

L'inscription au Patrimoine mondial de l'UNESCO : un instrument de marketing territorial

Article présenté et figurant dans les actes du 10^{ème} Congrès International Marketing Trends, ESCP-Europe, Université Ca' Foscari, Paris, janvier 2011

François H. Courvoisier, PhD, Professeur
Haute école de gestion Arc – Université de sciences appliquées de Suisse occidentale
Doyen de l'Institut du Marketing Horloger
Espace de l'Europe 21
CH-2000 Neuchâtel (Suisse)
Tél. +41 32 930 20 40
francois.courvoisier@he-arc.ch ; www.heg-arc.ch

Cécile Aguiillaume, MA
CEO Cecoel – La Culture du Luxe
Ch. des Tourelles 9
CH-2400 Le Locle (Suisse)
Tél. +41 32 534 47 36
cecile.aguiillaume@cecoel.ch ; www.cecoel.ch

Résumé

Cet article explique comment l'inscription d'une région au Patrimoine mondial de l'UNESCO peut devenir un instrument de marketing urbain et territorial pour une région horlogère (Les Montagnes neuchâteloises) et une région viticole (Lavaux), toutes deux situées en Suisse. Après une brève revue de littérature spécifique, l'article s'appuie sur deux études de cas, réalisées au moyen d'une recherche documentaire et d'entretiens semi-directifs avec les acteurs clés. Il en ressort que le marketing territorial, lié à la labellisation UNESCO, peut mobiliser les énergies d'acteurs politiques, économiques et citoyens autour de projets de promotion et valorisation régionale.

Mots clés

Marketing urbain, marketing territorial, UNESCO, Patrimoine mondial, tourisme.

Abstract

This article explains how the inscription of a region to UNESCO's World Heritage can be an instrument of urban and territorial marketing for a watch-making region (The Mountains of Neuchatel) as well as a vineyards region (Lavaux), both located in Switzerland. After a short specific literature review, the article presents two case studies made by a documentary research plus half-directed interviews with key actors. The key outcome is that territorial marketing, bound with an UNESCO certification, can mobilize the energy of political, economic and citizen actors towards projects of regional promotion.

Keywords

Urban marketing, territorial marketing, UNESCO, World Heritage, tourism.

L'inscription au Patrimoine mondial de l'UNESCO : un instrument de marketing territorial

But de la recherche et méthodologie

La Suisse, pays à la surface relativement réduite (41'000 km²), comporte 10 sites inscrits au titre du Patrimoine mondial de l'UNESCO¹. Parmi les derniers « entrés » figurent deux sites situés en Suisse francophone et dont le caractère exceptionnel n'apparaît pas au premier abord : Lavaux et son vignoble en terrasse et les villes de La Chaux-de-Fonds et Le Locle pour leur urbanisme horloger.

Cet article explique la façon dont de multiples initiatives et organisations, ainsi que les ressources bénévoles de deux régions considérées comme périphériques – Lavaux et les Montagnes neuchâteloises – ont été mobilisées pour obtenir et valoriser une inscription au Patrimoine mondial de l'UNESCO. Il met l'accent sur le processus et le travail exécuté selon une approche de gestion de projet, et indique les pistes de développements futurs pour promouvoir ces régions dans le monde entier auprès de différents publics.

Les coauteurs ont choisi une approche méthodologique qui s'appuie dans un premier temps sur une recherche documentaire pour identifier les acteurs clés, les informations, les dates importantes ainsi que les processus essentiels des projets d'inscription de Lavaux et des Montagnes neuchâteloises au titre du Patrimoine mondial de l'UNESCO. Ensuite, les coauteurs ont rencontré et interrogé les acteurs clés des projets pour comprendre leur expérience vécue et leur vision des choses faites et encore à faire. Ils ont aussi comparé leurs résultats avec les travaux réalisés au sujet du Vieux-Québec, inscrit au Patrimoine mondial de l'UNESCO en 1985 déjà. Cet article apporte donc une contribution opérationnelle, éventuellement applicable à d'autres exemples de marketing territorial régional, et articulée sur un mode narratif du type « étude de cas » (Lapierre, 1992).

Revue de la littérature : le marketing urbain et territorial

Le thème du marketing urbain et territorial n'est pas nouveau et il a été déjà exploré par bien des auteurs. Un des textes fondateurs à ce propos est celui du sociologue Michel Wieviorka qui constatait déjà en 1975 que « la ville est un produit marchand, peut-être un peu plus complexe que d'autres » et que les programmes d'action marketing ont une portée sociale qui déborde largement la seule commercialisation du cadre bâti (Wieviorka, 1975 : 109). Le secteur public peut se charger de la mise en œuvre d'une stratégie et de techniques qui ne servent pas à assurer un profit immédiat, mais à pérenniser des rapports sociaux (p. 120). Le marketing urbain se présente comme une des formes que prend l'articulation entre la croissance des forces productives et la reproduction des rapports sociaux (p. 121).

Un des premiers cas de marketing urbain, en France, est celui de la ville de Poitiers dont la commercialisation de la zone industrielle, à la fin des années 1970, s'avérait difficile en raison

¹ La vieille ville de Berne, le Couvent St-Jean à Münstair, le Domaine conventuel de St-Gall, les trois Châteaux de Bellinzone, les Alpes suisses Jungfrau-Aletsch, le Monte San Giorgio, le Vignoble en terrasses de Lavaux, le Haut lieu tectonique de Sardona, le Chemin de fer rhétique, La Chaux-de-Fonds et Le Locle – Urbanisme horloger.

d'une image de marque perçue comme médiocre : ville provinciale où Charles Martel a vaincu les Maures, et où il fallait aller dédouaner les magnétoscopes japonais dans les années 1970 pour entraver leur importation ! De plus, Poitiers a longtemps souffert de l'absence d'infrastructures sportives, culturelles et d'accès. Une étude du consultant Bernard Krief a abouti à un programme massif d'investissements municipaux complétés par une campagne de communication représentant 1% du budget municipal. Quelques années plus tard, l'autoroute et le TGV ont mis Poitiers à une heure et demie de Paris (Vertadier, 1971). Dès les années 1990, le Futuroscope contribue à la réputation culturelle et technologique de la région poitevine.

Noisette et Vallérugo (1996) relèvent qu'une nouvelle gestion publique territoriale repose notamment sur la présence d'une démarche stratégique, une coopération intercommunale et une vitalité du débat local (p. 14). Nous verrons que, dans le cas des Montagnes neuchâteloises comme de Lavaux, ces ingrédients sont présents. Ces auteurs proposent comme définition du marketing urbain : « ... l'analyse, la planification la mise en œuvre et le contrôle de programmes conçus par l'autorité de gestion urbaine. [...] Sa finalité est d'une part de mieux répondre aux attentes des personnes et des activités de son territoire, et d'autre part d'améliorer à court et à long terme la qualité et la compétitivité globale de la ville dans son environnement concurrentiel. [...] Il intervient lorsque ces attentes ne peuvent être satisfaites ni spontanément par les marchés, ni dans le cadre des missions strictement publiques » (Noisette et Vallérugo, 1996 : 142). Pour eux, le marketing urbain s'appuie donc souvent sur un étroit partenariat public-privé. Aujourd'hui, le marketing urbain et territorial est largement diffusé dans le monde. Doté d'organisations professionnelles et de budgets importants dans les collectivités locales, il s'impose progressivement comme un outil important de la gestion des territoires (Noisette et Vallérugo, 2010).

« Il faut sortir de la pensée unique qui lie la promotion d'un territoire et le marketing urbain à la fiscalité et aux paramètres économiques dogmatiques », affirme Nicolas Babey, professeur et conseiller en marketing urbain et territorial (Jubin, 2004 : 7). L'avis des citoyens, notamment sous la forme d'études de satisfaction ou de processus participatif, est important pour pouvoir harmonieusement piloter un développement territorial hors paramètres d'attractivité pure. Flipo et Texier (1992 : 43) avaient déjà souligné que l'attractivité des villes ne doit pas seulement s'exercer vis-à-vis de clients potentiels, mais aussi de la population locale. L'accent ne doit pas être réduit à des actions de seule communication, sans réflexion stratégique préalable.

