chacun de ses produits (marque « produit ») ou pour chaque grande famille de produits (marque « gamme »)

### Stratégie mono-marque

L'entreprise regroupe sous une seule et même marque l'ensemble de ses produits même s'ils sont très hétérogènes (marque « ombrelle ») ou accole sa marque centrale à des marques secondaires pour en faire une « marque caution »

Marques « produits »  
Marques « gammes »



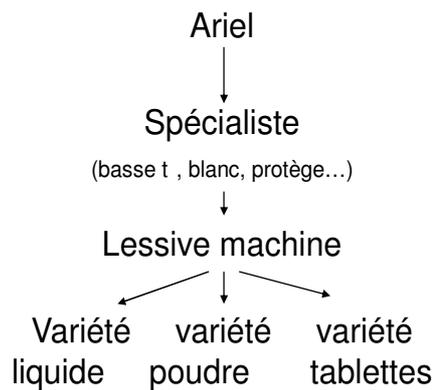
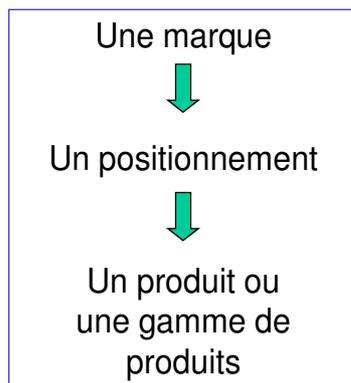
Marques « ombrelles »  
Marques « cautions »



## La marque produit :



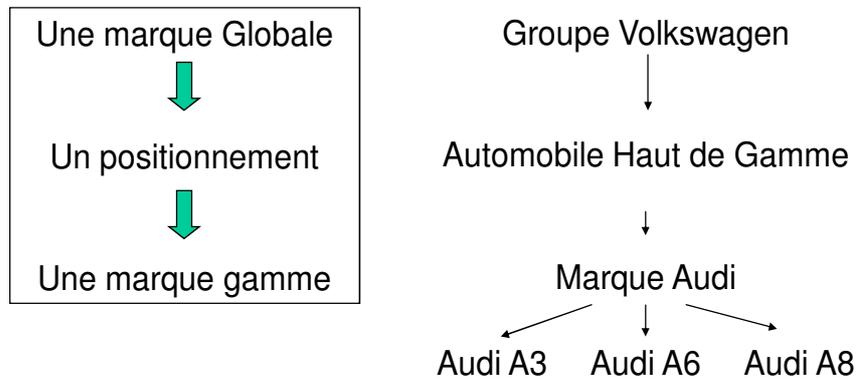
A chaque produit correspond un positionnement et une marque spécifique.



## La marque gamme :



A chaque famille de produit correspond un positionnement et une marque "gamme" spécifique.

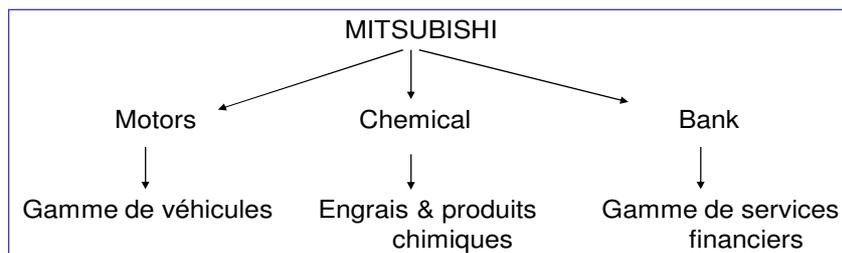


## La marque ombrelle



Marque unique utilisée pour des produits différents, de manière à faire bénéficier ces produits de la notoriété et de l'image de la marque ombrelle.

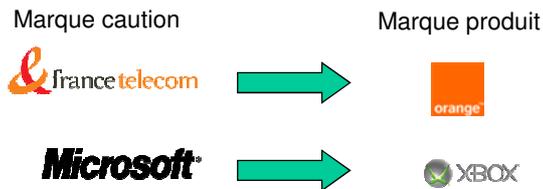
*Exemple : exprimant l'importante diversification du groupe japonais Mitsubishi, sa marque est apposée sur des automobiles, des appareils audiovisuels, des engrais, des produits chimiques, des pièces métallurgiques, des services financiers...*



## La marque caution

La marque devient « caution » lorsqu'elle est associée à diverses marques produits pour les faire bénéficier de sa notoriété, de son image, et de sa crédibilité... tout en les dotant d'une identité spécifique facilitant la communication.

Exemple : *Petits LU, Pim's de LU, Hello! de LU, Prince de LU, Tuc de LU, Pailles d'Or de LU, Mikado de LU...*



## Avantages

&

## AVANTAGES

### inconvénients

Marque Produit

- Permet d'occuper plusieurs segments
- Permet une clarté quand les segments sont proches
- Permet de prendre des risques sur des nouveaux marchés
- Evite la contamination en cas d'échec

Marque Gamme

- Permet de réduire les coûts de lancement

Marque Ombrelle

- Permet des économies d'échelle importantes

Marque Caution

- Permet d'enrichir l'identité de la marque ombrelle



| <b>Avantages<br/>&amp;<br/>inconvénients</b>   | <b>INCONVENIENTS</b>  |
|--|---|
| <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">Marque Produit</div>  | Implique des dépenses lourdes car chaque lancement de produit signifie un lancement de marque<br>Pas de capitalisation de notoriété ou d'image de marque sur les autres catégories de produit |
| <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">Marque Gamme</div>    | Problème de sélection des produits qui rentrent ou non dans la marque   |
| <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">Marque Ombrelle</div> | Problème de largeur de la couverture de la marque qui risque de fragiliser celle-ci   |
| <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">Marque Caution</div>  | Deux marques à gérer au lieu d'une  |



| <b>La vision</b>   |
|--|
| <p>C'est l'expression du regard que l'entreprise – le territoire – porte sur son métier, son environnement économique et culturel, la réalité et le devenir de son activité</p> <p><b>Exemple :</b></p> <p><i>Dans un monde en mutation, où les consommateurs accroissent leurs exigences en terme de ... , l'entreprise qui saura créer....., s'imposera sur le marché.</i></p> <p>Expression de tous les facteurs exogènes à la marque qui influent (et influenceront) sur son activité et sa perception par les consommateurs</p> |



DEFINIR  
le positionnement de la marque



## Le positionnement de la marque

4 éléments à définir

- L'ambition... de la marque
- La vision... de l'évolution du contexte, du marché, de la demande
- La mission... que se fixe (fixera en fonction de cette évolution
- Les valeurs... qui lui permettront de s'imposer



## L'ambition

C'est l'expression claire et proclamée de l'objectif que l'entreprise – le territoire – assigne à sa marque :

- Développer la part de marché
- Stabiliser la part de marché
- Enrayer la chute
- Etc.
  
- Proposer une offre généraliste
- Spécialisée
- Alternative
- Etc.

L'ambition est l'expression de l'objectif économique de la marque...



## La mission

C'est l'expression claire de l'objectif que l'entreprise – le territoire- assigne à sa marque au regard de sa vision des évolutions de son environnement, de son métier, de la demande + la somme des moyens qu'elle mettra en œuvre pour y parvenir :

Exemple :

*Proposer aux consommateurs une offre produits qui réponde à leurs exigences et à leurs aspirations de .....à travers la mise en avant de ..... que nous serons capables de leur offrir.*

La mission, est la mise en action de la vision ...



## La vision

C'est l'expression du regard que l'entreprise – le territoire – porte sur son métier, son environnement économique et culturel, la réalité et le devenir de son activité

### Exemple :

*Dans un monde en mutation, où les consommateurs accroissent leurs exigences en terme de ... , l'entreprise qui saura créer....., s'imposera sur le marché.*

Expression de tous les facteurs exogènes à la marque qui influent (et influenceront) sur son activité et sa perception par les consommateurs



## Les valeurs

Les valeurs sont l'ensemble des éléments intangibles au nom desquels la marque agit, qui l'animent et qui l'enrichissent.

- L'authenticité
- La proximité
- L'innovation
- L'accueil
- Etc.

Elles sont les moteurs qui crédibiliseront le discours de la marque et lui permettront de s'imposer



## Le Positionnement

Synthèse de l'ambition, de la vision, de la mission et des valeurs de la marque, il constitue le support de l'ensemble de la démarche créative qui permettra la promotion de celle-ci.

Il se structure ainsi :

Pour... - *liste des publics ciblés* - la marque x représente la proposition de... - *rappel de l'offre produit & service* - qui apporte le plus de .... - *expression de la différence & de l'incomparabilité du service ou produit* - parce qu'il est ou a... - *justification, atouts, légitimité, raison d'y croire* -

Le positionnement ainsi défini sera décliné à travers l'ensemble des actions de communication de la marque qui permettront conjointement d'imposer sa notoriété et sa réputation



## En résumé...

La construction de la marque s'articule autour d'une équation intangible :

Stratégie x  $\begin{matrix} \text{Positionnement} \\ + \\ \text{Signalétique} \end{matrix}$  = Marque

**Mais ATTENTION !**

**La réflexion autour de la  
marque territoire  
s'inscrit dans une logique à la fois  
plus vaste et plus complexe...**



## Pourquoi ?

Tout produit manufacturé (ou prestation de service) ne vit que par sa marque....

Un territoire vit à travers :

- L'histoire et la culture qui lui sont propres, son périmètre géographique...
- Le tissu économique qu'il accueille
- Les hommes et les femmes qui vivent,
- L'image que tout un chacun à l'extérieur de celui-ci a de ses atouts, de ses richesses, de ses différences...
- 

**Si c'est la marque qui construit la personnalité du produit et crée son image**

**C'est l'identité du territoire qui est à l'origine de l'image et que la marque doit refléter**



## Pourquoi ?

### La particularité du marketing territorial

Répondre aux attentes larvées ou non du consommateur est l'objectif de la démarche marketing traditionnelle

En revanche mettre en avant l'incomparabilité du territoire est l'objectif du marketing territorial



## La marque territoire

La marque territoire présente – notamment - les caractéristiques suivantes :

- Supporter une « offre » dotée d'une existence autonome et riche.
- S'adresser autant à des publics externes (visiteurs, investisseurs, pouvoirs publics régionaux, nationaux voire internationaux, etc.) qu'interne (populations, acteurs économiques, sociaux et culturels locaux, élus, etc.).



## Le Pays Basque

Un phénomène encore plus accentué pour un territoire tel que le Pays Basque qui :

- Dispose d'une culture riche, vivante et profonde,
- Développe un tissu économique dynamique et multiple,
- Jouit d'une notoriété et d'une attractivité exceptionnelle,
- Possède une image de marque forte aux yeux de ses publics extérieurs



## Le territoire pays Basque

Autant de facteurs qui conditionnent les relations complexes entre « marque » et « territoire » et nous obligent à envisager la réflexion autour de la marque « Pays Basque » sous un jour moins dogmatique..



## Annexe 4 : Synthèse de l'Analyse identitaire

---

### a) Les principaux éléments du portrait identitaire du Pays Basque

*[extraits du support de présentation de Qassiopé / 9 juin 2009]*

#### • **Les représentations spatiales du Pays Basque**

L'espace territorial du Pays Basque est problématique. Dans l'univers imaginaire du Pays Basque, l'ancrage dans un espace géographique ne sonne pas comme une évidence. C'est un espace à la fois dual et ouvert qui se construit comme un passage, une terre « entre deux » :

- Géographiquement, passage entre le nord et le sud,
- Historiquement, passage des guerres
- Économiquement, passage de contrebande
- Symboliquement, passage entre l'ici et l'ailleurs, entre le ciel et la terre

Dans l'univers imaginaire du Pays Basque, l'espace territorial indéfini, instable tend vers l'a spatialité.

#### • **Les représentations temporelles du Pays Basque**

Le temps du Pays Basque s'étire entre un passé sans fond (*dont les racines sont floues..*) et un futur infini.

Dans cette temporalité étirée, le présent pris dans cette démesure cosmique, ne peut pas se contenter d'exister, il doit se concentrer, se « solidifier » pour ne pas se dilater.

Il prend toute sa valeur dans l'agir, dans le ressentir, dans le mouvement, dans un surplus de réalisation (rendre plus réel).

Dans l'univers imaginaire du Pays Basque, la temporalité est extra-humaine et assigne au présent une valeur stratégique. Un univers imaginaire traversé par un temps distendu, voire a-temporel.

#### • **La structure profonde de l'imaginaire du territoire**

Une donnée fondatrice de la structure imaginaire du Pays Basque : la prégnance du son, de l'ambiance acoustique.

Dans cet univers, on comprend d'abord par le ressenti physique et émotionnel, on est en prise directe avec ce qui se passe ici et maintenant ; le son est lié à l'instantanéité et définit un « en-dedans » tangible

L'homme basque a incorporé le territoire, il le porte en lui. Il a transcendé les contingences matérielles du territoire pour le reconstruire mentalement. Lui seul en possède les coordonnées, les contours et les contenus. Le son crée une bulle où l'homme peut se réapproprier mentalement le territoire et reconstruire un espace viable.

Un espace mobile, ambulatoire (qu'on emmène avec soi à l'autre bout du monde), protégé (forteresse mentale), nomade...

L'homme seul n'est qu'un fragment du territoire. Il a la nécessité de s'allier à l'autre et aux autres pour reconstituer le puzzle : l'entité du territoire.