Pour Babey et Giaque (2009 : 9), les concepts bien connus de la gestion, du marketing territorial et de l'innovation urbaine ne sont pas suffisants et doivent être complétés par d'autres approches et lieux d'observation : par exemple les travaux d'anthropologie symétrique et la théorie de l'acteur-réseau (Latour, 2006), la philosophie de la différence du sociologue Gabriel Tarde (Lazzarato, 2002) reprise et développée par Deleuze (1968). On peut y rajouter l'approche de la géographie des représentations urbaines de Bailly (1993 : 864), qui vise à donner aux villes une symbolique marchande, traduisant le dynamisme de leur municipalité et de leur développement international, surtout pour des villes victimes d'images négatives : inventer l'image des villes, c'est concrétiser des stratégies en associant les acteurs urbains au suivi des projets et en mettant en cohérence projets et événements dans l'espace et dans le temps.

A côté des édiles politiques, on assiste à de nouveaux acteurs dans le champ de l'urbain et de l'aménagement du territoire : des urbanistes, des économistes, des ingénieurs, des sociologues, des écologistes et des conseillers en communication : cela crée une nouvelle

culture urbaine dont la presse est à la fois un révélateur et un acteur puisqu'elle contribue à forger une image de la ville. Nous verrons que ceci se révélera exact dans le cas des Montagnes neuchâteloises. Rosenberg (2000) distingue le marketing urbain du marketing de la ville : ce dernier émane de la communication maîtrisée d'un groupe de projet municipal, alors que le premier provient de tous les acteurs et médias qui créent à leur niveau des informations et des rumeurs sur l'agglomération.

En 1985, le quartier historique du Vieux-Québec (Canada) a été inscrit sur la Liste du Patrimoine mondial de l'UNESCO. Marcotte et Bourdeau (2008) ont étudié et analysé les attentes et déceptions de l'industrie touristique suite à cette inscription. Ils en concluent que le « label UNESCO » s'apparente à une marque prestigieuse, solide et crédible, auprès d'une clientèle culturelle avertie. Pour les citoyens de Québec, l'inscription sur la Liste a renforcé un sentiment d'attachement à leur ville, a contribué à supporter des règlements d'urbanisme plus contraignants, à réduire la spéculation foncière et à réduire le trafic automobile dans le périmètre UNESCO.

L'UNESCO et la liste du Patrimoine mondial

L'Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture (ONUESC) est une institution spécialisée du Système des Nations Unies créée le 16 novembre 1945. Elle est principalement connue sous son acronyme anglais UNESCO qui signifie « United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization ». Son siège est à la place de Fontenoy dans le 7^{ème} arrondissement de Paris (Wikipedia, consulté le 31.08.2010)

La liste du Patrimoine mondial, ou Patrimoine de l'humanité, est établie par le Comité du Patrimoine mondial de l'UNESCO. Le but du programme est de cataloguer, nommer, et conserver les biens dits culturels ou naturels d'importance pour l'héritage commun de l'humanité. Sous certaines conditions, les biens répertoriés peuvent obtenir des fonds de l'organisation World Heritage Fund. Le programme fut fondé avec la Convention concernant la Protection de l'Héritage Culturel et Naturel Mondial, qui fut adoptée à la conférence générale de l'UNESCO le 16 novembre 1972. A fin juin 2010, 187 États parties avaient ratifié la Convention. À l'issue de la 34^{ème} session du Comité du Patrimoine mondial, qui s'est tenue à Brasilia (Brésil) du 25 juillet au 3 août 2010, 911 biens y étaient inscrits répartis dans 151 États parties.

L'inscription sur la liste indicative constitue la première étape de l'inscription sur la Liste du Patrimoine mondial. Elle regroupe les éléments pour lesquels l'État partie a déposé un dossier de candidature à l'UNESCO, avant son acceptation en session du Comité du Patrimoine mondial. La liste indicative du Patrimoine mondial est donc une antichambre de la Liste du Patrimoine mondial listant les éléments recensés et mis en valeur par chaque État partie (Wikipedia, 31.08.2010).

Au début des années 2000, l'UNESCO a souhaité redéfinir les modalités de candidature et d'inscription des sites, notamment pour tenter de rééquilibrer la proportion des sites inscrits entre l'hémisphère nord et l'hémisphère sud (Evin, 2010). L'organisation onusienne a donc incité ses pays membres à déposer des listes indicatives de sites susceptibles d'être candidats dans les années à venir. Seuls les sites figurant sur cette liste pourraient être présentés par les États, toutefois, la présence d'un site sur cette liste n'est pas une garantie d'inscription, ni même que sa candidature soit un jour présentée (Jeanneret, 2009c).

Le 10 décembre 2004, le Département fédéral de l'intérieur publie la liste des cinq sites suisses que la Suisse proposera en vue de leur inscription éventuelle au Patrimoine mondial de l'UNESCO. Ces objets sont les suivants : l'œuvre de l'architecte Le Corbusier (les villas Jeanneret-Perret et Schwob à La Chaux-de-Fonds, la villa de Corseaux au bord du lac Léman, l'immeuble Clarté à Genève), la ligne des Chemins de fer rhétiques traversant le paysage culturel de l'Albula-Bernina, les sites préhistoriques lacustres, le paysage urbain de La Chaux-de-Fonds et du Locle, tel que l'a modelé l'industrie horlogère, et enfin le vignoble de Lavaux. (Département fédéral de l'intérieur, 2004). Le travail, et l'attente – chaque pays ne pouvant présenter qu'un site par année – pouvait donc commencer dans les deux sites de Suisse romande.

Le Patrimoine viticole de Lavaux

Le vignoble de Lavaux, aménagé dès le 12^{ème} siècle et dominant la rive nord du lac Léman, présente un panorama grandiose. Dans un paysage escarpé et coloré, on trouve aussi bien des localités d'un grand intérêt architectural que des vestiges préhistoriques et romains (Buss, 2004).

Les élus et personnalités régionales ont réalisé le potentiel de leur site assez en amont du dépôt de la liste indicative de la Suisse, évoquée plus haut. Un député vaudois de retour d'un voyage en Asie a dressé le parallèle entre un site UNESCO qu'il avait visité et Lavaux. Une interpellation a été faite au Conseil d'Etat vaudois (exécutif cantonal) et un comité composé de syndics (maires de communes) et préfets (responsables régionaux) a été mise sur pied pour étudier cette éventualité, cela alors même qu'au niveau fédéral la liste indicative de la Suisse était en cours d'élaboration. Cette coïncidence d'intérêts a permis de lancer très vite la candidature de Lavaux, qui était le « plus prêt » des cinq sites suisses (Estoppey, 2010).

L'AILU (Association pour l'inscription de Lavaux au Patrimoine mondial de l'UNESCO), est ainsi créée en mars 2005 pour amener cette candidature à l'UNESCO. Le 21 décembre 2005, la région a déposé le dossier de candidature au Patrimoine mondial de l'UNESCO à Paris dans la catégorie des Paysages culturels. Suite au préavis positif de l'ICOMOS International (Conseil International des Monuments et des Sites), transmis le 14 mai 2007 à l'Office fédéral de la culture, le Comité du Patrimoine mondial a admis l'inscription de Lavaux sur la Liste du Patrimoine mondial de l'UNESCO lors de sa 31^{ème} session tenue à Christchurch (Nouvelle Zélande) le 28 juin 2007 (www.lavaux-unesco.ch).

D'abord politique, le projet « labellisation Lavaux » est rapidement devenu une affaire de toute la population, car la région Lavaux n'existait pas dans l'esprit des habitants qui s'identifiaient plus fortement à leur village qu'à une région. Selon le manager du site de Lavaux, Emanuel Estoppey, le travail avec les associations régionales et les élus politiques a été important : le travail de l'inscription a permis une prise de conscience et l'inscription a donné un nouvel avenir, tout en créant un sentiment d'appartenance à la région et en redynamisant la façon de penser. Il y a eu et il y a encore un travail important avec la population et les associations, au point que la candidature de Lavaux a été prise en exemple à l'étranger pour son engouement populaire et l'engagement citoyen qu'elle a suscitée (Estoppey, 2010).

Le manager de site relève qu'à Lavaux les vignerons sont indissociables des habitants et se sont donc particulièrement impliqués au niveau de la candidature. Leurs premières craintes, concernant une éventuelle « surprotection » d'une région déjà passablement protégée ont vite fait place à l'enthousiasme devant la reconnaissance de leur métier de vigneron qui a modelé le site depuis près d'un millénaire et est aussi un Patrimoine culturel vivant. La population est consciente de la qualité du site et des raisons qui ont conduit à son inscription. La région reste fortement marquée par l'activité viticole qui est une composante forte de son identité.

Cet engouement populaire et le soutien politique ont probablement entraîné le sentiment que tout était acquis. Ainsi l'inscription a été vue comme une fin et non un commencement. La grande effervescence populaire liée à l'inscription a suscité beaucoup d'attentes et de promesses qui n'ont pas été suivies immédiatement. Il y a eu un certain flottement après l'inscription en juin 2007, et la prise de conscience de la nécessité d'avoir une structure particulière n'est venue qu'après, au point qu'on peut parler de certains retards par rapport aux structures mises en place dans les Montagnes Neuchâteloises dès avant l'inscription. Le temps de rassembler les budgets, le manager du site, Emanuel Estoppey a pu prendre ses fonctions en septembre 2009. Il a tout de suite constaté qu'il n'est pas difficile de remotiver les troupes et de lancer de nouveaux projets, bien au contraire.

La candidature et l'inscription ont entraîné des changements notables au niveau de l'organisation des structures touristiques régionales. Jusque là, Lavaux était morcelé sur deux zones touristiques différentes et dépendait de deux sociétés de développement. Les vignobles en terrasses étaient vus comme le décor ou encore l'alibi touristique de Vevey et Montreux, connus pour leur tourisme d'affaire et culturel. Les différents Offices régionaux du tourisme (de Lutry à Villeneuve) ont depuis fusionné sous l'appellation « destination Montreux-Riviera », en redonnant plus de poids à la campagne (vignoble et villages) par rapport aux deux villes de Vevey et Montreux. Les différents acteurs doivent encore trouver leurs marques et les questions de financement se régler entre les différents échelons concernés ; Lavaux, de « décor », est devenu un acteur à part entière, presque aussi important que Montreux, voire plus important que Vevey (Estoppey, 2010).

L'inscription de Lavaux a été portée par les milieux politiques locaux : Emanuel Estoppey rappelle que la responsabilité d'un site est confiée à l'Etat (ici la Confédération suisse) qui, par délégation, l'a confié à la Commission intercommunale de Lavaux (CIL). Les aspects touristiques n'interviennent qu'ensuite, mais sont essentiels pour communiquer et promouvoir la région. La CIL regroupe les 14 communes de Lavaux et possède des compétences juridiques et politiques ; toutefois, elle ne peut en tant que telle chercher des financements et développer son réseau. Pour compléter le dispositif, deux autres structures ont donc été mises en place : l'Association Lavaux Patrimoine mondial, créée en mars 2009, dont le but est de mettre sur pied des projets de mise en valeur du site, en lien notamment avec les associations locales ; et la Fondation Lavaux Patrimoine mondial, créée en avril 2009, qui cherche des financements pour les activités de l'association et développe un réseau de prestige. Emmanuel Estoppey est secrétaire aussi bien de l'Association que de la Fondation, ce qui lui offre une vue transversale de l'ensemble des activités. (Estoppey, 2010 ; www.lavaux-unesco.ch)

Le manager du site a pour tâche d'appliquer le plan de gestion pour pérenniser le site en suivant six lignes directrices : mise en valeur du Patrimoine, gestion régionale globale, communication et site internet, valorisation du site, développement durable, finances et

sponsoring. Derrière chaque ligne directrice se trouvent plusieurs projets concrets débattus, choisis et suivis par la Commission Lavaux UNESCO.

Il est essentiel de préserver l'activité viticole, d'éviter ce qui est arrivé dans les Cinque Terre, site italien inscrit dans la liste du Patrimoine mondial depuis 1997, et qui comportait 1'600 hectares de vignobles en terrasses en 1970 contre 90 hectares actuellement. Les démarches pour la protection du site et la gestion des 2 à 3 millions de touristes annuels sont maintenant entreprises par les organes des Cinque Terre mais avec la crainte que cela survienne bien tardivement (Estoppey, 2010).

Les échanges avec les autres sites viticoles inscrits à UNESCO permettent ainsi à Lavaux de prendre conscience des enjeux et de travailler en amont. La préservation de la viticulture, à l'origine même de l'inscription, est donc essentielle. Emanuel Estoppey insiste également sur l'éducation des visiteurs, qui s'ils viennent pour voir un paysage spectaculaire, doivent repartir en ayant découvert l'activité vigneronne développée depuis 1'000 ans par des personnes ayant toujours transmis un bien amélioré à leurs enfants. Le tourisme doit leur permettre de continuer cette activité et non la freiner (Estoppey, 2010).

Une des premières réalisations visibles est l'ouverture du Vinorama, le 15 mai 2010 à Rivaz, sur le site des anciens immeubles Coop. Né d'une initiative privée, sa raison d'être est de donner une plus grande notoriété aux vins de Lavaux et de rendre hommage au travail des vignerons. On y trouve 120 crus du vignoble qui compte 220 vignerons, un bar, un autre espace de dégustation, une salle de projection (où l'on peut visionner le film « une année vigneronne ») et une salle de séminaire pour événements en tous genres. A noter que, en parallèle à l'inscription sur la Liste du Patrimoine mondial, les vins, qui disposaient de 7 appellations, ont pu être regroupés en une seule AOC Lavaux. Ces deux cas sont caractéristiques, selon Emanuel Estoppey, des actions rendues possibles par l'inscription.

Parmi les nombreux autres projets, signalons celui d'un Centre Lavaux Patrimoine Mondial, à quelques encablures du Vinorama - La Chaux-de-Fonds a ouvert un tel centre dans l'ancienne halle aux enchères - ainsi que la création d'un sentier didactique entre Pully et Montreux pour que les locaux redécouvrent leur propre région, avec une signalétique urbaine et rurale appropriée ainsi qu'un libre passage sur les transports publics : train, bus et funiculaire.

Par ailleurs, le 25 août 2010, le Conservatoire mondial du chasselas a été inauguré. Né lui aussi d'une initiative privée, son rôle est à la fois scientifique, écologique, économique et touristique. Il doit en fait permettre de conserver et étudier 19 clones de chasselas en collaboration avec l'Agroscope de Changins et l'Office vaudois de la viticulture, diversifier les clones de chasselas dans le vignoble vaudois tout en ancrant le cépage dans son terroir historique. Enfin il a également un rôle promotionnel à jouer dans toute la Suisse et pourquoi pas au-delà (Buss, 2010a).

La promotion de Lavaux se fait désormais en collaboration avec un bureau spécialisé dans la mise en valeur événementielle des lieux. De nombreux autres projets, ludiques et déconcertants, permettront aussi de (re)découvrir Lavaux.

Une attention particulière est portée à la problématique du développement durable : les billets uniques pour tous les transports publics mentionnés plus haut font partie du dispositif envisagé, en lien avec des parkings d'échange et une signalétique routière guidant les visiteurs

depuis l'autoroute en évitant qu'ils ne traversent toutes les vignes. En effet, dans ces vignobles modelés par l'homme depuis près de 1'000 ans, la vie sauvage s'est maintenue remarquablement bien, notamment des espèces devenues rares ailleurs (Dubuis, 2010)

Il n'y a pas de données chiffrées concernant la hausse de la fréquentation entraînée par l'inscription mais un certain nombre d'indices concordants (Estoppey, 2010) :

- Depuis deux ans, dans les chemins de vignes, tracés pour améliorer les conditions de travail des vignerons, on croise de plus en plus de visiteurs, parfois désagréables envers les vignerons qui les emploient ! Des panneaux didactiques sont prévus afin d'améliorer la cohabitation entre les deux mondes.
- La fréquentation des caves est en augmentation. Les vignerons ressentent le besoin de se structurer et investissent pour avoir des caves accueillantes.
- La carte de la traversée du vignoble, distribuée dans les offices de tourisme et les lieux touristiques a été tirée à 60'000 exemplaires. Le précédent tirage avait duré 3 ans, le dernier 10 mois !
- Les *bed and breakfasts* de la région sont continuellement remplis par les visiteurs.

Par ailleurs, d'autres signes montrent que l'inscription à l'UNESCO devient un acquis pour les acteurs régionaux, qui se l'approprient et en sont fiers : les AOC ont été unifiées comme nous l'avons déjà évoqué, le Festival Pully Québec est devenu Lavaux Pully Québec. Lavaux prend une certaine dimension, devient une nouvelle région où les gens se projettent, au point que des questions de redécoupages politiques (Lavaux étant réparti sur deux districts) et de fusions de communes émergent (Estoppey, 2010).