Faire perdurer le territoire passe par un nécessaire maillage ; celui des chemins, celui du collectif des hommes et du contact entre les hommes.

Les paysages sont mentalisés et se racontent par des lignes et des formes... un paysage intérieur émotionnel, entre l'aspiration à être et la jubilation d'être là...

Dans la bulle (sonore) ainsi formée, les paysages dessinent deux espaces en tension dans les quels les identités s'entremêlent, symbolisés par deux figures (le berger et le marin) : entre ancrage/conservatisme et projection/avant-gardisme...

#### L'espace ancré porté par la figure symbolique du berger

Il est un pilier majeur de la présence basque légitime sur le territoire,

Il est symbole de permanence.

Au-delà de la beauté du paysage, le berger conserve l'harmonie, l'ordre ; en promettant l'éternité, il est le lien entre la terre et le cosmos.

*En potentiel* : c'est la sentinelle silencieuse ou le gardien attentif, il est responsable de la «caution morale» de développement,

*En limite* : c'est l'immobilité et l'exclusif

#### L'espace projeté porté par la figure symbolique du marin

Il porte le nomadisme ancestral qui relie les basques à l'universalité,

Il est poussé vers le changement.

Il est le lien entre le passé et le futur

*En potentiel* : c'est l'explorateur et le défricheur, l'innovateur et l'avant-gardiste

*En limite* : C'est l'aventurier dont l'errance a pour visée les biens matériels, les richesses qu'on est allé chercher...

Il hante cette côte maritime, dénoncée comme trop commercialisée, ouverte aux profiteurs...

#### Le socle fondateur de l'identité :

.... Le Pays Basque nord, c'est la **vibration** de la présence au monde :

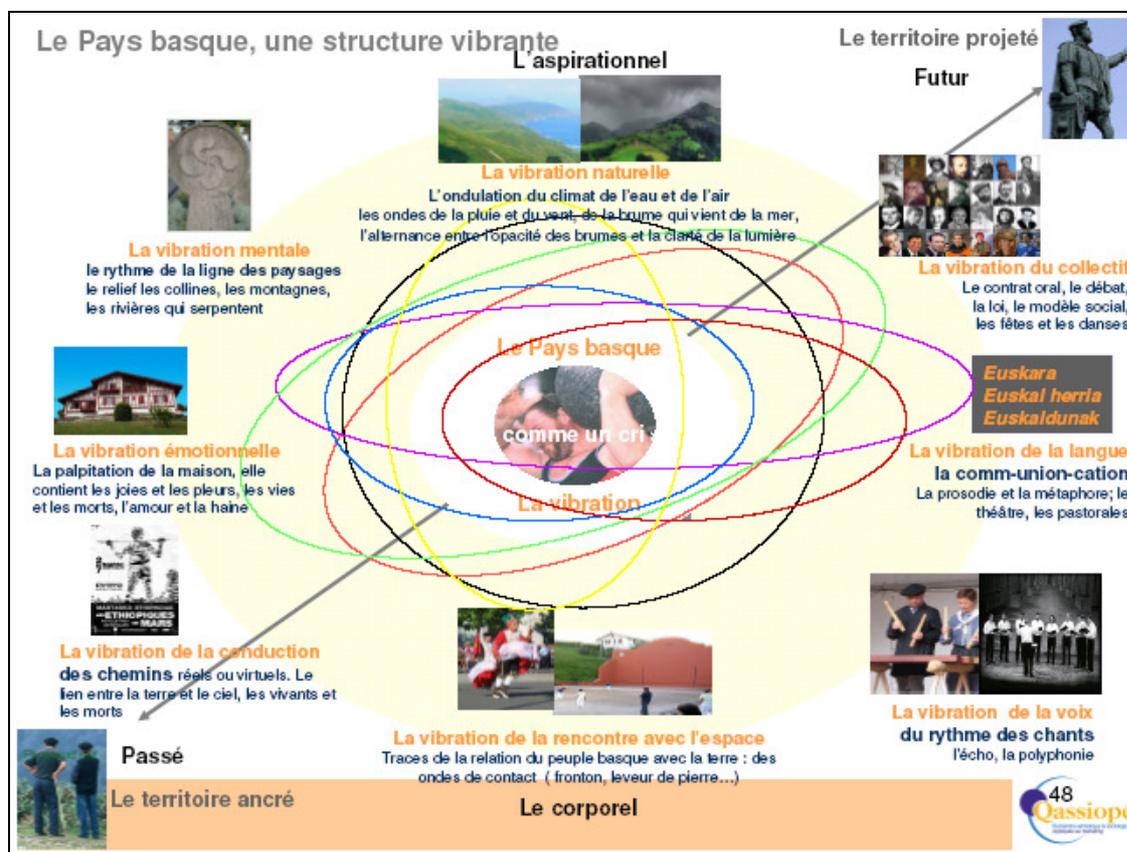
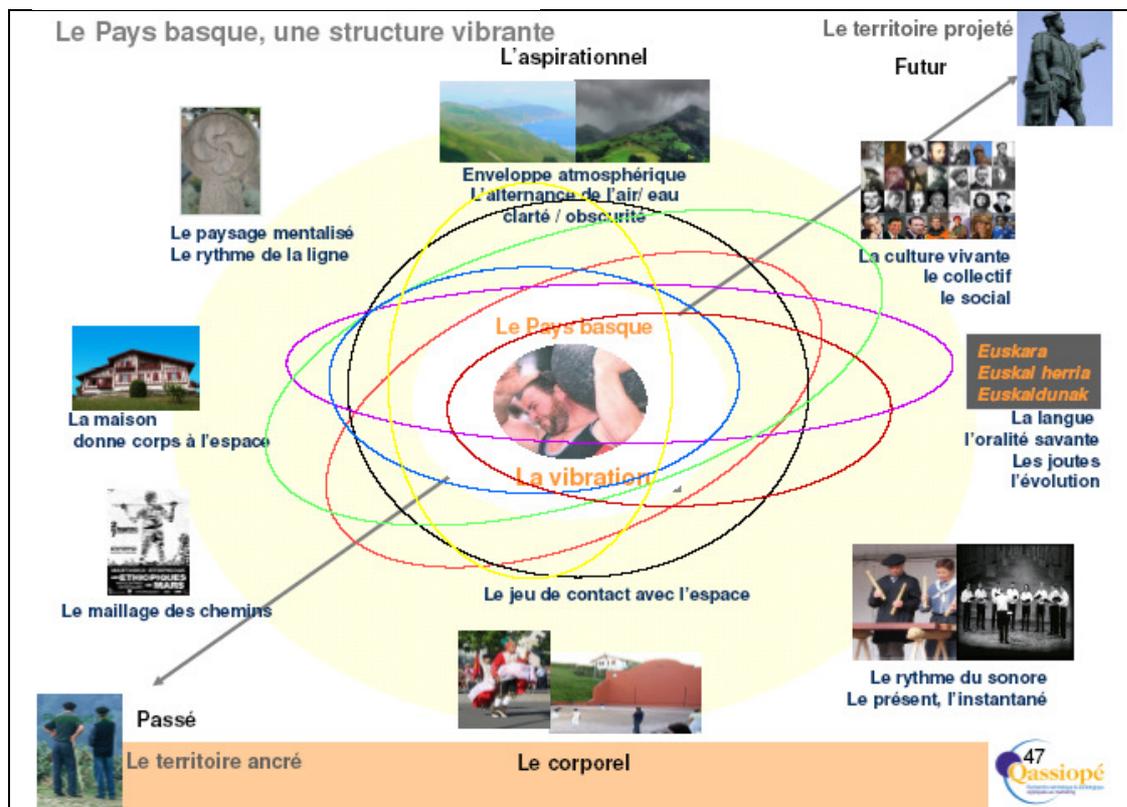
Celle qui, manifestant de l'origine du cosmos et de sa propagation vers le futur, installe le territoire sur sa trajectoire

Celle qui relie le territoire (le microcosme) à l'univers (la macrocosme)

Elle est le principe qui impulse, transmet, harmonise et unifie l'univers Pays Basque nord.

Dans cet univers, vivre c'est vibrer et vivre vibrant c'est vivre plus, vivre plein, c'est sur-vivre.

- **Le Pays Basque, une structure vibrante, en mouvement, inscrite dans l'itinérance qui se vit dans le présent**

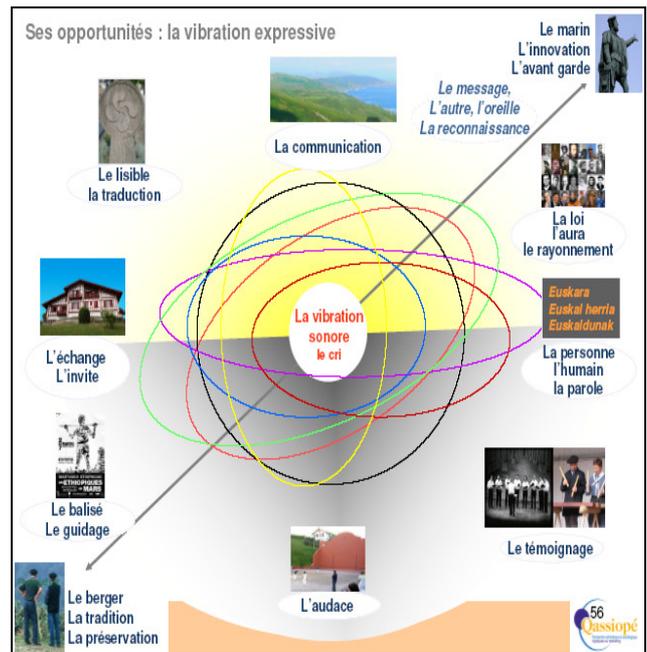


• **Le périmètre des valeurs du Pays Basque**



• **Les risques...**

**... et opportunités**



## Annexe 5 : Synthèse de l'étude d'image externe

### I. Perceptions et représentations du Pays Basque

Le territoire est perçu majoritairement par les bordures naturelles : mer et montagne. Il y a très peu d'évocations spontanées de la partie intérieure ; de la partie « terre » dont le seul repère exprimé est St-Jean-Pied-de-Port. D'une manière générale, la totalité de l'espace territorial n'est pas restituée en spontané par le public, même par ceux qui ont une expérience vécue du Pays Basque.

Les repères mers et montagne sont en soi des vecteurs d'attractivité ; ce sont des repères qui bénéficient d'une identité indépendamment du Pays Basque (*l'Océan Atlantique, les Pyrénées*). Les personnes qui connaissent peu le Pays Basque n'associent donc pas ces deux vecteurs à une « spécificité basque ».

Le territoire intérieur est « secondarisé ». Il apparaît comme opaque ou inconnu. Il est ressenti (négativement) comme impénétrable, et (positivement) comme mystérieux.

La représentation du Pays Basque, proprement dit, est instable. Il s'agit d'une représentation partielle, qui ne recouvre pas la réalité physique du territoire. Les personnes qui connaissent peu le Pays Basque le représentent géographiquement comme un territoire « entre deux » ou seulement par le littoral. Ceux qui le connaissent mieux (pour y être venus) en ont une vision plus globale.

Il semble y avoir une distinction entre les personnes proches ou éloignées du territoire :

- > le regard depuis la capitale influe sur une vision nationale, où la notoriété du territoire à travers tout ce qui est nommé « basque » constitue le repérage majeur ;
- > le regard porté depuis la région toulousaine renvoie à plus de proximité avec l'appréhension de signes plus distinctifs émis par le Pays Basque.

Au niveau des évocations spontanées, des distinctions apparaissent aussi dans le déploiement de nuances mais elles ont en commun de privilégier les aspects festifs, traditionnels, historiques, etc., et de faire relativement peu référence aux aspects naturels (paysage...).

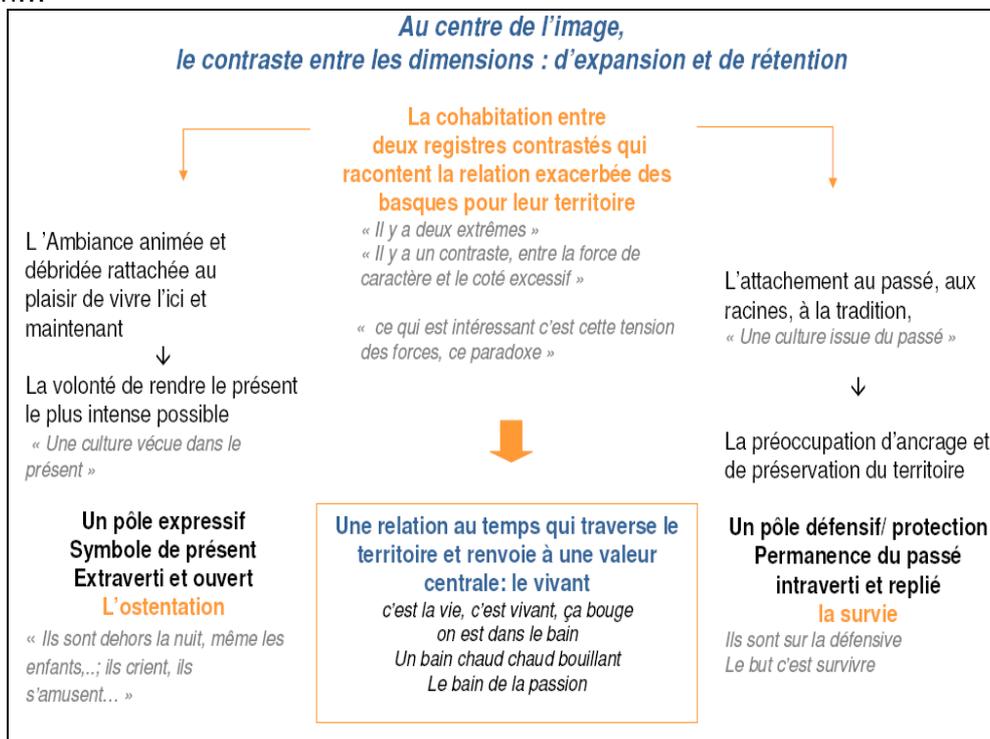
|   | Paris   | Toulouse  |
|---|---|---|
| <b>Représentation du territoire dans le discours spontané</b> | La représentation est liée à la relation 'subordonnée' Paris province et par conséquent elle est indexée au territoire français<br><br><b>L'évocation intègre les données géographiques en référence avec le territoire français et espagnol :</b><br><i>au sud, à l'ouest, en bas de la France</i> | La représentation s'inscrit à partir d'une relation plus 'coordonnée' région / région et s'appuie sur un statut analogue<br><br>Au delà de l'évocation spontanée de la situation géographique et des repères, <b>le territoire s'évoque, aussi, par des éléments de contenu et d'ambiance</b> |
| <b>Clé d'entrée</b>   | La Côte basque est plus prégnante que l'intérieur du Pays basque  | Le Pays basque est envisagé plus globalement et ne se réduit pas à la côte basque   |
| <b>Ville repère</b>   | <b>Biarritz</b>   | <b>Bayonne</b>  |

|                                | Paris<br>Moins connaisseurs du Pays basque  | Toulouse<br>Plus connaisseurs du Pays basque  |
|--------------------------------|---|---|
| <b>Modalité du repérage</b>    | <b>Repère par la dénomination</b><br>Champ de tout ce qui s'appelle<br>« basque »<br>( gâteau basque, pelote basque etc...)<br><br><b>Repère historique</b><br>ex: Franco | <b>Repère par les codes culturels</b><br>Champ de tous les signes, (images, activités, symboles...) émis par le Pays basque<br><br><b>Repère symbolique</b><br>ex: La croix basque      |
| <b>Les marqueurs naturels</b>  | Le climat soleil/pluie/vent<br>Les vagues et les rochers<br>→ Une nature brute, moins accessible<br>→ <b>Une nature spectaculaire, impressionnante</b>                    | La brume et la lumière<br>L'océan, les plages<br>→ Une nature plus poétisée<br>→ <b>Une nature tonique, revitalisante</b>   |
| <b>Les marqueurs culturels</b> | Le poulet basquaise<br>Le musée du chocolat<br>Les fêtes de Bayonne<br>Les chambres d'hôtes<br>St-Jean-de-Luz<br>Un dialecte<br>→ <b>La notoriété basque</b>              | Le piment et le gâteau basque<br>Le musée de l'histoire basque<br>La tauromachie<br>La thalassothérapie<br>St-Jean-Pied-de-Port<br>L'Euskadi<br>→ <b>Les traits distinctifs basques</b> |

## II. L'image du Pays Basque, sa structure, ses contenus

### 1) La structure de l'image

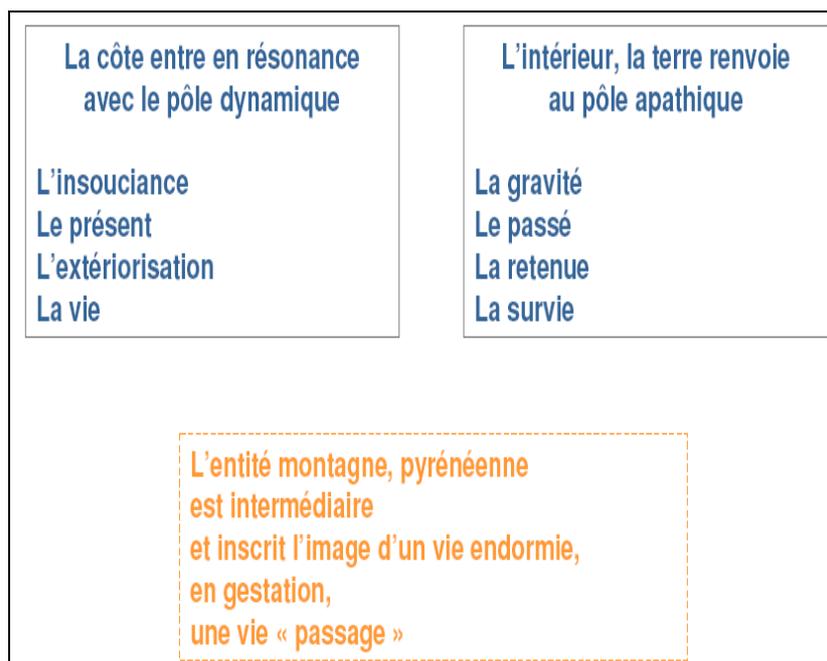
L'image perçue fait ressortir un contraste fort entre le temps présent et le temps passé, entre une ambiance animée et extravertie (assimilée à la côte basque), et une volonté de préservation voire de défense du territoire, de survie (associée à l'intérieur du territoire). Entre les deux, l'entité montagne apparaît comme un espace intermédiaire avec une vie en gestation...



**La côte** entre en résonance avec le pôle dynamique ; animation liée à l'activité intense de l'homme : la fête, l'activité marine, l'activité économique. Associée au temps présent, aux vacances...

**L'intérieur** est perçu comme un centre dédié à la subsistance, un intérieur agroalimentaire, une production de vivres. Cet aspect positif est contredit par un sentiment qu'il échappe au visiteur et qu'il peut être perçu comme fermé, peu accueillant, passéiste, en repli.

**L'entité montagne** est plus faiblement évoquée, et son image renvoie plus à la montagne en général, au massif pyrénéen en particulier... et pas particulièrement au Pays Basque. Ainsi les valeurs qui lui sont associées sont celle communes à d'autres régions pyrénéennes : sport, activité pastoralisme, transhumance...



## 2) Les contenus d'image

### a) Le territoire lui-même

**Les éléments culturels** sont la clé d'entrée dans l'image. La restitution spontanée définit très majoritairement le Pays Basque, par tout ce qui est le fait de l'Homme :

- l'**ambiance** (les fêtes, la gaieté, les manifestations sportives etc.)
- les **marqueurs** (le béret basque, le piment, la gâteau basque, les couleurs rouge et vert)
- la **relation au territoire** (les racines, la famille, la tradition, la pérennité)

**La culture de la fête** s'impose comme un fondamental de l'image. Pour tout le monde, les fêtes de la Côte basque sont perçues comme des fêtes accessibles, tandis que celles de l'intérieur sont plus souterraines et liées aux rythmes de vie...

**Le sport** est un mode de vie. Le surf et la pelote basque, sont évoqués en premier, comme signes distinctifs du territoire. Le rugby s'affirme comme un sport plus régional ou national que basque. Ces sports ont en commun l'épreuve du contact et l'affirmation d'une force physique. Ils sous tendent les principales facettes de la rencontre de l'homme, avec le réel : avec la nature (surf), l'autre (pelote), le collectif (rugby). Ce sont des sports témoins de la résistance et de l'endurance.

**L'habitat** est perçu comme disséminé ; les maisons sont de couleurs vives. L'habitat est le

reflet de l'Homme basque. C'est un habitat qui semble non daté, non historique, éternel.

**Les couleurs** sont également bien identifiées : des couleurs vives emblématiques.

Même quand elles relèvent de la nature, les couleurs deviennent emblématiques parce qu'elles sont associées à une fonction de codage (ex : le vert, c'est la nature du Pays Basque ; le rouge : foulard, béret, piment, etc.)

**La culture** est évoquée plus tardivement. Culture orale portée par la langue, les chants, dont les contenus échappent et participent du mystère, de la spécificité... Mais on n'identifie pas réellement ce qu'est le chant basque. Et de façon générale, la culture ne semble pas accessible, d'où un sentiment de mise à l'écart.

**L'histoire basque** sensibilise et intrigue (la diaspora).

**La nature** est définie par le mouvement du relief et par la rencontre des forces. Le relief renvoie à la fois à de la douceur et de l'aspérité, et le contraste semble plus fort quand on vient des Landes. Une fois sur place, on est marqué par cette possibilité de voir toujours la mer et la montagne, en tous points. De façon générale, la nature crée une relation forte et émotionnelle avec le visiteur qui peut se sentir dedans (immergé) ou dehors (spectateur admiratif).

Le **paysage** apparaît au visiteur comme un espace domestiqué, ordonné, très entretenu... trop ?

#### **b) La place des activités économiques dans l'image**

**La cuisine basque** est perçue comme saine et tonique. C'est une cuisine centrée sur l'aspérité, qui induit ardeur et séduction.

**Le piment** se révèle comme un produit emblématique, adjuvant de vigueur et de vitalité. Le piment prend une valeur de symbole (voire fantasmé). Il est à la croisée de la culture (la langue : apex) et du paysage (la vague).

**Le fromage, le chocolat et le jambon** sont cités parce qu'ils sont dits basques, mais ne sont pas restitués par les participants comme faisant partie du patrimoine exclusif basque. (*le fromage est un produit générique français avant d'être basque*).

**L'artisanat** est plus associé à cette spécificité basque car il porte en lui des valeurs fortes autour du collectif : il révèle des savoir faire pérennisés qui accompagnent le mode de vie basque et une production étroitement liée à l'Homme, au quotidien et à l'intime. Parce qu'il vise la durée (il est indestructible), le **tissu** basque est le pilier de l'image artisanale. La durée de vie du tissu renvoie à la durée du territoire, la transmission de génération en génération.

**Les musées** cités sont des « musées de tradition » qui maintiennent et célèbrent les savoir faire. Ils renchérissent, de ce fait, une image un peu statique, tournés vers le passé, vers soi, vers une intériorité.

**Le tourisme** est perçu comme « secondarisé » par les basques par rapport aux préoccupations de sauvegarde du territoire. Cela lui donne une position ambivalente :  
- un tourisme contrôlé afin de préserver l'authenticité du territoire (*apprécié sur le principe*)  
- un tourisme peu développé où le visiteur se sent peu accueilli (*un touriste se sentant plus spectateur qu'acteur*)

### III. La personnalité du Pays Basque

(quelle relation le public entretient-il avec le Pays Basque?)

Le Pays Basque renvoie une personnalité marquée par l'intensité et la force.

- une force plus physique (pour ceux qui sont éloignés du Pays Basque), force d'attachement au territoire, d'ancrage à la terre, lié au masculin, associée à une image stéréotypée du berger, tantôt gardien du temple (protectionnisme induit) et tantôt guerrier (militantisme sous jacent) ; c'est une personnalité impressionnante qui attire et que l'on craint ;

- une force plus psychologique (pour ceux qui se sentent plus proches soit par la géographie soit par l'intérêt qu'ils lui portent) révélant une certaine droiture, une force de caractère, plus mentale, d'intensité, d'énergie, qui dépasse les questions de temps et d'espace ; cette personnalité attractive renvoie à l'image d'un basque unique, rassurant et mystérieux.

Se dessinent donc deux images, celle d'une force (physique) au service du territoire, connectée à la terre, motivée par un objectif de vie et de survie et celle, plus énergétique dédiée au social et à l'humain.

Le Pays Basque apparaît comme l'un des rares territoires qui s'évoque, d'abord, par l'humain, et cette présence de l'*homme basque* définit une identité plus intense et marquée. Elle dessine un périmètre spécifique avec un *dedans* et *dehors*.

La comparaison avec des régions comme la Bretagne et la Provence-Alpes-Côte d'Azur, révèle que le Pays Basque est celui qui est appréhendé avant tout à partir de signes culturels (et non naturels).

La culture y est vivante et traditionnelle, (imaginaire et légendaire en Bretagne, contemporaine et moderne en PACA)

Des perceptions qui entraînent des attentes d'immersion (« être dedans ») ce qui peut rendre d'autant plus aigu le sentiment d'exclusion souvent ressenti.