Le manager du site s'attend à ce que le label UNESCO attire une nouvelle clientèle culturelle et touristique tout en diversifiant l'offre pour la clientèle déjà existante. Des synergies sont envisagées avec le futur musée Chaplin qui devrait ouvrir en 2012 ou 2013 et accueillir près de 300'000 visiteurs, soit autant que le Château de Chillon (à Montreux), au point de modifier les circuits des autocaristes en Suisse et probablement amener de nombreuses nuitées dans la région. Il apparaît de plus en plus important de développer des démarches coordonnées, en lien avec les lieux et les personnes locales.

Les principaux atouts de Lavaux reposent dans la volonté des habitants d'être derrière cette nouvelle identité régionale stimulée par l'inscription UNESCO, cette énergie positive qui change les choses, et sa richesse historique, économique et viticole. Ces atouts doivent permettre de réapprendre les qualités de l'accueil aux vignerons comme aux hôteliers, restaurateurs et commerçants et surtout d'éviter la submersion par le tourisme de masse qui pourrait être attiré par une trop grande facilité d'accès.

La Chaux-de-Fonds – Le Locle : Urbanisme horloger

Un peu d'histoire

La région des Montagnes neuchâteloises fait partie de l'arc jurassien et a été surnommée la « Watch Valley » par l'Office régional du tourisme par analogie avec la « Silicon Valley ». Géographiquement parlant, il s'agit d'un ensemble de différentes vallées et montagnes de moyenne altitude (800 à 1'000 mètres) situé dans la région limitrophe entre la Suisse et la

France, allant de Genève à Schaffhouse en passant par Bâle. Le centre géographique de cette région est l'agglomération constituée par les deux villes de La Chaux-de-Fonds et du Locle (canton de Neuchâtel) qui comprend quelques 50'000 habitants. Dans cette région, les montres ont été fabriquées à la main puis de manière industrielle depuis le 18^{ème} siècle (Jelmini, 2007). Dans les premiers temps, l'activité de fabrication des montres donnait du travail aux paysans-horlogers pendant l'hiver, alors qu'ils ne pouvaient cultiver leurs champs à cause de la neige recouvrant le sol.

En 1754, un grand incendie détruisit le centre-ville de La Chaux-de-Fonds. Ce tragique événement permit aux architectes de reconstruire la ville avec de plus larges avenues et des pâtés de maisons à angle droit selon un quadrillage de l'espace en damier appelé « le plan Junod », du nom de son concepteur. Ce système avait pour but d'offrir un maximum d'exposition au soleil dans les ateliers horlogers: c'est l'origine de l'urbanisme horloger typique des Montagnes neuchâteloises. Vers 1830, le nombre de personnes travaillant dans la fabrication de montres, dans le canton de Neuchâtel, dépassa celui des travailleurs de la dentelle, alors l'activité dominante.

En 1864, Karl Marx écrivait que « La Chaux-de-Fonds, que l'on peut voir comme une manufacture unique (*die einzige Uhrenmanufaktur*) livre annuellement deux fois plus de montres que Genève » (Marx, 1864). Plus tard, en 1914, c'est presque 55% de la production mondiale de montres qui provient de La Chaux-de-Fonds (Jeanneret, 2009a: 29).

Durant la crise économique des années 1920 et pendant la dépression mondiale qui a suivi, l'industrie horlogère resta très sensible aux changements économiques globaux. Après 25 ans de développement ininterrompu suite à la 2^{ème} guerre mondiale, c'est la « crise du quartz » – les montres à quartz étant plus précises et bien moins chères que les montres mécaniques –, dans les années 1970, qui faillit tuer les ventes des montres mécaniques traditionnelles: elle détruisit deux tiers des emplois et entraîna le départ de nombreux habitants. Ce n'est que vers 2004 que le canton de Neuchâtel retrouva le niveau de population d'avant 1970.

Au début des années 1980, la révolution technologique de la Swatch® (montre *fashion* à quartz avec boîtier plastique et 50% de moins de composants que les montres mécaniques) et la restructuration de la branche horlogère par Nicolas G. Hayek redonnèrent confiance à l'industrie horlogère. Cela lui permit de vivre un redémarrage, grâce à un intérêt renouvelé de ses clients pour les belles pièces mécaniques du haut de gamme. Les années 2007 et 2008 furent les meilleures de tous les temps : les exportations de montres suisses atteignirent la valeur record de CHF 16 mrd, EUR 13 mrd (FHS, 2009).

Les marques et les sous-traitants souffrent encore actuellement de la crise financière mondiale – baisse des ventes de 22% par rapport à 2008 (FHS, 2009), puis belle reprise en 2010 – mais la base de l'industrie horlogère est saine et la valorisation d'une identité régionale basée sur des valeurs historiques s'accroît pour de nombreuses marques. L'inscription des sites horlogers urbains de La Chaux-de-Fonds du Locle au Patrimoine mondial de l'UNESCO le 27 juin 2009 est une belle opportunité de développer les atouts économiques et touristiques de la région.

Le projet UNESCO : jalons et acteurs

Les villes de La Chaux-de-Fonds du Locle constituent une configuration urbaine significative, selon les critères de l'UNESCO. Elles portent le témoignage d'un héritage industriel particulièrement long depuis le 18^{ème} siècle (Jeanneret, 2009b). L'industrie horlogère a stimulé l'édification des ces deux villes en créant une architecture distinctive et un ensemble urbanistique fonctionnel, leur conférant un « design urbain » unique.

L'inscription de ce double site urbain fut réalisée après un parcours jalonné de difficultés. Seule une étroite coopération entre les services de la Confédération helvétique, du canton de Neuchâtel, des communes de La Chaux-de-Fonds et du Locle, avec le soutien de plusieurs organisations régionales, rendit la chose possible.

L'idée d'une possible candidature apparut dans le journal local, *L'Impartial*, peu après l'inscription au Patrimoine de l'UNESCO des trois châteaux de Bellinzone (canton du Tessin). Ce fut alors plus une provocation qu'un projet sérieux. Les discussions et réflexions faites lors des Rencontres de décembre, un forum citoyen chaux-de-fonnier tenu en décembre 2000, contribuèrent à ancrer cette idée dans quelques esprits ouverts. Toutefois, contrairement au cas de Lavaux, il ne semble pas y avoir eu de *lobbying* actif de la part des Montagnes Neuchâteloises même si les édiles de La Chaux-de-Fonds étaient probablement plus conscients de l'enjeu que celles du Locle.

En décembre 2004, le Conseil fédéral plaça La Chaux-de-Fonds et Le Locle sur la liste des cinq sites suisses candidats au Patrimoine de l'UNESCO pour les années à venir. Le destin des deux villes indissociable. Cette association a aussi des raisons historiques, l'horlogerie s'implantant au Locle dès les années 1700, contre 1800 à La Chaux-de-Fonds (Vaucher, 2010).

En septembre 2005, un budget d'environ CHF 200'000 (EUR 150'000) fut voté par les deux villes pour élaborer et défendre le dossier de candidature et les membres de l'équipe de projet furent choisis. Le coût total de la candidature fut estimé à environ CHF 300'000, soit EUR 230'000 (Jeanneret, 2009c).

Le 21 décembre 2007, un dossier de postulation fut officiellement remis à l'UNESCO. Un expert international visita les sites avec des experts locaux en automne 2008. Le préavis favorable donné par l'ICOMOS au printemps 2009 constitua un signe positif, mais ce n'est que le 27 juin 2009, en fin de journée et dans la liesse populaire, que les acteurs du projet purent fêter l'inscription de La Chaux-de-Fonds et du Locle au Patrimoine mondial de l'UNESCO. Le diplôme officiel de l'UNESCO fut quant à lui remis aux autorités communales le 6 novembre 2009 lors d'une cérémonie tenue à La Chaux-de-Fonds.

Les principaux partenaires du projet UNESCO furent les municipalités de La Chaux-de-Fonds et du Locle, la Confédération suisse (par l'entremise de l'Office fédéral de la Culture) et le Canton de Neuchâtel. D'autres acteurs jouèrent un rôle important, comme l'Office du Tourisme neuchâtelois, appuyé par des sociétés locales, des associations, des groupes de citoyens, des entrepreneurs et des manufactures horlogères voulant promouvoir leur région. Ces partenaires devraient continuer à soutenir les développements futurs en jouant un rôle enthousiaste et imagitatif.