L'image générale construit un positionnement du Pays Basque autour de la vitalité elle-même (« être en vie »).

|                 | Le Pays basque  | La Bretagne   | PACA  |
|-----------------|---|---|---|
| Mode d'approche | Culture > nature  | Nature > culture  | Nature > culture  |
| Image comparée  | Aspérité et tradition   | Simplicité et tradition   | Luxe / ostentation  |
| Nature          | Rondeur : terre et mer<br>Domestiquée<br><i>propre</i>          | Aspérité : rochers et falaises<br>Sauvage<br><i>bruyère et genêts</i>           | Aridité : cailloux<br>Minimale<br><i>Garrigue</i>         |
| Culture         | Vivante et traditionnelle<br><i>Feria, fêtes</i>                | Imaginaire et légendaire<br><i>Obélix</i>                                       | Contemporaine et moderne<br><i>Festivals</i>              |
| Fonction        | Bain, ambiance<br>Immersion (ou exclusion)                      | Voyage<br>Navigation... <i>les îles</i>   | Plaisir soleil...la plage<br>Farniente                    |
| Bénéfice        | Contraste<br>Chaud / froid                                      | Équilibre physique<br>Iodé  | Émotion physique<br>Polysensoriel                         |
| Positionnement  | Être en vie   | Bien-être   | Plaisir de vivre  |
| Agroalimentaire | <i>Piment, gâteau basque</i><br>> Recette élaborée              | <i>Crêpes, huîtres, crustacés, pommes de terre</i><br>> Plats marins et simples | <i>Olives, fruits, melon, poisson</i><br>> Cuisine soleil |
| Tourisme        | Peu développé   | Capillaire, diffus et varié   | Très développé<br>voire industrialisé (-)                 |
| Destination     | (+) vivant, animé (côte)  | (+) insolite, découverte, calme   | (+) hédonisme   |
|                 | (-) Peu accessible (distance Paris)<br>Côte avec grosses vagues | (-) climat aléatoire  | (-) chère<br>côte surchargée                              |

## Annexe 6 : Analyse du panorama des marques en Pays Basque et tableau récapitulatif des marques identifiées

**Qassiopé**  
Structure qualitative, recentrée sur les études ad hoc, disposant d'un réseau national d'intervenants (interviewers, animateurs, analystes ).  
\* *techniques* : écoute non directive, techniques créatives, projectives, analyse structurale des corpus et analyse sémiotique.  
\* *domaines* : imaginaire collectif (image, identité, valeurs, culture...), recherche de tendances et nouveaux concepts et élaboration de cahiers de charge.  
\* *secteurs* : médias/NTIC, identités régionales, développement local et tourisme, innovations...

**Anne Rostand-Coutouly**  
Consultant marketing indépendant intervenant auprès de PME/PMI et collectivités territoriales en conseil-accompagnement et formation

**CONSEIL DE DEVELOPPEMENT DU PAYS BASQUE**

**Etude de faisabilité et d'opportunité d'une marque territoriale Pays Basque**

Panorama des marques existantes

Support présentation 31 Mars 2009

### Rappel des objectifs

**Prendre en compte l'existant et le contexte**

- *Pour toutes les marques (individuelles et collectives)*: analyse des stratégies de marques et mise en évidence des bonnes pratiques ainsi que des convergences ou divergences
- *Pour les marques collectives*: Compréhension de leurs problématiques ainsi que de leurs freins et motivations vis-à-vis du projet, afin de rechercher une valeur ajoutée dans ce nouveau niveau collectif

Marque collective: toute démarche de valorisation d'un produit au sein d'une filière

1

## Rappel de la méthode

Une méthode en 3 étapes



Recensement des marques existantes tant collectives, qu'individuelles  
faisant référence au territoire basque (*non exhaustif*)

*Recherche terrain  
/ internet  
74 marques  
identifiées*

Recherche informations descriptives sur les  
stratégies de marques

*Fiches signalétiques  
26 marques internes  
/ 1 marque externe*

Compréhension des  
problématiques des marques et  
analyse des freins et  
motivations vis-à-vis du projet

*Entretiens  
téléphoniques 9  
marques internes /  
2 marques externes*

3

## Plan de l'analyse

### 1. Panorama général

### 2. Données descriptives stratégies de marques internes

- Marques collectives Agro-alimentaires *13 fiches et 7 entretiens*
- Marques collectives Tourisme *3 fiches et 1 entretien*
- Marques textile et linge basque *3 fiches*

### 3. Compréhension des problématiques des marques internes

- Marques collectives Agro-alimentaire *7 entretiens*
- Marque individuelle Agro-alimentaire *1 entretien*

### 4. Attentes vis-à-vis du projet

- Freins *9 entretiens*
- Motivations
- Facteurs clefs de succès énoncés

### 5. Analyse des marques externes

*2 entretiens*

4

## 1- Panorama: tableau récapitulatif des marques et labels en Pays Basque

|                            | Agro-alimentaire |                | Tourisme |                | Textile   |                | Culture  |                | Sport    |                | Tous secteurs |                |
|----------------------------|------------------|----------------|----------|----------------|-----------|----------------|----------|----------------|----------|----------------|---------------|----------------|
|                            |                  | Dt fort rayon. |          | Dt fort rayon. |           | Dt fort rayon. |          | Dt fort rayon. |          | Dt fort rayon. |               | Dt fort rayon. |
| Avec signes officiels**    |                  |                |          |                |           |                |          |                |          |                |               |                |
| Sur périmètre P. Basque*   | 2                | 1              |          |                |           |                |          |                |          |                | 2             | 1              |
| Sur périmètre départ.      | 2                | 2              |          |                |           |                |          |                |          |                | 2             | 2              |
| Sur périmètre régional     | 7                | 7              |          |                |           |                |          |                |          |                | 7             | 7              |
| Sans signe officiel        | 13               | 0              | 3        | 2              | 1         | -              |          |                |          |                | 17            | 2              |
| <b>Total collectives</b>   | <b>24</b>        | <b>10</b>      | <b>3</b> | <b>2</b>       | <b>1</b>  | <b>-</b>       |          |                |          |                | <b>28</b>     | <b>12</b>      |
| <b>Total individuelles</b> | <b>20</b>        | <b>4</b>       |          |                | <b>18</b> | <b>4</b>       | <b>4</b> | <b>2</b>       | <b>2</b> | <b>2</b>       | <b>44</b>     | <b>12</b>      |
| <b>Total</b>               | <b>44</b>        | <b>14</b>      | <b>3</b> | <b>2</b>       | <b>19</b> | <b>4</b>       | <b>4</b> | <b>2</b>       | <b>2</b> | <b>2</b>       | <b>72</b>     | <b>24</b>      |



\* Périmètre pays basque ou proche  
 \*\* actuels ou en cours d'obtention

5

## Zoom sur les signes officiels de qualité

Actuels AOC



IROULEGUY

En cours AOC



En cours IGP



En cours Label Rouge



6

## Zoom sur les autres marques collectives

### Agro-alimentaire



### Tourisme



7

### Autres démarches



**Tous secteurs, acteurs privés et publics**  
 Marque déposée à l'INPI,  
 Cahier des charges sur les bonnes pratiques TIC et les principes du collectif  
 44 acteurs labellisés  
 + 20 candidats en 2009



**Secteur agro-alimentaire**  
 Marque déposée à l'INPI, mais pas de cahier des charges associé  
 2 entreprises utilisatrices

8

## 2- Données descriptives stratégies de marques internes

Marques collectives agro-alimentaires (14 marques analysées)

### Critères d'analyse

#### Gestion amont

- Taille du réseau
- Territoire
- Ancienneté
- Cahier des charges

#### Gestion aval

- Cibles
- Atouts, valeurs de la marque
- Réseaux de commercialisation
- Principales actions de communication
- Budget de communication



9

## Marques collectives agro-alimentaires: gestion amont

#### Taille du réseau

- 2 réseaux très larges regroupant 1 500 à 1 800 acteurs: IGP Jambon de Bayonne et AOC Ossau-Iraty;
- **Une majorité de réseaux de taille moyenne: 80 à 100 producteurs**, ou plus petite: 10 à 40;
- 2 de toute petite taille: 3 producteurs; tels que Ibaïona (Jambon Haut de gamme) ou Porc Manex (viande de porc)

#### Territoire

- **La majorité des marques étudiées (10 sur 14) ont un territoire de production situé totalement à l'intérieur du Pays basque**
- 4 d'entre elles ont des territoires de production qui vont au-delà du Pays Basque (IGP Jambon de Bayonne, AOC Ossau-Iraty, poisson de ligne et piment doux), ainsi qu'un territoire de transformation également plus large que le pays basque pour le Jambon de Bayonne (Bassin de l'Adour)

10

## Marques collectives agro-alimentaires: gestion amont

### Ancienneté

- Les démarches les plus anciennes sont celles des AOC Irouleguy (vin) et Ossau-Iraty: obtention AOC en **1980**
- Les autres filières bénéficiant de signes officiels de qualité (IGP jambon de Bayonne et AOC Piment d'Espelette), l'ont obtenu un peu plus tard: **1998 et 2000**
- Un certain nombre d'autres filières, dont celles en cours d'obtention des signes officiels de qualité, ont démarré leur travail collectif dans le début des années 90, soit **depuis près de 20 ans**: porc basque, truite basque, Idoki (produits fermiers), Eztigar (cidre), etc...
- D'autres sont plus récentes (**années 2000**): Poisson de ligne, Piment doux,

11

## Marques collectives agro-alimentaires: gestion amont

### Cahier des charges

#### *Critères les plus fréquents*

- Territoire de production et/ou de transformation, qui notamment pour les AOC correspond à un élément du terroir spécifique  
*Bioclimat « subtropical » (pluviométrie et douceur) pour le piment d'Espelette*  
*Zone de montagne et de transhumance pour Ossau-Iraty*  
*Etc...*
- Animaux nés et élevés sur ce territoire; élevage en plein air et/ou en liberté de type extensif et/ou races ou variétés locales, adaptées au terroir
- Alimentation à base de céréales et/ou produits locaux et/ou sans OGM
- Durée minimum de production / transformation (croissance lente), respect de la saisonnalité, etc...
- Interdiction de certains produits (additifs, ...)
- Contrôle produits finis (critères microbiologiques, gustatifs, organoleptiques, etc...)
- Traçabilité
- Taille d'exploitation maximum (produits fermiers)
- etc....

12

## Marques collectives agro-alimentaires: gestion aval

### Cibles

L'échantillon analysé se partage en 2 types selon les cibles visées:

- cible nationale pour environ 6 des 14 marques collectives analysées
- cible plutôt locale ou régionale pour les autres

### Réseaux de commercialisation

- 1 marque sur 2 analysée commercialise pour partie par la grande distribution;
- D'autres ciblant un marché local privilégient les circuits courts (vente directe, marché, etc..)
- le cas de la filière porc basque est à signaler quant à son choix stratégique de ne pas s'implanter en grande distribution au profit de boutiques spécialisées à l'enseigne de Pierre Oteiza, et de la vente par correspondance (boutique en ligne)
- Le circuit des restaurateurs est travaillé par certaines filières (vin Irouleguy, porc basque, Eguzkia (gâteau basque))

13

## Marques collectives agro-alimentaires: gestion aval

**Les atouts et valeurs de la marque** le plus souvent cités sont:

- l'origine, ou la garantie des origines du produit, avec une promesse plus ou moins forte en fonction des cahiers des charges
- la qualité de façon générale et/ou la qualité gustative;
- l'authenticité, au sens du « vrai », sans tromperie
- la nature, la montagne et le respect de cet environnement

Sur les 9 **budgets de communication** communiquées par les marques,

- 3 sont à 0
- 3 sont entre 10 et 20 KE
- 1 est à 80 KE
- 2 sont supérieurs à 300 KE

14

## Marques collectives agro-alimentaires: gestion avale

### Les actions de communication menées

#### Le plus souvent:

- Marquage des produits
- Edition de prospectus
- Organisation d'évènements locaux, participation à des foires: *fête du gâteau basque à Cambo, fête du piment, fête de la cerise, foire au jambon, etc...*
- Salon de l'agriculture
- Sites internet
- Produits touristiques de découverte: *sentier de découverte du porc basque, route du fromage, etc...*

#### Pour certains:

- Publicité sur Lieu de Vente, animations en grande distribution
- Relation presse, accueil de journalistes
- Campagne publicitaire nationale ou régionale: Affichage ou TV
- Sponsoring pelote basque

15

## 2- Données descriptives stratégies de marques internes (suite)

### Marques collectives tourisme

Analyse menée à 3 niveaux:

- **départemental** (CDT), la communication des Pyrénées-Atlantiques étant organisée autour des 2 Marques Béarn et Pays basque, en valorisant chacune des 2 identités de façon distincte
- **côte basque sud** (12 Communes Pays de Saint Jean de Luz – Hendaye)
- **euskal lur** (3 Offices de tourisme Cambo-les bains, Garazi-Baigorri et Hasparren)



### Critères d'analyse

#### Gestion avale

- Cibles
- Atouts, valeurs de la marque
- Principales actions de communication
- Budget de communication

16

## Marques collectives tourisme: gestion avale

### Cibles

Les touristes ciblés sont les français à l'échelle nationale, ainsi que les espagnols et les britanniques, de tout profil socio-démographique (familles, couples, seniors, jeunes, etc...)

### Les valeurs de la marque et les atouts de la destination mis en avant sont:

- **la notion de pays** « *on sait quand on y rentre, on sait quand on en sort* »
- plus au fond : **des valeurs sociales de vivre ensemble**, de solidarité et l'ensemble des rites et coutumes associées qui constituent la culture basque: messes, chants, pelote, etc..
- des composantes moins liées à l'histoire mais tout aussi fortes en termes d'image : **la glisse** (tout particulièrement pour la Côte)
- de façon plus banale: les valeurs ou composantes d'image partagées avec l'ensemble du **Sud-Ouest** : la gastronomie, le rugby, etc...

Dans la communication interpersonnelle dans le cadre de l'accueil par les professionnels du tourisme, l'accent est mis sur **la culture basque**; pour ce faire, une formation des acteurs du tourisme a été organisée dans le cadre d'un partenariat CDT / Institut Culturel Basque.

17

## Marques collectives tourisme: gestion avale

Le **budget** global de communication touristique du département ajouté à celui des territoires intra-départementaux dépasse les 1,5 Millions d'euros

### Les principales actions de communication menées sont:

- Campagne affichage métro parisien et aéroports Paris et Bordeaux
- Salons thématiques pêche, golf, randonnée en France ; salons du tourisme Madrid, Barcelone et Bilbao
- Editions
- Web marketing et relations presse
- Sur opportunités, participation à des opérations de relations publiques conjointement avec d'autres secteurs d'activité : salon de l'agriculture, récital d'artistes basques, etc...

18

## 2- Données descriptives stratégies de marques internes (suite)

Marques textile et linge basque  
(3 marques individuelles et 1 marque collective analysées)



- Positionnement plutôt haut de gamme
- Commercialisation par le grande distribution et/ou les magasins spécialisés (y compris boutiques en propre) suivant les cas
- Difficultés de pérennisation de l'action collective sur les espadrilles: BIGAYA

19

## 3- Compréhension des problématiques des marques internes

Marques collectives agro-alimentaires (13 marques analysées)

**Les objectifs affichés par les filières sont dans la plupart des cas:**

- **Faire connaître** ou reconnaître un produit traditionnel
- **Assurer des débouchés** à une filière de production locale
- **Faire progresser le niveau de qualité** du produit en recherchant l'homogénéité sur l'ensemble de la filière
- Permettre à de **petites exploitations de vivre de leur travail**, développer les emplois localement
- **Préserver une agriculture de montagne** sur un territoire morcelé, malgré la pression foncière en provenance de la côte
- **Différencier et valoriser le produit** (défense des prix), en contrôlant la part de la valeur ajoutée revenant à l'amont de la filière à savoir les producteurs
- Permettre l'installation de **jeunes agriculteurs**
- **Conserver** les races ou variétés locales

**Cas particulier de la filière des produits fermiers IDOKI**, qui au-delà des objectifs affichés ci-dessus, cherche également à **organiser collectivement l'offre de produits fermiers sur le marché local**, pour favoriser son développement en évitant les concurrences trop frontales.

20

### Moyens et financement de l'action collective

- Sur ce point, l'IGP Jambon de Bayonne d'un côté (*8 à 10 personnes au sein du consortium, budget global et financements non communiqués*) et la filière truite basque d'un autre côté en phase de structuration (*pas de personnel permanent au sein de l'association, budget global de 20 KE financé à 80% par des subventions, 20% auto-financement*), sont les 2 extrêmes du panorama.
- Les autres filières disposent de **2 à 4 personnes** équivalent temps plein pour mettre en œuvre l'action collective. Les budgets globaux annuels varient entre **100 et 500 KE**; **la part des subventions** est le plus souvent environ à **50%** (auto-financement 50%).

21

### Résultats

L'atteinte des objectifs est mesurée par certaines filières au travers d'indicateurs quantitatifs;

- **pour la plupart, le nombre d'actifs dans la filière, et le volume de production:**
    - 130 familles pour le piment d'Espelette
    - Pour l'IGP Jambon de Bayonne, en 10 ans: 1 000 emplois créés (sur l'ensemble de la zone d'élevage), multiplication par 2 du chiffre d'affaires de la filière (100 millions d'euros)
    - 50 actifs pour la filière Truite basque
    - 80 producteurs dans la filière porc basque (complément de revenus) et la réussite de l'entreprise Pierre Oteiza (50 personnes, dont 25 sur le site de la vallée des Aldudes)
    - 220 actifs dans le réseau de producteurs fermiers IDOKI
    - Etc...
  - **pour certains, la notion de rentabilité d'exploitation:**
    - Augmentation du revenu à l'hectare de 50% en 10 ans pour le vin Irouleguy
    - Différentiel de prix de vente du lait pour Ossau-Iraty (+5%)
- A noter: faible utilisation des indicateurs plus marketing et économique concernant la gestion de la marque:  
*taux de notoriété, composantes d'image, parts de marché, niveaux de prix, etc...*

22

### Liens entre filières ainsi qu'avec les autres secteurs d'activité

➤ **Les différentes filières de l'agro-alimentaire se connaissent bien entre elles** pour la plupart et ont des habitudes de collaboration, notamment pour certains au travers d'ARRAPITZ, fédération pour un nouveau développement rural (14 membres dont l'association des producteurs fermiers du pays basque IDOKI, le syndicat de l'AOC du piment d'Espelette, la coopérative Eztigar (cidre), etc...)

➤ **Quelques liens existent avec le secteur du tourisme**, mais sans partenariat formalisé; ils se traduisent par des contacts ponctuels avec les offices de tourisme et/ou le Comité Départemental (CDT) pour l'organisation et/ou la promotion des activités touristiques en lien avec le secteur agro-alimentaire: marchés fermiers, route du fromage, sentier du porc basque, musée du jambon de Bayonne, etc...

➤ Très peu de contacts avec les acteurs des autres secteurs économiques

23

### Diagnostic

#### Points forts / réussites

*Pour la plupart, les filières citent comme réussites de leur démarche:*

- **la pérennité**, la poursuite dans le temps d'une action engagée parfois depuis 20 ou 30 ans
- **l'organisation de la production**, l'unité de la filière
- **la progression effective du niveau de qualité** grâce à un cahier des charges évolutif et des contrôles rigoureux
- **le développement progressif des tonnages**
- **l'impact économique**, le maintien des emplois localement (cf résultats ci-dessus), notamment en zone de montagne

#### Points faibles / difficultés ou limites

*Les points faibles identifiés sont plus spécifiques à chacun:*

- des progrès encore à faire en matière **d'unité de la filière** /ou un manque de moyens d'accompagnement
- **des difficultés à faire adhérer** certains types de producteurs (par exemple fermiers) /ou une difficulté à faire progresser les volumes de production
- **des coûts de production élevés** et un différentiel de prix de vente encore trop faible /
- des tailles de structure collective insuffisantes pour **accéder à certains marchés**
- une certaine « frilosité » dans la **communication**
- des difficultés particulières concernant la terminologie « **produit fermier** » en l'absence de réglementation nationale

24

## Projets

- **Développement de la production** pour répondre à une demande en forte progression (par exemple produits fermiers par les réseaux AMAP)
- **Renforcement des actions d'accompagnement** des éleveurs
- **Valorisation plus large des productions issues de l'élevage** pour l'amélioration de l'équation économique de l'éleveur
- **Recherche** de nouvelles protéines locales non OGM pour l'alimentation
- **Développement de la communication** au-delà du territoire local pour un développement de la consommation nationale
- Développement des actions de communication sur le territoire basque pour renforcer **l'ancrage local**
- Développement de l'**export** (Irouleguy, IGP Jambon de Bayonne, Porc basque).

25

## 3- Compréhension des problématiques des marques internes (suite)

Marque individuelle agro-alimentaire (1 marque analysée)

### Gestion amont

#### Territoire

- le territoire de collecte du lait s'étend au-delà du Pays Basque (à préciser)
- la fabrication est faite à Mauléon
- le siège et le centre de décision de l'entreprise (Fromagerie des Chaumes) est située à Jurançon, en Béarn.



#### Ancienneté

- la marque a été créée en 1980

#### Cahier des charges

- la production de lait est contrôlée sur la base de contrats avec les producteurs
- la fabrication est certifiée ISO 9001, avec des contrôles à toutes les étapes de la fabrication
- la marque bénéficie également d'un service consommateurs, à l'écoute de toute remarque ou question de leur part

26

## Gestion avale

### Cibles

- les cibles sont nationale et internationale (25% du chiffre d'affaires est réalisé à l'export)
- les réseaux de distribution sont majoritairement les Grandes et Moyennes Surfaces

### Atouts et valeurs de la marque

La Marque ETORKI au travers de son nom (ETORKI signifie origine en basque) et de sa signature « *fier de sa nature* » communique sur son ancrage dans le pays basque; les valeurs mises en avant sont le caractère et l'authenticité.

### Les principales actions de communication menées sont:

- Affichage métro parisien, grandes métropoles, et côtes basques et landaises
- Promotion en magasin : têtes de gondoles, dégustations, prospectus,...
- Sponsoring de la Fédération Française de Pelote Basque et organisation des Master ETORKI
- Tournée estivale sur les côtes basques et landaises en participant aux fêtes locales avec des animations et dégustations de fromages (camionnette ETORKI)

27

## Diagnostic et problématique de la marque

### Résultats

Les résultats sont suivis par des indicateurs marketing (entre autres):

- **Notoriété assistée** de 34% (N° 1 du marché des fromages pur brebis, le N°2 ISTARA étant à 18%)
- **Part de marché**: N°1 rayon libre service (46%); N°2 rayon à la coupe (20%)

### Liens avec les autres secteurs d'activité

- Des liens existent avec les autres entreprises de fabrication de fromage pur brebis à l'échelle locale et nationale (notamment la zone Roquefort) au sein de la collective lait de brebis (interprofession des industries laitières) pour la mise en œuvre d'études et d'actions promotionnelles pour le développement global de la consommation du produit

28

## Diagnostic

### Points forts / réussites

- Notoriété de la marque
- Leadership sur le marché
- Acteur économique majeur sur le territoire
- Implication dans la vie locale

### Points faibles / difficultés ou limites

- Contexte de marché peu favorable: baisse de la consommation globale de fromage pur brebis en 2008 et prise de part de marché des marques distributeurs

### Projets

- Innovations produits et communication la marque ETORKI de par sa notoriété, représentant un enjeu stratégique majeur pour l'entreprise Fromagerie des Chaumes
- Renforcement des actions de la collective pour soutenir la consommation de fromage pur brebis, notamment grâce à des efforts pédagogiques vis-à-vis des consommateurs

tableau

29

## 4- Attentes vis-à-vis du projet: Les freins

Marques agro-alimentaires (7 marques collectives et 1 marque individuelle)  
Marques tourisme (1 marque collective)

*En majeur*

**Risque de perte de lisibilité des marques ou signes de qualité existant;**

**Interrogation sur le niveau d'exigence qualité** de la future marque territoriale; le risque perçu est celui **d'être assimilé à d'autres productions moins exigeantes** et/ou celui d'une distorsion de concurrence,

*« Tout dépend de où on met le curseur, il faut bien le réfléchir, car cela peut faire des dégâts... une image de marque peut vite être détruite »*

30

**Interrogation sur les objectifs poursuivis et les logiques de production privilégiées dans la future marque territoriale, en ce qui concerne le secteur agro-alimentaire;**

notamment par rapport aux critères de l'agriculture durable et responsable:

- le respect de l'environnement;
- la sauvegarde et/ou le développement de la valeur ajoutée des producteurs,
- l'entretien et la mise en valeur des paysages,
- l'aménagement du territoire,
- etc...

*« Qu'est-ce que ça va laisser aux producteurs? »*

*« L'image c'est le monde agricole qui la fait » « Il faut que ce soit notre prolongement »*

31

**La notion de marque est assimilée à une logique marketing** qui souffre d'une mauvaise image et que certains opposent à leurs propres valeurs ou logiques de fonctionnement:

*« ils ont mis la charrue avant les bœufs, il faudrait d'abord définir le produit avant de définir la marque »*

**Interrogation sur le positionnement de la future marque** et notamment sur les circuits de commercialisation ciblées;  
au regard de l'historique du projet et/ou d'autres marques territoriales connues (Aquitaine Gourmet, Produit en Bretagne, etc....) les acteurs présupposent que le développement prioritaire se fera sur la grande distribution, ce que certains jugent contraire à leur stratégie propre.

32

**Nouvelle concurrence en termes de financement public**, alors que les ressources globales semblent être plutôt orientées à la baisse (à noter la part de subvention dans le financement des démarches collectives interrogées se situe entre 50 et 80%);

*En mineur*

#### **Restrictions des possibilités d'utilisation du terme « basque »**

- La filière Porc Basque attribue ses difficultés autour de la terminologie « porc basque » et la nécessité d'abandonner ces termes au profit de la marque « Kinto », pour partie au développement de la marque territoriale;
- De la même façon, la filière truite craint des perturbations du dossier IGP Truite du Pays Basque; les représentants de la filière insistent sur la nécessité de bien expliciter que la différence des territoires est liée à la spécificité des zones de production de la truite.