Selon Jean-Daniel Jeanneret, architecte de la Ville de La Chaux-de-Fonds et chef du projet UNESCO, il fut spécialement difficile de promouvoir le site et ses spécificités aux soutiens potentiels de la candidature : pouvoirs publics, politiques, économiques, scientifiques ou culturels. Jeanneret eut à trouver les bonnes personnes, avec des compétences appropriées, au bon moment, puis à les coordonner, plusieurs d'entre elles ayant eu des points de vue divergents sur le projet. De nombreux débats et conférences eurent lieu, des documents édités pour éveiller et stimuler l'intérêt de la population, qui est maintenant très élevé (Rencontres de décembre, 2009). Contrairement à Lavaux, l'adhésion de la population n'allait pas de soi et la population locale, si elle ressent maintenant une grande fierté, ne considérerait pas l'inscription comme évidente. Cela explique aussi certaines difficultés rencontrées pour promouvoir la candidature (Vaucher, 2010).

Si la population locale peine à expliquer le pourquoi de la candidature puis de l'inscription, il n'en va pas de même pour les personnes de l'extérieur. Alex Föhl, expert mandaté par l'UNESCO, reconnu qu'il « tomba littéralement amoureux » de la région, lorsqu'il vint pour la visiter et expertiser le dossier pendant quatre jours, en septembre 2008. Arrivant par les airs, il put se rendre compte de la singularité frappante des deux villes quasi jumelles. Selon cet expert, il est rare qu'une telle structure industrielle reste presque intacte et si distincte du reste de la région (Rencontres de décembre, 2009).

Les premiers événements et réalisations concrètes

Initiées en 2007 par Jeanneret et son équipe du Service de l'urbanisme de la Ville de La Chaux-de-Fonds, les Journées du Patrimoine horloger permettent au public, l'espace d'un samedi de novembre, de visiter gratuitement non seulement les musées horlogers tels que le MIH (Musée international d'horlogerie de La Chaux-de-Fonds) et le MHL (Musée d'horlogerie du Locle) ainsi que les Ecoles d'horlogerie et de microtechnique, mais aussi les entreprises horlogères de la région qui ne sont habituellement pas ouvertes aux visiteurs non professionnels, comme Ebel, Corum, Girard-Perregaux, Ulysse Nardin, Claret, Montblanc, Tissot et Greubel-Forsey. De nombreux « sous-traitants », soit des fabricants de composants comme des boîtes, des cadrans et autres fournitures horlogères ouvrent également leurs portes à cette occasion.

La 3^{ème} édition, en 2009, attira 4'000 visiteurs (800 ne purent être reçus dans les entreprises, faute de place !) avec 42 événements, tels que visites d'entreprises, tours de ville guidés, projections d'anciens films (Droz, 2009). Cette 3^{ème} édition des Journées du Patrimoine horloger fut particulièrement légitimée et dûment communiquée après l'inscription de l'urbanisme horloger au Patrimoine mondial de l'UNESCO le 27 juin 2009. Elle permit aux visiteurs venant d'autres régions de Suisse de découvrir l'héritage horloger du Locle et de La Chaux-de-Fonds et aux autochtones de redécouvrir la richesse de leur Patrimoine. Ces derniers peuvent ainsi devenir les acteurs d'une nouvelle identité régionale et se sentir responsables du développement de nouvelles activités économiques et culturelles. La 4^{ème} édition, qui aura lieu le 6 novembre 2010 proposera 46 visites. Toutefois, le rythme, d'annuel va devenir biannuel et la prochaine édition n'aura lieu qu'en 2012 (www.urbanisme-horloger.ch). L'avenir nous dira s'il s'agit d'un essoufflement des acteurs concernés ou de la mise en place d'une nouvelle dynamique.

En outre, un vaste programme d'événements fut réalisé à La Chaux-de-Fonds en 2009, du 4 novembre au 21 décembre, sous le nom des Journées de la Métropole horlogère. Ce programme rassembla diverses manifestations culturelles, professionnelles et commerciales parmi lesquelles une exposition de photos originales de la ville au Club 44, les Journées internationales du marketing horloger au Théâtre de L'heure bleue, la projection de films et une exposition-vente de montres à l'ancienne usine électrique.

Le bureau de Tourisme neuchâtelois reçoit de plus en plus de demandes d'étudiants et de chercheurs, spécialisés dans le tourisme, sur l'impact de la certification UNESCO pour la région. Selon l'Office du tourisme bernois, c'est le premier effet perceptible de l'inscription, avec la demande spécifique de touristes voulant visiter les lieux du périmètre urbanistique protégé. Il est cependant trop tôt, avant de faire le bilan complet de la saison d'été 2010, de mesurer toutes les conséquences de cette inscription, mais les premières réactions sont tout à fait favorables, en dépit de la crise économique qui affecte actuellement le secteur du tourisme (Matthey, 2009).

Les autorités des deux villes mirent toujours en avant que le but de la candidature n'était pas en premier lieu touristique, mais principalement pour la conservation du Patrimoine. Néanmoins, l'intérêt de cette opportunité commença à faire son chemin dans les esprits. En comparaison d'autres régions, comme Berne, Bellinzone et Lavaux qui sont inscrits sur la liste du Patrimoine mondial de l'UNESCO mais qui de toute façon bénéficient d'autres atouts, La Chaux-de-Fonds et Le Locle voient une réelle possibilité d'apparaître sous un jour nouveau et d'attirer de nouveaux visiteurs (Matthey, 2009).

C'est pourquoi tout fut entrepris pour que la communication puisse débiter aussitôt que l'inscription avalidée à fin juin 2009. Les partenaires se mirent à réfléchir comment accueillir un visiteur arrivant dans la région des Montagnes neuchâteloises et lui expliquer les particularités de La Chaux-de-Fonds et du Locle grâce à quatre instruments de communication complémentaires : un train touristique, circulant d'avril à octobre dans les rues des deux villes ; des flyers, brochures et plans de villes explicatifs ; des visites guidées ; un centre d'interprétation situé à La Chaux-de-Fonds.

Par ailleurs, selon Bernard Vaucher, responsable de la promotion de la Ville du Locle, des projets antérieurs ont montré leur caractère pionnier, comme par exemple le parcours horloger loclois qui depuis 2004 permet de faire le tour de la ville en 39 étapes. Existant en français, allemand et anglais, il porte désormais le logo UNESCO (Vaucher, 2010).

Tous les partenaires régionaux, comme les hôtels, restaurants, musées, chauffeurs de taxis et associations de commerçants, furent informés par Tourisme neuchâtelois au cours du printemps 2009 afin d'être prêts lors de l'annonce de l'inscription UNESCO. Le préavis positif de l'ICOMOS, le 10 mai 2009 permit d'accélérer les choses et de commander les imprimés, au risque qu'un report de l'inscription ne rende caducs des milliers de *flyers* qui ne pourraient pas être distribués, car porteurs du logo de l'UNESCO.

Durant l'été 2009, des journalistes et reporters américains, japonais et italiens vinrent à La Chaux-de-Fonds et au Locle pour filmer et réaliser des interviews. L'inscription au Patrimoine mondial de l'UNESCO créa de fortes synergies avec des événements locaux, qui n'auraient pas pu être diffusés nationalement ou internationalement sans cela, comme par

exemple « La Plage des Six-Pompes », un festival de spectacles de rues qui a lieu début d'août à La Chaux-de-Fonds.

L'intérêt pour la région des Montagnes neuchâteloises grandit donc au dehors, mais également dans le périmètre UNESCO. De nombreux citoyens des deux villes prirent plusieurs fois le train touristique, d'abord eux-mêmes, puis avec les membres de leur famille et leurs amis invités à donner un coup d'œil sur la région. La question de la « fierté locale » joua et joue encore un rôle important pour la valorisation actuelle et future de la région.

A cause de moyens financiers réduits, Tourisme neuchâtelois communique principalement sur ses cœurs de marché, qui sont essentiellement la Suisse francophone, la Suisse alémanique, la France et l'Allemagne. Néanmoins, la collaboration avec Suisse Tourisme permet de faire connaître la région UNESCO dans le monde entier, particulièrement dans le domaine « Villes – Art et Architecture » (Matthey, 2009) qui relie La Chaux-de-Fonds avec des villes françaises grâce aux bâtiments conçus par l'architecte Le Corbusier, surnom de Charles-Edouard Jeanneret-Gris, né à La Chaux-de-Fonds en 1887.

Les principales difficultés pour promouvoir La Chaux-de-Fonds et Le Locle sont le manque de ressources financières au niveau local et cantonal, dans une région qui souffre encore de la crise financière et économique mondiale de 2008. De plus, il n'y a pour l'instant pas encore de véritable possibilité pour les visiteurs de passage de voir à l'œuvre des horlogers et d'acheter des montres produites localement.

Aujourd'hui, fin septembre 2010, le bilan de la « labellisation UNESCO » est contrasté (Buss, 2010b) : au crédit, les nuitées hôtelières ont augmenté de 3.4% par rapport à 2009 (premier semestre), malgré le niveau peu favorable de l'euro par rapport au franc suisse ; l'image des Montagnes neuchâteloises, et déjà la perception de ses propres habitants, s'est améliorée par un effet de fierté bienvenu ; au débit, il est toujours difficile de voir des horlogers au travail et quasiment impossible d'acheter une montre produite sur place ; l'offre hôtelière locale reste insuffisante en quantité et en qualité.

Il est difficile de chiffrer exactement l'augmentation du nombre de visiteurs dans la région, si ce n'est par les nuitées et éventuellement les statistiques d'entrées des musées d'horlogerie. Toutefois, on observe de nombreux touristes dans les rues de La Chaux-de-Fonds et du Locle. Dans cette dernière ville, une nouvelle signalétique et un nouveau point d'informations touristiques ont été inaugurées en avril 2010. Quant aux brochures en libre accès, leur nombre diminue nettement plus rapidement qu'avant l'inscription, en particulier en anglais et en allemand. Enfin, la visite de l'Hôtel de Ville durant les jours ouvrables et une visite guidée sur l'horlogerie tous les samedis matins s'ajoutent à l'offre locloise (Vaucher, 2010).

Dans une interview accordée à un journaliste de l'Impartial, Jeanneret confirme les constatations de Buss (2010b) et dresse un bilan provisoire du projet UNESCO (Nussbaum, 2010). Selon lui, les Montagnons éprouvent un sentiment de fierté pour leur région. Le bilan est aussi positif en termes de contacts noués avec d'autres sites inscrits au Patrimoine mondial, comme Berne et Besançon. La revue de presse est très fournie et plusieurs reportages télévisés sur des chaînes comme NHK (Japon), Südwestfunk (Allemagne) et France 3 n'auraient jamais eu lieu sans l'effet UNESCO. Les habitants, commerçants et restaurateurs observent aussi un nombre croissant de personnes se baladant un appareil de photos en main et un guide dans l'autre. Parmi les points à améliorer, Jeanneret signale une

augmentation de la capacité hôtelière, une meilleure signalétique (notamment pour l'Espace de l'urbanisme horloger) et la possibilité (en négociation) de visiter des fabriques d'horlogerie. Ces dernières doivent apporter des réponses aux questions de confidentialité, de sécurité et d'accueil pratique des visiteurs.

Les autorités communales du Locle et de La Chaux-de-Fonds ont récemment voté un rapport d'information sur le compte rendu de toute l'aventure UNESCO. Relevons les indicateurs suivants : 2430 personnes ont suivi les visites guidées en 2009, contre 1762 en 2008, soit 40% de plus. Le petit train urbain a accueilli 2270 personnes en 2009 (il ne circulait pas en 2008). L'Espace de l'urbanisme horloger a accueilli 5554 visiteurs en 11 mois, malgré une signalétique déficiente. Ces chiffres montrent l'intérêt suscité par l'inscription même si le concept d'Urbanisme horloger reste difficile à démocratiser (Vaucher, 2010). Au plan financier, l'exercice UNESCO se solde par un déficit de CHF 1'400 (EUR 1'100) sur un budget de CHF 786'000 (EUR 600'000), subventions comprises. Le rapport conclut que l'inscription est un atout majeur pour le développement des deux villes (Nussbaum, 2010).

Projets futurs

Non seulement les professionnels mais aussi les citoyens et les associations volontaires sont appelées à apporter des idées et des projets pour les concrétiser dans des directions économiques et culturelles. Parmi les futurs projets, mentionnons par exemple des ventes directes ex-fabriques, une route de l'horlogerie avec des visites, de la gastronomie et du shopping. De nouvelles entreprises se créent pour soutenir les activités du savoir-faire horloger, particulièrement dans le domaine du tourisme, alors que dans le secteur de la conception horlogère des designers puisent dans le Patrimoine des anciennes montres pour en créer de nouvelles. Jusqu'à maintenant, peu de marques semblent reconnaître l'importance de produire des montres dans une région inscrite au Patrimoine mondial de l'UNESCO : seule l'entreprise Corum a communiqué sur l'événement de juin 2009, et l'entreprise Ulysse Nardin souhaite désormais la bienvenue aux visiteurs dans « le pays de l'innovation » grâce à un panneau situé au bord de la principale route d'accès à La Chaux-de-Fonds. Il y a encore des efforts à faire pour associer plus intimement les entreprises et leur production horlogère au label UNESCO.

Pour Pierre Gyga, vice-président d'Ulysse Nardin, « le but principal d'une entreprise est de produire et de vendre des montres, pas d'accueillir des visiteurs » (Rencontres de décembre, 2009) mais une entreprise peut inviter des visiteurs dans sa région, faciliter le tourisme d'affaires, si les infrastructures sont bonnes et que chacun montre de la flexibilité. Tourisme Neuchâtelois est conscient de cela et va lancer des cours de formation pour augmenter la qualité des métiers de l'accueil (Matthey, 2009).

Il reste que les Montagnes neuchâteloises sont une région industrielle plus que touristique pour le moment et il faudra probablement des années pour inculquer l'esprit d'accueil touristique. Si les gîtes et les *bed & breakfasts* ne désemplissent pas, il existe toujours des hôtels qui ferment 3 semaines en été, au plus fort de la saison touristique (Vaucher, 2010).

La promotion touristique est aussi parfois tiraillée entre plusieurs messages. Ainsi, si Le Locle axait depuis déjà longtemps sa promotion sur la nature environnante, tout en proposant des aspects horlogers avec le parcours pédestre, La Chaux-de-Fonds se positionnait plus en tant

que ville (la Métropole horlogère). Chacune des deux villes essaie de s'identifier à cette inscription au Patrimoine avec ce qu'elle a donné (Vaucher, 2010).

Il reste beaucoup à faire pour que la promotion touristique et la notion de Patrimoine mondial soient associés avec Le Locle et La Chaux-de-Fonds. Les deux villes découvrent de nouveaux modes de communication, avec des budgets inédits jusqu'à présent. Alors que pour la promotion locale, tout se fait à l'interne, pour la promotion UNESCO, tout est confié à des entreprises spécialisées dans la communication. Ainsi à l'été 2010, un spot de 10 secondes est passé chaque jour sur les ondes de la Télévision suisse romande avant 19h (http://www.youtube.com/watch?v=6Sr6PGm_57g) relayé par un concours dans les trains intercity suisses et la presse hebdomadaire (*Schweizer Illustrierte* et *L'illustré*). Le budget pour l'été s'est élevé à CHF 300'000 CHF, soit EUR 230'000 (Vaucher, 2010)

A La Chaux-de-Fonds et au Locle, l'industrie horlogère existe toujours et y est active. Cela renforce l'intérêt de visiteurs vivant dans un monde « désindustrialisé » mais voulant se souvenir du rude labeur des générations précédentes. Mais cela peut créer de la frustration si les visiteurs ne peuvent pas visiter de manufactures en activité ou parfois même acheter des montres produites sur place ! « Nous devons être conscients que, dans un monde globalisé, les attentes des visiteurs s'accroissent : ils ne comparent plus deux musées régionaux, mais le musée régional avec le MOMA de New York ou celui du Quai-Branly », selon Jean-Frédéric Jauslin, directeur de l'Office fédéral de la culture (Rencontres de décembre, 2009). Ils peuvent visiter les fabriques en activité de Nestlé-Cailler (chocolat, à Broc, canton de Fribourg, Suisse) ou celles de Ford (automobiles, à Detroit, Illinois, USA) et ne peuvent donc pas s'imaginer de ne pas voir des horlogers à l'ouvrage.