33

## **Les motivations**

*En majeur*

**Image territoriale attractive et représentant un outil efficace de promotion pour tous;**

Mise en commun de moyens pour une communication plus cohérente et plus forte  
« Si on est plusieurs à le dire cela aura plus de portée »

**Nécessité d'une organisation collective pour contrôler l'utilisation de l'image du Pays Basque** et particulièrement limiter le plus possible les utilisations abusives et/ou dévalorisantes:

**Opportunités de favoriser des pratiques responsables** au service du développement durable du territoire et de **renforcer les efforts de valorisation de produits déjà engagés**, notamment en prenant en compte l'existant, et en positionnant la démarche comme un appui complémentaire aux filières qui ont déjà organisé la qualité de leur production ou qui sont en cours;

« Cela peut peut-être aider à mieux communiquer sur notre différenciation »

34

#### En mineur

**Opportunités pour favoriser les politiques qualité dans les entreprises** et/ou développer des signes de qualité dans des secteurs qui n'en ont pas encore (par exemple dans le secteur de la pêche, autre que la truite)

**Création d'occasions de rencontres entre acteurs et filières**, permettant de créer des synergies et construire des projets communs (ex: groupement d'achats)

**Opportunités de collaboration avec des labels existant ou en projet pour créer des synergies, et relier les efforts de communication de chacun:** par exemple avec les démarches en projet d'éco labels et pêches responsables (associations de marques)

**Besoin d'une structure coordinatrice capable d'organiser une communication et des actions territoriales de qualité** à l'extérieur, notamment en réponse à de nombreuses sollicitations en France comme à l'étranger, liées à l'image et à la notoriété du pays basque

35

### Les facteurs clefs de succès énoncés

**Une première étape nécessaire de réunion des acteurs** pour une meilleure connaissance mutuelle et la création d'un premier lien indispensable au projet collectif; cette première étape doit permettre aux initiateurs du projet de présenter clairement leurs objectifs, afin de donner une visibilité à la démarche, tout en laissant les marges de manoeuvre nécessaires pour la construction collective en fonction des motivations des futurs membres

**Une notion de transversalité**, et un réseau qui doit aller au-delà du monde strictement économique, en intégrant les acteurs de la culture et du tourisme, de façon à élargir et enrichir les visions du territoire

**La mise en œuvre d'un véritable plan marketing** de valorisation des produits des entreprises du futur réseau:

- sans obligatoirement le marquage des produits (trop de marques existantes sur certains secteurs) et en tous cas en se démarquant totalement des utilisations abusives actuelles de l'imagerie du pays basque (au risque d'être assimilé à ces dernières)
- mais avec des moyens et une réelle efficacité
- en s'appuyant sur une étude de l'image actuelle du territoire auprès des consommateurs, pour pouvoir définir une stratégie pertinente
- à travailler collectivement

36

## 5- Analyse des marques externes



2 000 producteurs  
produits: viande de bœuf, œufs,  
poulet, agneau de lait, thon, lait, miel,  
pomme de terre, piments, tomate,  
haricot, fruits et légumes fermiers

Territoire: Euskadi (provinces d'Alava,  
Guipuscoa et Biscaye)

80 entreprises  
Toutes les filières de l'agro-alimentaire

Territoire: région Aquitaine

37



Volume de production 2007: **105 millions d'euros**

Organisme de gestion de la marque: Fondation Kalitatea (également organisme certificateur)

Moyens: budget global de **6,5 millions d'euros**, financé à 70% par le gouvernement basque; 10% est financé par les entreprises membres; 20% par des programmes spécifiques ou autres subventions; une équipe de 32 personnes répartis en 2 divisions: Contrôle et certification / Promotion et dynamique commerciale;

Cahier des charges: 1 règlement par produit avec des critères d'origine des produits (pays basque), de process de fabrication et de qualité des produits finis;

**Cible:** essentiellement régionale

Atouts de la marque: **origine et qualité**; et en conséquence garantie sanitaire

Ancienneté: 1994

Budget de communication: **3.5 millions d'euros**

Principales actions: campagne publicitaire TV, salons, animations dégustations, etc...

38



### Points forts

- Notoriété spontanée de 95% sur le marché régional
- Qualité réelle et reconnue
- Niveau de prix de vente: + de 100% / prix moyen du marché sur certains produits

### Points faibles

- Difficultés pour développer la production: convaincre des producteurs à adhérer au réseau et installer de nouveaux agriculteurs

### Projets

- Développer les volumes de production en viande de bœuf (principale production)
  - Développer la gamme de produits (porc)
  - Renforcer l'accompagnement auprès des producteurs
- Développer la présence des produits dans les réseaux spécialisés, ainsi que dans la grande distribution
  - Collaborer avec les écoles hôtelières

39



Organisme: Association Régionale de Développement de l'Industrie Agro-alimentaire (ARDIA)

Objectifs: le développement des entreprises

Principales missions: Formation, Innovation, Veille, Promotion; la promotion est assurée par l'Association Aquitaine de Promotion Agro-alimentaire, organisme connexe (AAPrA)

Cahier des charges: implantation de l'entreprise sur le territoire aquitain

Cibles: nationale et internationale; tous circuits de commercialisation

Principales actions de communication: insertion dans les prospectus de la Grande Distribution, animations magasins, pédagogie autour du goût;

40

## 6- Synthèse

- **Un grand nombre** de marques existantes: plus de 70 répertoriées à ce jour
- 2 secteurs d'activité principaux: **l'agro-alimentaire et le tourisme**
- **Les marques collectives** représentent près de la moitié des marques répertoriées, concentrées sur le secteur agro-alimentaire
- Parmi les marques collectives, sur les périmètres Pays Basque et département (ou assimilé), 3 bénéficient **d'un signe officiel de qualité (AOC)**, 4 sont en cours de démarche (AOC, IGP ou label rouge)
- Les démarches collectives existent pour certaines depuis plus de 20 ans et ont acquis un **véritable savoir-faire en terme d'organisation de la production et gestion de la qualité**; elles contribuent au maintien des emplois sur le territoire, spécifiquement dans les zones de montagne

41

## 6- Synthèse

- Concernant **la communication**, la somme des budgets annuels des 9 principales marques collectives analysées (*y compris IGP Jambon de Bayonne*), ajoutée aux budgets du secteur tourisme représente plus de 3 millions d'euros; ces montants budgétaires rapportés aux volumes d'affaires sont plutôt faibles
- Les actions de gestion avale des filières ou marques se limitent souvent à la communication; elles ne sont pas organisées dans une véritable **démarche de marketing complète** qui part de l'étude du consommateur et de la concurrence (analyse des besoins du consommateur et de l'univers concurrentiel, mise en place d'actions ciblées et suivies, indicateurs, etc.).

42

## Liste des entretiens réalisés

| <b>MARQUES INTERNES</b>  | Nom                        | Organisme   |
|--|----------------------------|---|
| <b>Marques collectives sous signe officiel de qualité</b>            |                            |   |
| AOC Piment d'Espelette -<br>Ezpelatako Biperra                       | Ramuntxo OLHAGARAY         | Syndicat AOC Piment d'Espelette   |
| AOC Irouleguy (vin)  | Xavier PIERRE              | Cave d'Irouleguy  |
| AOC Ossau-Iraty (Fromage)  | Céline BARRERE             | Syndicat de défense de l'AOC  |
| IGP Jambon de Bayonne  | Bertrand Ecomard, M.Dupont | Consortium du Jambon de Bayonne   |
| <b>Démarches collectives en cours de signes officiels de qualité</b> |                            |   |
| Filière Porc Basque  | Mixel OCAFRAIN, M.Carniel  | Asso. Pour le dévt de la filière  |
| Truite du Pays Basque  | Laurent SOULIER            | Institut des Milieux Aquatiques   |
| <b>Autres Marques collectives</b>                                    |                            |   |
| Idoki (marque production<br>fermière)                                | Jean-Michel BERHO          | Association des Producteurs Fermiers du Pays<br>Basque                    |
| <b>Marques individuelles agro-alimentaires</b>                       |                            |   |
| Etoriki (fromage)  | Isabelle Gousserey         | Fromagerie des Chaumes / Les fromagers<br>associés                        |
| <b>Marque touristique</b>  |                            |   |
| CDT  | Henri LAUQUE               | Comité Départemental du Tourisme Béarn / Pays<br>Basque                   |
| <b>MARQUES EXTERNES</b>  | Nom                        | Organisme   |
| Eusko Label (Euskadi)  | M. Inaki ISASI             | Fondation Kalitatea   |
| Aquitaine Gourmet  | M. Jean-Philippe PARIAS    | Association régionale de Développement des<br>Industries Agroalimentaires |

43

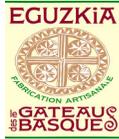
## **Annexe 6 bis : Tableau récapitulatif des marques identifiées**

---

| Nom de la marque /<br>signe officiel   | Fort<br>rayonnement | Logo  | Site internet  | Siège social | Nombre d'entreprises<br>/ nombre de<br>producteurs   | Commentaire                 |
|--|---------------------|---|--|--------------|--|-----------------------------|
| <i>Marques Collectives sous signe officiel de qualité sur le périmètre Pays Basque</i>                       |                     |   |  |              |  |                             |
| AOC Piment d'Espelette -<br>Ezpelatako Biperra   | X                   |    | <a href="http://www.pimentdespelette.com">www.pimentdespelette.com</a>           | Espelette    | 103 producteurs sur 10<br>communes du Pays<br>Basque   |                             |
| AOC Irouleguy  |                     |   | <a href="http://www.cave-irouleguy.com">www.cave-irouleguy.com</a>               | Baigorri     | 59 producteurs sur 17<br>communes du Pays<br>Basque  |                             |
| <i>Marques Collectives sous signe officiel de qualité de niveau départemental et incluant le Pays basque</i> |                     |   |  |              |  |                             |
| AOC Ossau-Iraty (Fromage)  | X                   |    | <a href="http://www.ossau-iraty.fr">www.ossau-iraty.fr</a>                       | Ostabat      | 1660 producteurs dont<br>1530 en Pays Basque   |                             |
| Label Rouge Agneau de Lait<br>des Pyrénées   | X                   |    | <a href="http://www.label-viande.com">www.label-viande.com</a>                   | Pessac       | 1160 éleveurs dont 451<br>en Pays Basque + 503<br>coopératives à cheval<br>sur le Pays Basque et le<br>Béarn | IGP en cours<br>d'obtention |
| <i>Marques Collectives sous signe officiel de qualité de niveau régional et incluant le Pays basque</i>      |                     |   |  |              |  |                             |
| IGP Jambon de Bayonne  | X                   |  | <a href="http://www.jambon-de-bayonne.com">www.jambon-de-bayonne.com</a>         | Arzacq       | 1500 producteurs (non<br>précisé pour le Pays<br>Basque)   |                             |
| Label Rouge Blonde<br>d'Aquitaine  | X                   |  | <a href="http://www.boeufblond-daquitaine.com">www.boeufblond-daquitaine.com</a> | Pessac       | 2350 éleveurs dont 108<br>en Pays Basque   |                             |

| Marques Collectives sous signe officiel de qualité de niveau régional et incluant le Pays Basque |   |   |   |                |  |                          |
|--|---|---|---|----------------|--|--------------------------|
| Label Rouge Veau élevé sous la mère  | X |    | <a href="http://www.veausouslamere.com">www.veausouslamere.com</a>          | Pessac         | 3600 éleveurs dont 42 en Pays basque                           |                          |
| IGP Canard à Foie Gras du Sud Ouest  | X |    | <a href="http://foie-gras.over-blog.com">http://foie-gras.over-blog.com</a> | Mont de Marsan |  |                          |
| Label Rouge Kiwi de l'Adour + IGP  | X |    | <a href="http://www.qualitelandes.com">www.qualitelandes.com</a>            | Mont de Marsan | 70 producteurs dont 5 en Pays Basque (Bergouey, Sames, Guiche) |                          |
| IGP Tomme des Pyrénées au lait cru   | X |   |   |                |  |                          |
| Label Rouge Porc fermier du Sud Ouest  | X |    |   | Orthez         | 90 éleveurs (non précisé pour le Pays Basque)                  | IGP en cours d'obtention |
| Démarches collectives en cours de signes officiels de qualité sur le territoire Pays Basque      |   |   |   |                |  |                          |
| Filière Porc Basque  |   |  | <a href="http://www.porcbasque.fr">www.porcbasque.fr</a>                    | Les Aldudes    | 75 producteurs   | AOC en cours d'obtention |
| Agneau de lait race Lacaune  |   |   |   | Menditte       |  |                          |
| Truite du Pays Basque  |   |  |   | Ahaxe          | 11 membres   | IGP en cours d'obtention |

**Démarches / Marques collectives en agroalimentaires regroupant plusieurs producteurs du Pays Basque**

|   |   |  |                   |   |                         |
|---|---|--|-------------------|---|-------------------------|
| Cerise d'Itxassou                                       |    | <a href="http://www.cerise-itxassou.com">www.cerise-itxassou.com</a> | Itxassou          | 12 producteurs                                  |                         |
| Eguzkia   |    |  | Bayonne           | 23 membres                                      | LR en cours d'obtention |
| Idoki (marque production fermière)                      |    | <a href="http://www.idoki.org">www.idoki.org</a>                     | Saint-Palais      | 83 producteurs                                  |                         |
| Eztigar (cidre pommes basques)                          |    |  | Saint-Just-Ibarre | 31 producteurs                                  |                         |
| Piment Doux du Pays Basque et du Seignanx - Biper Eztia |    | <a href="http://www.bipereztia.com">www.bipereztia.com</a>           | Ahaxe             | 20 producteurs dont 17 en Pays Basque           | LR en cours d'obtention |
| Ibaiona   |   | <a href="http://www.montauzer.fr">www.montauzer.fr</a>               | Guiche            | 3 salaisoniers et 1 éleveur                     |                         |
| Porc Manex  |  |  | Garazi            | 3 producteurs                                   |                         |
| Poisson de Ligne, Bar de ligne, Merlu de Ligne          |  |  | Ciboure           | 11 navires Pour le Pays Basque (hors Capbreton) |                         |

**Démarches / Marques collectives en agroalimentaires regroupant plusieurs producteurs du Pays Basque**

|                   |  |   |  |          |                |  |
|-------------------|--|---|--|----------|----------------|--|
| Azkorria          |  |  | <a href="http://www.azkorria.com">www.azkorria.com</a> | Musculdy | 17 producteurs |  |
| Axuria            |  |   |  | Mauléon  |                |  |
| Signé Pays Basque |  |  |  |          | 2 entreprises  |  |

**Marques collectives touristiques**

|  |   |  |  |                |  |  |
|--|---|--|--|----------------|--|--|
| Euskal Lur   |   |   |  | Cambo          |  |  |
| Comité Départemental du Tourisme Béarn / Pays Basque             | X |  | <a href="http://www.tourisme64.com">www.tourisme64.com</a>               | Pau            |  |  |
| Terre et Côte Basque (pays touristique St Jean de Luz - Hendaye) | X |  | <a href="http://www.terreetcotebasque.com">www.terreetcotebasque.com</a> | St Jean de Luz |  |  |