De plus, bien des entreprises situées dans le périmètre UNESCO de La Chaux-de-Fonds et du Locle sont positionnées dans les segments haut de gamme et du luxe : cela signifie que la plupart des personnes intéressées par la visite de la production de ces marques ne sont probablement pas des acheteurs finaux. Pour les intermédiaires, grossistes et détaillants, comme pour les journalistes spécialisés et les grands collectionneurs, les manufactures horlogères organisent la plupart du temps des visites privées (Courvoisier et Courvoisier, 2010).

Mais qu'est-ce que la région UNESCO de La Chaux-de-Fonds et du Le Locle offre aux visiteurs voulant découvrir une industrie vivante s'appuyant autant sur des gestes ancestraux que sur des technologies de pointe ? Pendant l'interview de Vincent Matthey, l'idée a été évoquée de créer une « Maison de la Montre », du genre du la « Maison du Gruyère » (ville de Gruyères, canton de Fribourg, Suisse) consacrée au fameux fromage suisse, ou de la « Maison du Bleu » (ville de St-Félicien, Province de Québec) dédiée aux myrtilles locales. Dans une telle Maison, les visiteurs pourraient voir comment une montre est assemblée, avec des films et des artisans à l'œuvre. Après la visite, ils pourraient acheter des produits selon leur budget, notamment des livres et des montres, avec un excellent service à la clientèle. Il pourrait même y avoir aussi un atelier dans lequel les visiteurs pourraient assembler leur propre montre, sous la conduite de professionnels.

Ce type de projet fédérateur pourrait permettre de rassembler les énergies des deux villes comme de nombreuses entreprises, dans ce que Bernard Vaucher appelle l'esprit des Montagnes Neuchâteloises, qui est de faire des choses ensemble tout en gardant son identité propre.

Les faiblesses de la région sont aussi ses forces : en effet, les Montagnes neuchâteloises se trouvent à la périphérie d'un canton, Neuchâtel, déjà considéré comme périphérique. Mais c'est aussi cet isolement qui a permis de développer l'horlogerie, dans un état d'esprit ouvert avec une forte tradition de convivialité (Vaucher, 2010).

Discussion : comparaison rapide Lavaux - Montagnes neuchâteloises

Les deux cas développés ci-dessus nous conduisent aux réflexions suivantes : géographiquement et sociologiquement, les deux territoires n'ont de loin pas les mêmes caractéristiques, comme on peut le voir dans le tableau ci-dessous.

Caractéristiques	Lavaux	Montagnes neuchâteloises
Type de zone	Zone agricole entre deux agglomérations (Lausanne et Vevey-Montreux)	Zone urbaine constituée de deux villes (La Chaux-de-Fonds et Le Locle)
Situation géographique	Centrale en Suisse romande	Périphérique, près de la France
Accès	Autoroute, trains très fréquents, 80 km de l'aéroport de Genève	Semi-autoroute, trains assez fréquents, 140 km de l'aéroport de Genève
Vocation économique	Viticulture, encavages	Industrie horlogère et sous-traitance
Vocation touristique	Déjà présente (Lausanne Capitale Olympique, Montreux Jazz Festival, Château de Chillon)	Assez peu présente (Musée d'horlogerie, bâtiments Le Corbusier, tourisme vert)
Implication des acteurs productifs	Bonne implication des vignerons sous l'impulsion du manager de site ; Vinorama avec dégustations-vente	Implication des entreprises horlogères reste à faire (ouverture de fabriques, vente de produits)

Néanmoins, l'inscription sur la Liste du Patrimoine mondial de l'UNESCO, selon les dires des personnes interviewées, constitue dans les deux cas une opportunité pour développer de nouvelles offres pour les visiteurs et fédérer les acteurs économiques et touristiques de la population.

Le processus de l'inscription n'a pas provoqué de changement de structures politiques pour le moment ou de crispation sur la question mais les réflexions ont pris une autre tournure. Dans le cas des Montagnes neuchâteloises, le groupe de projet a été constitué avec les acteurs existants et les entités ont gardé leur autonomie. Toutefois le fait de collaborer ensemble autour de l'inscription UNESCO peut amener de nouvelles formes de contacts et une vision nouvelle d'une éventuelle fusion des deux villes, actuellement voulue par La Chaux-de-Fonds mais rejetée pour l'instant par Le Locle. Dans le cas de Lavaux en revanche, on a assisté à des réflexions décomplexées sur un redécoupage politique conduisant à une fusion de quelques communes, une association de 14 d'entre elles (la CIL) et un regroupement des 7 anciens Offices du Tourisme en 1 : Destination Montreux-Riviera.

Même si l'inscription de Lavaux, en 2007, est un peu plus ancienne que celle des Montagnes neuchâteloises, en 2009, il ressort de nos entretiens qu'il est facile de fédérer 14 communes derrière une inscription UNESCO que 2 ! La volonté politique de rassembler les énergies semble donc être moins vive que la fierté des citoyens de sentir faire partie d'un « périmètre UNESCO ». Dans tous les cas, la volonté des acteurs de terrain de jouer ou non le jeu est primordiale. Dans le Val de Loire, inscrit en 2000 comme paysage évolutif vivant, l'esprit de clocher domine toujours (Evin et Faye, 2010). Ainsi, les exemples de collaborations menées tant à Lavaux que dans une moindre mesure dans les Montagnes Neuchâteloises, deux sites recouvrant plusieurs entités politiques et administratives, peuvent apparaître porteurs d'une certaine exemplarité.

Dans les deux cas, la communication sur l'inscription a été professionnalisée par recours à des agences externes. Le manager du site de Lavaux, est la « plaque tournante » de la gestion des projets et de la communication, alors qu'un poste équivalent n'a pas (encore ?) été créé dans les Montagnes neuchâteloises.

Dans les deux cas, et cela a été relevé par Marcotte et Bourdeau (2008), l'utilisation du label UNESCO n'est pas autorisée à des fins commerciales : ce dernier ne peut pas être appliqué sur des objets destinés à gagner de l'argent. Tout projet d'objet, mais aussi de dépliant, doit être soumis à la commission suisse UNESCO. Le message doit être en lien avec le Patrimoine et ne peut donc figurer sur des offres hôtelières ou des bouteilles de vin. Par contre, il pourrait peut-être être envisagé de mentionner l'inscription sur les bouteilles sans le logo, mais en toutes lettres (Estoppey, 2010).

La question du développement durable est une question qui se pose par rapport à la promotion des sites du Patrimoine mondial de l'UNESCO (Marcotte et Bourdeau, 2010) : elle n'est pas perçue de la même manière dans les deux régions : pour les Montagnes neuchâteloises, la thématique du développement durable est importante mais pas directement en lien avec l'inscription UNESCO : elle était même préexistante avec les offres de « tourisme vert » Dans les villes de La Chaux-de-Fonds et du Locle, la question de la gestion des flux touristiques ne se pose pas encore car elle n'entrave pas pour l'instant l'activité productive (Vaucher, 2010). Pour Lavaux, par contre, le développement durable constitue un des six axes des projets selon les Lignes directrices de la CIL car il est intimement lié à l'activité productive des viticulteurs-encaveurs (Estoppey, 2010).

Dans le cas du Vieux-Québec deux problématiques complexes apparaissent : 1) la contradiction pouvant exister entre la protection des sites et l'effort consacré à la promotion de leur attractivité, et 2) le rôle fondamental des parties prenantes pour assurer à la fois la protection des sites et une croissance durable de l'industrie touristique (Marcotte et Bourdeau, 2010 : 279). Les sites de Lavaux comme les Montagnes neuchâteloises ne vont pas échapper à des réflexions et des actions pour se positionner sur ces problématiques et leurs impacts à court et à long terme.