**Marques individuelles en agroalimentaire (quelques exemples significatifs)**

|             |   |   |  |             |  |  |
|-------------|---|---|--|-------------|--|--|
| OTEIZA      | X |  | <a href="http://www.pierreoteiza.com">www.pierreoteiza.com</a> | Les Aldudes |  |  |
| Petricorena |   |  | <a href="http://www.petricorena.com">www.petricorena.com</a>   | Baigorri    |  |  |

Marques individuelles en agroalimentaire (quelques exemples significatifs)

|                            |   |   |  |                    |  |  |
|----------------------------|---|---|--|--------------------|--|--|
| Etorki (marque de fromage) | X |    |  | Jurançon           |  |  |
| Bière Oldarki              |   |    | <a href="http://www.oldarki.fr">www.oldarki.fr</a>                           | Ascain             |  |  |
| Bière Eki                  |   |    |  | Bardos             |  |  |
| Istara                     | X |    |  | Larceveau          |  |  |
| Agour                      |   |   | <a href="http://www.agour.com">www.agour.com</a>                             | Hélette            |  |  |
| Onetik                     |   |  | <a href="http://www.onetik.com">www.onetik.com</a>                           | Macaye             |  |  |
| Le Petit basque            |   |   | <a href="http://www.cailles-lait-brebis.com">www.cailles-lait-brebis.com</a> | St Médard d'Eyrans |  |  |

Marques individuelles en agroalimentaire (quelques exemples significatifs)

|                       |   |   |   |                 |  |  |
|-----------------------|---|---|---|-----------------|--|--|
| Bière Akerbeltz       |   |    | <a href="http://akerbeltz.free.fr">http://akerbeltz.free.fr</a>   | Licq-Atherey    |  |  |
| Etxeko Bob's Beer     |   |    | <a href="http://www.etxekobobsbeer.fr">www.etxekobobsbeer.fr</a>  | Hasparren       |  |  |
| Bipero                |   |    | <a href="http://www.bipero.com">www.bipero.com</a>  | Espelette       |  |  |
| Ehka (coca-cola)      |   |    | <a href="http://alterka.free.fr">http://alterka.free.fr</a>   | Cambo-Les-Bains |  |  |
| Chocolats Antton      |   |    | <a href="http://www.chocolats-antton.com">www.chocolats-antton.com</a>  | Espelette       |  |  |
| Chocolats Puyodebat   |   |   | <a href="http://www.chocolats-puyodebat.com">www.chocolats-puyodebat.com</a>                                      | Bayonne         |  |  |
| L'Atelier du Chocolat | X |  | <a href="http://www.atelierduchocolat.fr">www.atelierduchocolat.fr</a>  | Bayonne         |  |  |
| Chocolats Henriet     |   |  | <a href="http://pagesperso-orange.fr/chocolaterie.henriet/">http://pagesperso-orange.fr/chocolaterie.henriet/</a> | Bidart          |  |  |

| Marques individuelles en agroalimentaire (quelques exemples significatifs) |   |  |  |                      |  |  |
|--|---|--|--|----------------------|--|--|
| Macarons Adam  |   |  | <a href="http://www.macarons-adam.com">www.macarons-adam.com</a>             | St Jean de Luz       |  |  |
| Pariés   |   |  | <a href="http://www.paries.fr">www.paries.fr</a>                             | St Jean de Luz       |  |  |
| Izarra   |   |  |  |                      |  |  |
| Marque Numérique   |   |  |  |                      |  |  |
| Pays Basque numérique  |   |  | <a href="http://www.paysbasquenumerique.net">www.paysbasquenumerique.net</a> | BAB                  |  |  |
| Marques individuelles textile et linge Basques                             |   |  |  |                      |  |  |
| Marque "64"  | X |  | <a href="http://www.64.eu">www.64.eu</a>                                     | Guéthary             |  |  |
| Xibiouz (nom d'une sorcière basque)  |   |  | <a href="http://www.xibiouz.com">www.xibiouz.com</a>                         | St Jean Pied de Port |  |  |
| Biper Gorri  |   |  | <a href="http://www.biper-gorri.com">www.biper-gorri.com</a>                 | Bayonne              |  |  |
| Paseo  |   |  | <a href="http://www.paseo.fr">www.paseo.fr</a>                               |                      |  |  |

Marques individuelles textile et linge Basques

|                                  |   |  |  |                    |  |  |
|----------------------------------|---|--|--|--------------------|--|--|
| Ruedo                            |   |     | <a href="http://www.ruedo.fr">www.ruedo.fr</a>                       | Biarritz           |  |  |
| Pasa                             |   |     | <a href="http://www.pasafrance.com">www.pasafrance.com</a>           |                    |  |  |
| 4+3 = 7 provinces du pays Basque |   |     | <a href="http://www.quatreplustrois.com">www.quatreplustrois.com</a> |                    |  |  |
| Ttilika                          |   |     | <a href="http://www.ttilika.com">www.ttilika.com</a>                 | Bidart             |  |  |
| Jean Vier                        | X |    | <a href="http://www.jean-vier.com">www.jean-vier.com</a>             | St Pée sur Nivelle |  |  |
| Kukuxumuxu                       | X |   | <a href="http://www.kukuxumusu.com">www.kukuxumusu.com</a>           | Pampelune          |  |  |
| Tissage de Luz                   |   |  | <a href="http://www.tissage-de-luz.com">www.tissage-de-luz.com</a>   | St Jean de Luz     |  |  |
| Artiga                           | X |   | <a href="http://www.maisonartiga.com">www.maisonartiga.com</a>       | Magescq            |  |  |

**Marques individuelles textile et linge Basques**

|                        |  |  |   |                     |  |  |
|------------------------|--|--|---|---------------------|--|--|
| Maison Charles Larre   |  |  | <a href="http://www.maisoncharleslarre.com">www.maisoncharleslarre.com</a>    | St Jean de Luz      |  |  |
| Euskal Linge           |  |  | <a href="http://euskal-linge.com">http://euskal-linge.com</a>                 | Esquirosz (Navarre) |  |  |
| Maison Ona Tiss        |  |   |   | St Palais           |  |  |
| Bijoux Rodon           |  |   | <a href="http://bijoux-basques-rodon.com">http://bijoux-basques-rodon.com</a> | Biarritz            |  |  |
| Pare Gabia             |  |   |   | Ste Marie de Gosse  |  |  |
| Espadrilles de Mauléon |  |   | <a href="http://www.espadrilles-mauleon.fr">www.espadrilles-mauleon.fr</a>    | Mauléon             |  |  |
| Bigaya                 |  |  |   | Mauléon             |  |  |

**Marques culturelles**

|          |   |   |  |            |  |  |
|----------|---|---|--|------------|--|--|
| Agorila  | X |  | <a href="http://www.agorila.com">www.agorila.com</a>   | Bayonne    |  |  |
| Elkar    | X |  | <a href="http://www.elkar.com">www.elkar.com</a>       | Donostia   |  |  |
| Gatuzain |   |  | <a href="http://www.gatuzain.com">www.gatuzain.com</a> | Larressore |  |  |

|           |  |   |  |          |  |  |
|-----------|--|---|--|----------|--|--|
| Atlantica |  |  | <a href="http://www.atlantica.fr">www.atlantica.fr</a> | Biarritz |  |  |
|-----------|--|---|--|----------|--|--|

**Marques sportives**

|                                |   |   |  |          |  |  |
|--------------------------------|---|---|--|----------|--|--|
| Aviron Bayonnais               | X |  | <a href="http://www.abrugby.fr">www.abrugby.fr</a> | Bayonne  |  |  |
| Biarritz Olympique Pays Basque | X |  | <a href="http://www.bo-pb.com">www.bo-pb.com</a>   | Biarritz |  |  |

**Marques collectives / individuelles en Euskadi**

|                               |  |  |  |         |  |  |
|-------------------------------|--|--|--|---------|--|--|
| Eusko Label                   |  |     | <a href="http://www.euskolabel.net">www.euskolabel.net</a>             | Abadiño |  |  |
| Gipuzkoa Tourisme             |  |   | <a href="http://www.gipuzkoaturismo.net">www.gipuzkoaturismo.net</a>   |         |  |  |
| Euskadi...made in pays basque |  |  | <a href="http://www.turismoa.euskadi.net">www.turismoa.euskadi.net</a> |         |  |  |

**Marques collectives en Navarre**

|               |  |   |  |         |  |  |
|---------------|--|---|--|---------|--|--|
| Reyno Gourmet |  |  | <a href="http://www.icannavarra.com">www.icannavarra.com</a> | Villava |  |  |
|---------------|--|---|--|---------|--|--|

## Annexe 7 :

### Définition et positionnement de la marque « Pays Basque »

(extrait du rapport d'étude du cabinet Qassiopé)

---

*Préambule :*

*Les marques cherchent à faire rêver, aussi commencent-elles par s'inventer une « saga » de marque c'est-à-dire une histoire mythique. En cohérence avec cette « saga », et pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixé, la marque se définit une vision, une mission, une ambition et des valeurs. L'ensemble constitue le « texte fondateur », à partir duquel est élaborée une stratégie de communication, notamment.*

*Dans le cas de la marque territoriale, la saga n'est pas à inventer, elle se révèle au travers du récit fondateur mis à jour par l'analyse identitaire.*

*Ainsi, tendue vers **une vision**, la marque territoriale a **des ambitions** et est chargée d'**une mission**. Elle défend **des valeurs** et s'appuie sur **des principes fondateurs**.*

*Ce texte fondateur institue **la philosophie de la marque** ; celle qui, couchée dans le « Livre », servira de guide et de « garde fou » pour l'ensemble des actions conduites au nom de la marque territoriale.*

## I. La vision

**La vision est universaliste, humaniste et anticipatrice.** La marque, novatrice dans son développement, tend vers l'idéal d'une société basque solidaire. Pour cela, elle établit le Pays Basque Nord comme une terre de création et d'invention spécifiques, toujours connectée au monde.

## II. Les ambitions

Afin de s'approcher de sa vision, la marque défendra 4 ambitions. Elle s'attachera à :

1- Démontrer que, lorsque les hommes et les femmes peuvent dépasser leurs intérêts individuels/sectoriels dans une **démarche citoyenne** et pour le bénéfice de tous, **le territoire prospère harmonieusement**.

2- Prouver qu'un **modèle de développement** est possible (en Pays Basque) qui, sans nier les phénomènes de mondialisation, propose des logiques basées sur l'idée d'« écosystème territorial »;

3- **Défendre une éthique** en dépassant le concept de marque à finalité uniquement commerciale, pour aller vers une démarche, plus en profondeur, de valorisation d'une communauté de valeurs;

4- Avec **l'ambition ultime de faire rayonner** ses valeurs territoriales à l'extérieur et sur les marchés dans un objectif d'augmentation des volumes mais surtout de la valeur des échanges.

### III. La mission

La « saga » du Pays Basque Nord raconte comment ce territoire est en tension entre un territoire ancré, venu d'un passé extrêmement lointain (sous le signe de la figure symbolique du berger) et le territoire projeté vers un futur tout aussi infini (sous le signe symbolique du marin). De cette tension, il tire sa vitalité : sa survie et son surplus de vie (*cf. analyse identitaire, juin 2009*). Parce que la marque, cohérente avec sa « saga », doit maintenir en synergie les deux figures symboliques du berger et du marin, s'appuyer sur son passé et ses racines pour projeter le territoire vers le futur, elle s'assignera comme mission de :

#### Porter et pérenniser les valeurs du Pays Basque, constamment actualisées.

En instaurant une **dynamique de progrès** économique, social, environnemental et culturel du territoire, la marque participera, dans un même temps, à perpétuer et renouveler les valeurs du Pays Basque. Cette mise en mouvement **féderera le réseau des acteurs** du Pays Basque, partageant ces mêmes valeurs, qui s'engageront collectivement pour les défendre et les faire rayonner.

*Il est à noter qu'ainsi formulée, cette mission répond aux motivations qui ont poussé les acteurs du territoire à envisager une marque :*

→ **Protéger et maîtriser l'image du Pays Basque Nord** en constituant une démarche de protection et de défense vis-à-vis d'acteurs utilisant aujourd'hui les signes identitaires basques, soit de manière abusive, soit de manière non qualitative.

→ **Être un levier de développement économique et responsable** en favorisant des démarches collectives, porteuses de valeur ajoutée pour les acteurs, dans un respect des valeurs du territoire.

### IV. Les valeurs

Les valeurs sont l'ensemble des éléments intangibles au nom desquels la marque agit, qui l'animent et qui l'enrichissent.

Elles sont les moteurs qui crédibiliseront le discours (et les actes) de la marque et lui permettront de s'imposer

Les valeurs retenues ont été puisées au cœur de l'identité du Pays Basque Nord (*cf. portrait réalisé en phase 1*). Elles ont été retenues, dans un premier temps, pour leur pertinence par rapport à la connaissance du marché (*cf. étude image externe en phase 2*), puis soumises à l'approbation des acteurs.

Les valeurs se distribuent selon leur destination la plus naturelle, en deux faisceaux.