Conclusion, limites et voies de recherche

La présentation des deux cas de Lavaux et des Montagnes neuchâteloises, avec en arrière plan l'exemple du Vieux-Québec, montre clairement que l'inscription au Patrimoine mondial de l'UNESCO porte des enjeux et des conséquences économiques et touristiques différentes

selon les lieux. On peut encore citer à ce propos le cas de la ville de Berne, inscrite sur la Liste du Patrimoine mondial en 1983 : les Bernois n'avaient pas besoin de l'inscription pour présenter et promouvoir la ville, capitale fédérale de la Suisse déjà très connue et visitée pour son Palais fédéral, sa vieille ville typique et sa fosse aux ours. L'inscription au Patrimoine mondial est présentée dans deux petites vitrines coincées dans une impasse où personne ne va ! (Vaucher, 2010). A contrario, une ville comme Albi, en France, inscrite le 3 août 2010, a enregistré une hausse de 39% des visiteurs à l'office de tourisme dès la première quinzaine d'août (Evin et Faye, 2010).

Les limites de cette recherche exploratoire sont bien entendu l'étude de deux seuls cas complétés par une comparaison avec celui du Vieux-Québec. Comme la littérature spécifique est encore très réduite sur le thème du marketing urbain et territorial en rapport avec une inscription au Patrimoine mondial de l'UNESCO, cela ouvre naturellement des voies de recherche intéressantes comme l'élargissement de la réflexion à un échantillon plus diversifié de sites « labellisés UNESCO », en faisant des analyses et des comparaisons par pays et types de sites : sites naturels et sites urbains, notamment. Une approche plus structurée qu'un guide d'entretien semi-directif sera préconisée afin de développer une grille d'analyse plus pointue qu'une approche descriptive selon la méthode des cas (Lapierre, 1992). Le cas d'Albi, dont le maire voit le label Unesco comme « l'occasion de définir une stratégie de territoire au service de tous les secteurs » sera intéressant à suivre, en particulier les états généraux annoncés à l'automne 2010, réunissant les acteurs de l'activité locale, économique, culturelle et sociale (Evin et Faye, 2010).

Il ressort de cette recherche exploratoire que le marketing territorial est un instrument pertinent à disposition des régions qui ont un Patrimoine naturel, urbain, historique, technologique (ou tout cela à la fois) à faire valoir auprès de différents publics-cibles au travers des promotions touristique et économique. Pour cela, il est indispensable d'avoir des visions, un plan stratégique et des projets concrets dans lesquels les acteurs politiques, économiques et citoyens peuvent s'identifier et agir en conséquence dans un processus participatif et coordonné.

Remerciements

Les auteurs tiennent à remercier les personnes suivantes pour leur disponibilité et leurs informations indispensables à la rédaction de cet article : Emanuel Estoppey, manager de site, Lavaux ; Jean-Daniel Jeanneret, architecte communal et chef de projet UNESCO, La Chaux-de-Fonds ; Vincent Matthey, responsable du bureau chaud-de-fonnier de Tourisme neuchâtelois ; Bernard Vaucher, responsable de la promotion, Le Locle.

Références

- Babey N. et Giauque D. (2009), *Management urbain. Essai sur le mimétisme et la différenciation*, Presses de l'Université Laval, Québec.
- Bailly A. S. (1993), Les représentations urbaines : l'imaginaire au service du marketing urbain, *Revue d'économie régionale et urbaine*, 5, pp. 863-867.

- Buss P.-E. (2010a), Un conservatoire pour valoriser le chasselas, *Le Temps*, 26 août, p. 26.
- Buss P.-E. (2010b), Les Montagnes neuchâteloises tirent un bilan contrasté du label Unesco, *Le Temps*, 31 août 2010, p. 10.
- Buss P.-E. (2004), Le vignoble de Lavaux et les Montagnes neuchâteloises peuvent rêver d'un label Unesco, *Le Temps*, 11 décembre, p. 14.
- Courvoisier F. H. et Courvoisier F.-A. (2010), Le musée d'entreprise horlogère, instrument de communication des marques, *La Lettre de l'OCIM*, no. 127, janvier-février, pp. 14-24.
- Deleuze G. (1968), *Différence et répétition*, Presses universitaires de France, Paris.
- Département fédéral de l'intérieur ; Patrimoine mondial de l'UNESCO (2004) : la liste indicative de la Suisse, Communiqué de presse, Berne, le 10 décembre 2004.
- Dubuis E. (2010), Lavaux, trésor inattendu de biodiversité, *Le Temps*, 25 septembre 2010, p.12.
- Estoppey E. (2010), interview par François Courvoisier et Cécile Aguilhaume, le 17 août 2010.
- Evin F. (2010), Les grands absents de la liste, *Le Monde*, 27 août 2010, p. 19.
- Evin F. et Faye O. (2010), Quel est l'impact du classement au Patrimoine mondial de l'Unesco ?, *Le Monde*, 27 août 2010, p.18.
- FHS (2009), Fédération de l'industrie horlogère suisse, <http://www.fhs.ch/en/statistics.php>, site consulté le 13 déc. 2009.
- Flipo J.-P. et Texier L. (1992), Marketing territorial : de la pratique à la théorie, *Revue Française du Marketing*, 136, 1, pp. 41-52.
- Jeanneret J.-D., coordinateur (2009a), La Chaux-de-Fonds/Le Locle : urbanisme horloger ; dossier pédagogique, <http://www.urbanisme-horloger.ch/index.asp/3-0-85-8023-131-207-1/>, consulté le 22 novembre 2009.
- Jeanneret J.-D., coordinateur (2009b), *La Chaux-de-Fonds/Le Locle: urbanisme horloger*, Le Locle, Editions G-d'Encre.
- Jeanneret J.-D. (2009c), interview par François Courvoisier et Cécile Aguilhaume, le 2 décembre 2009.
- Jelmini J.-P. (2007), *La Culture horlogère*, La Culture horlogère : art, industrie, marketing, K. Zorik & F. Courvoisier (coordinateurs), Neuchâtel, Ed. JIMH, p. 17-25.
- Jubin S. (2004), Et si le marketing urbain oubliait les indicateurs chiffrés pour prendre en compte l'avis des citoyens ? *Le Temps*, 21 avril, p. 7.

Lapierre L. et alii (1992), *Imaginaire et leadership, tome 1 : la méthode subjective et les narrations*, Montréal, Québec/Amérique et Presses HEC.

Latour B. (2006), *Changer de société, refaire de la sociologie*, La Découverte, Paris.

Lazzarato M. (2002), *Puissance de l'invention, la psychologie économique de Gabriel Tarde contre l'économie politique*, Les Empêcheurs de penser en rond, Paris.

Marcotte P. et Bourdeau L. (2010), La promotion des sites du Patrimoine mondial de l'UNESCO : compatible avec le développement durable ?, *Management et Avenir*, 34, avril, pp. 270-288.

Marcotte P. et Bourdeau L. (2008), L'industrie touristique et l'inscription sur la Liste du Patrimoine mondial : Attentes et déceptions, *Journée de recherche sur l'attractivité du territoire*, ESC St-Etienne, octobre.

Marx K. (1864), *Das Kapital (quatrième section, chapitre XIV, paragraphe III)*, trad. J. Roy, Flammarion, Paris, 1985.

Matthey V. (2009), interview par François Courvoisier et Cécile Aguilhaume le 11 décembre 2009.

Noisette P. et Vallérugo F. (2010), *Un monde de villes, le marketing des territoires durables*, Editions de l'Aube, La Tour-d'Aigues.

Noisette P. et Vallérugo F. (1996), *Le marketing des villes, un défi pour le développement stratégique*, Editions d'Organisation, Paris.

Nussbaum R. (2010), Inscription UNESCO : « Je pense que les Montagnons éprouvent un sentiment de fierté », *L'Express / L'Impartial*, 3 septembre, p. 11.

Rencontres de décembre (2009), propos tenus pendant les 11èmes Rencontres de décembre. « *Quel avenir pour les Montagnes neuchâteloises ?* ». « *L'UNESCO... et après ?* », Le Locle, 5 décembre.

Rosemberg M. (2000), *Le marketing urbain en question*, Anthropos, Economica, Paris.

Vaucher B. (2010), interview par François Courvoisier et Cécile Aguilhaume, le 13 septembre 2010.

Vertadier P. (1971), Poitiers ou le marketing municipal, *L'Expansion*, n° 39, mars, pp. 105-115.

Wieviorka M. (1975), Le marketing urbain, *Espaces et Sociétés*, n° 16, novembre, pp.109-123.

Sites web consultés

www.fhs.ch

www.juraregion.ch

www.lavaux-unesco.ch

www.lecinqueterre.org

www.patrimoinemondial.ch

www.urbanismehorloger.ch

www.wikipedia.org

www.youtube.com/watch?v=6Sr6PGm_57g