**1<sup>er</sup> faisceau : Les valeurs qui prennent tout leur intérêt à être portées par la démarche de la marque territoriale, elle-même.**

**L'attachement au territoire** est, en amont, la valeur transversale qui motive l'ensemble de la démarche mise en route. L'attachement au territoire justifie la mission de la marque, et il s'affirme au travers des deux valeurs axiales que sont la transmission et l'audace.

### 1. La transmission, s'impose comme une **valeur clé du « territoire ancré »**.

Cette valeur s'exprime, elle-même, au travers de trois autres valeurs ressenties et vécues profondément par tous, sur ce territoire. Elles sont issues de l'analyse identitaire et ont été validées par les acteurs, au cours des ateliers :

> **l'engagement et le contrat** qui sous-tendent une promesse de **fiabilité et de confiance**.

> **la solidarité** qui scelle le collectif, un marqueur fort de l'identité du territoire, et implique des valeurs morales **d'honnêteté et de droiture** auxquelles les acteurs sont attachés.

### 2. L'audace est la **valeur clé du « territoire projeté »**. De ce fait, elle contrebalance l'intensité de l'ancrage et éloigne du risque potentiel de repli et de cristallisation.

Les valeurs liées à la transmission sont des valeurs revendiquées par de nombreuses marques, territoriales et autres, car porteuses aujourd'hui, mais elles sont rarement mises en œuvre. La spécificité de la marque territoriale du Pays Basque Nord, parce que cela est inscrit au cœur de l'imaginaire, sera de les certifier à travers les actes : elles présideront à la démarche globale du fonctionnement de la marque territoriale.

Les principes liés à la valeur d'audace, extériorisent la capacité d'inventivité et d'adaptation intrinsèque à l'identité. Elle est *Le moteur pour affirmer les valeurs identitaires basques et porter le territoire vers le futur.*

**2<sup>ème</sup> faisceau : les valeurs qui, au-delà de la mise en application dans les actes, peuvent nourrir l'image et le positionnement de la marque.**

L'analyse comparée de l'identité et de l'image distingue des valeurs légitimées et des valeurs à faire émerger.

**Des valeurs légitimées et à faire évoluer:** ce sont les valeurs partagées par les acteurs du Pays basque, véhiculées par la communication et installées dans l'esprit du public externe, Cependant leur interprétation actuelle est souvent réductrice (Cf. *étude auprès du public externe*).

L'enjeu de la marque va donc consister à faire évoluer ces interprétations en en infléchissant le contenu. Il s'agit de :

#### 1 - La passion

Pour neutraliser les excès négatifs de la passion qui renvoient à la violence la valeur se déclinera, sur l'axe de l'émotion positive, en émotion irradiante qui se propage telle que

**la joie, la jubilation, le plaisir, l'être bien, le festif**

et en émotion stimulante qui motive : **l'ardeur**

#### 2 - La force

Pour infléchir l'image de force strictement physique qui pénalise, en partie, la valeur (*en alimentant le cliché de la force brute in l'étude image externe*), la valeur « force » sera à décliner et à développer sur trois plans:

> *sur le plan du mental* elle se transformera en puissance mentale et valorisera **l'ingéniosité, la vivacité d'esprit, l'habileté** ... (en outre, elle consolidera, ainsi, la valeur d'audace)

> *sur le plan du 'cœur'* elle dira la **force de l'union** mue par une volonté et une éthique inscrites dans la vision, celle d'une société basque solidaire.

> sur le plan du 'corps' elle signera **la ténacité** dans l'action, une énergie vectorisée vers l'action, avec pour objet et pour but de mettre en œuvre la mission.

**Des valeurs à faire émerger clairement :** ce sont les valeurs portées par la facette féminine, inscrites au cœur de l'identité, mais assourdies et qui demanderaient à être activées, pour relier la perception externe à l'identité profonde.

### 1- L'élégance et la subtilité

Peu perçue à l'extérieur, elle imprègne la culture et les arts (la langue, les jeux, la gestuelle, le travail de la ligne, la décoration etc....)

### 2- La douceur

La douceur, c'est à l'interne, la ligne courbe qui mène au plaisir d'un espace réceptacle, protégé et rassurant; l'espace maternant de la proximité et de l'intimité.

À l'externe, elle est perçue de façon plus mineure et, le plus souvent, masquée.

Que ce soit auprès du public interne (*l'identité*) ou du public externe (*l'image*), la douceur renvoie à la terre basque, à ses courbes, à son ondulé. Utilisée en contrepoint de la force de la côte (océan et falaises) elle contribue à évoquer « *la vibration de la présence au monde du Pays Basque* » (in..*Analyse identitaire- socle fondateur de l'identité*)

### 3- Le mystère

Le mystère est inscrit au cœur de l'identité du territoire « ... *Le voile protecteur, interface entre l'en-dedans et l'en-dehors, filtre la réalité, la protège ou l'ouvre au regard...* » in *l'analyse identitaire*)

et il nourrit la perception du territoire par le public « *un centre mystérieux, l'origine de la langue* »... in *étude image externe*);

Dans le cadre d'une destination touristique, et pour éviter les dérives de fermeture voire d'hermétisme; la marque gagnera à travailler la valeur mystère dans le but d'attiser le désir... (autour du voilé /dévoilé, par exemple...)

## V. Le positionnement de la marque territoriale

Le positionnement spécifique de la marque (celui qui la distingue des autres) peut être alimenté par deux concepts fondamentaux : la vibration et le tissage.

### 1. La vibration

La vibration de la présence au monde est le socle fondateur de l'identité basque (*Elle est le principe qui impulse, transmet, harmonise et unifie l'univers Pays Basque nord. Dans cet univers, vivre c'est vibrer et vivre vibrant c'est vivre plus, vivre plein* in *Analyse identitaire*)

Elle est, par ailleurs, perceptible à l'extérieur (*restituée de façon atténuée par une image d'aspérité - étude externe*)

La vibration est, par conséquent, le concept fédérateur (La vibration concentre l'ensemble des valeurs du territoire), approprié et distinctif, de la marque territoriale.

Son expression passe:

- par une prise de conscience et une communication des indicateurs de vibration du territoire c'est-à-dire, tout ce qui est signifiant d'une présence basque vivante et en mouvement (cf. les signifiants identifiés dans l'analyse identitaire)

- par une réactivation régulière et quasi permanente de cette vibration à l'interne et vis-à-vis de l'extérieur.

***Ce concept a l'avantage, non négligeable, d'être polysémique et poly sensoriel*** à la fois fil conducteur pour aligner des actes et formidable source d'inspiration dans laquelle puiser.

## **2. Le tissage**

Le tissage est un marqueur spécifique de l'identité du territoire, il est porté par le collectif, autre pilier fort de cet univers imaginaire.

*(Un tissage qui chemine et rassemble, fédère et relie, recouvre et protège.*

*Un tissage qui se déploie; divulgue et communique : grâce au maillage et à l'entrelacs des relations et des liens, il est acteur et passeur entre l'intérieur et l'extérieur, entre le dedans et le dehors in Analyse identitaire)*

**L'idée de tissage, et de tout ce qui peut l'illustrer, est donc un concept qui pourrait être légitimement préempté et revendiqué par le Pays Basque.**

## Annexe 8 : Domaines d'actions possibles de la marque

*(extrait du rapport d'étude du cabinet Qassiopé)*

---

### I. L'expression physique de la marque

La marque territoriale existera par **un signe à concevoir** pour lui donner une existence tangible; ce signe, dans l'idéal devrait associer un élément visuel (logo et graphisme de marque), à un élément sonore, et devra être en accord avec le positionnement identitaire du territoire: la vibration et le tissage;

**Des préconisations** devront également être formulées pour guider les acteurs dans l'utilisation de ces signes :

> marquage des produits direct ou par l'intermédiaire de supports spécifiques type ruban, écran ou matériel type PLV (Publicité sur le Lieu de Vente: présentoirs, corners, affiches, etc...), ou encore supports audiovisuels ;

> reprise de ces signes dans les documents de communication des filières ou même ceux des acteurs individuellement (en fonction du niveau d'adhésion).

Ces préconisations devront également faire l'objet de la rédaction d'un **guide de marque**; au-delà de la reprise des signes identitaires définis, celui-ci comprendra plus largement des outils et conseils (terminologies, signatures, couleurs, types de prises de vue, etc....) à utiliser pour revendiquer son appartenance au Pays Basque de manière plus pertinente.

### II. Les cibles

- **La population locale** doit être considérée comme une cible de la marque territoriale à double titre : en tant que prescriptrice et ambassadrice de son territoire et comme garante de la qualité des produits/services des adhérents. En effet, tant dans le secteur agro-alimentaire, que dans le secteur du tourisme, une part significative de clientèle locale atteste de la qualité de l'offre. Par ailleurs, spécifiquement dans les établissements touristiques (restaurants, musées, activités de loisirs, etc...), la mixité résidents/touristes aide à favoriser les rencontres, dans une logique de tourisme durable. De la même façon, **la diaspora basque** doit être interpellée

- **Les marchés extérieurs** (nationaux, et internationaux) en lien avec la vision universaliste de la marque devront également constituer une cible de la marque territoriale. La conquête de ces marchés nécessite une mutualisation des moyens, compte tenu des coûts de communication et commercialisation. Ce que la marque territoriale est en mesure de proposer.

- **Les jeunes et le public scolaire** en interne comme en externe devront constituer également des cibles prioritaires au regard de la valeur de transmission.

### III. Les canaux de distribution

A ce stade de la réflexion, nous préconisons concernant le marché grand public, de privilégier 4 circuits:

- **La vente directe**, dans un objectif de développer les marges revenant aux producteurs et de favoriser le contact direct entre consommateurs et producteurs;
  - Sur les lieux de production: usines, ateliers, fermes, etc.. (clientèle locale et touristes)
  - A l'extérieur sur les foires, salons ou micro-marchés et événements

N'oublions pas, en outre, que le contact direct relaie la « présence vivante » et la vitalité inscrites au cœur de la Saga identitaire du Pays Basque, donc de l'imaginaire de la marque.

- **La vente en ligne**, dans le même objectif et afin d'exploiter les nouvelles opportunités liées au développement des NTIC ; elle est d'autant à peaufiner et déployer qu'elle est un des vecteur d'expression du concept de tissage qui participe du positionnement.
- **Les magasins spécialisés indépendants ou petites surfaces**
  - Plus en cohérence avec le niveau de qualité des produits
  - Plus en phase avec les valeurs territoriales: présence humaine (conseils, informations, services,...)

A terme dans certaines villes cibles (Toulouse, Nantes?... ) la création d'une ou plusieurs boutiques/espaces de découvertes spécialisés pourrait également s'envisager.

- **Les restaurateurs**, ce circuit étant au carrefour de 2 secteurs au cœur de la démarche : tourisme et agro-alimentaire.

Ces priorités sont définies au titre d'hypothèse ; elles devront évidemment être repensées et précisées, après décision effective de lancement de la démarche, en fonction des filières et secteurs mobilisés et de leurs enjeux spécifiques.

### IV. Les actions/outils

*De premières idées d'actions et/ou outils de communication sont proposées ci-après afin de faciliter une projection dans des réalisations concrètes ; elles sont à ce stade de simples pistes potentielles à ajuster ultérieurement .:*

- **Déplacement de la communauté d'acteurs** (dans toute sa diversité) sur certains marchés cibles (Toulouse, Lille, étranger, etc....); sur des foires salons, sur certaines opérations commerciales de grands magasins (ciblés), en organisant un événement spécifique, etc....
- **Développement d'un site portail information et vente produits** touristiques et autres produits du réseau; l'outil devra être en accord avec les valeurs territoriales c'est à dire équilibrer information et commerce; l'originalité de l'outil réside également dans la présence dans un même lieu de produits de secteurs différents: séjours touristiques, agro-alimentaire, livres, disques, spectacles, etc.... ; le portail devra également être en lien avec les sites des filières et des acteurs.
- Innovation dans un système d'information touristique adapté aux **nouvelles pratiques de mobilité** (m-marketing: applications I-phone, bases de données hôtels, campings, etc....téléchargeables sur téléphones portables, etc...)
- **Relations presse**: en ayant soin de les travailler de manière qualitative : médias ciblés, suivi des journalistes, etc...

## V. Etudes, actions de défense et suivi

- **Etudes fondamentales** pour ajuster le positionnement de la marque:
  - Etudes, analyse des motivations du nouveau consommateur (recherche de sens dans la consommation, etc...),
  - Veille concurrentielle, suivi barométrique des évolutions de la marque, de son impact et de sa perception par les publics
- **Défense de la démarche**: repérage des actions de communication utilisant les signes identitaires du Pays Basque, de façon non qualitative et/ou non légitime; mise en place d'un dialogue pour l'intégration dans l'action collective et la mise en place d'une démarche de progrès ou analyse des recours possibles.  
*☞ Ce sujet a été relevé lors de la présentation finale du projet, les acteurs insistant fortement sur l'enjeu de ce volet; des procédures d'actions, ainsi que des arguments juridiques devront être précisés par la suite.*
- **Elaboration de tableaux de bord** synthétiques de suivi du déploiement et de l'impact de la marque
- **Etudes marketing complémentaires** plus spécifiques aux filières engagées, pour les conseiller dans l'utilisation de la marque territoriale ainsi que pour alimenter leur propre politique marketing :
  - Analyse de la sensibilité au prix, recherche des marges de manœuvre en termes de valorisation des produits, etc.