





IDENTIFIER ET VALORISER SES AVANTAGES COMPARATIFS TERRITORIAUX AVEC LA METHODE CERISE REVAIT®

5^{ème} Version



Vincent GOLLAIN

Août 2012

Identifier et valoriser ses avantages comparatifs territoriaux avec la méthode CERISE REVAIT®

Version 5, août 2012









© Vincent GOLLAIN, économiste et marketeur territorial

 $Photo \ de \ couverture: @\ Muse \ (\underline{http://www.trekearth.com/gallery/Europe/Belgium/Wallonia/Liege/Liege/photo629331.htm}) \\ Photos \ page \ 1: @\ Vincent \ Gollain$

www.marketing-territorial.org

Contact: vgollain@hotmail.fr

Août 2012

Avant-Propos

Comment identifier et décrire les caractéristiques distinctives placées au cœur de l'attractivité de son territoire? Cette question est souvent posée par les marketeurs territoriaux, développeurs économiques, communicants publics, élus, etc.

J'ai élaboré la méthode CERISE REVAIT® pour répondre aux besoins des professionnels et élus souhaitant promouvoir l'attractivité de leur territoire par un effort accru en matière de création de contenus. En effet, j'ai pu observer que de trop nombreux outils de communication reposent aujourd'hui sur des assises techniques trop faibles nuisant ainsi à leur efficacité.

J'ai souhaité, dès le début, partager cette méthode étant assez frustré par les boîtes noires des outils des cabinets de conseil.

Cette publication, et notamment cette 5ème version, est le fruit de nombreux échanges depuis l'édition précédente de 2009. Je tiens à remercier les membres de l'ADETEM, du CDEIF, l'équipe de la DGPAR de l'ARD Ile-de-France et les partenaires de l'agence, les membres d'HUBSTART PARIS® ainsi que les nombreux professionnels français et étrangers avec qui j'ai eu l'occasion d'échanger ces dernières années sur le sujet du marketing territorial et la méthode Cerise Revait®. Cette 5ème version est le fruit de tous ces échanges. Je vous remercie toutes et tous et espère, avec cette nouvelle version, répondre aux besoins que vous m'avez exprimés.

Vincent Gollain Août 2012

Sommaire

Avant-Propos	3
L'utilisation de Cerise Revait® en bref	5
Introduction	6
1. La place de la méthode CERISE REVAIT® dans la démarche marketing d'ensemble	8
2. L'offre territoriale au cœur de la différenciation	10
3. Les facteurs de production d'un territoire au centre de l'analyse	11
4. Les composantes de la méthode CERISE REVAIT® : 13 principales et 4 optionnelles . 4.1 Les 13 composantes clés	13 21 22
5. Premier usage de Cerise Revait ® : décrypter l'argumentation des concurrents	24
6. Deuxième usage de Cerise Revait ® : identifier ses avantages comparatifs	26
7. Troisième usage de Cerise Revait ® : déterminer les segments prioritaires à marketer 7.1 Débuter par l'analyse du potentiel économique des segments de marché retenus 7.2 Poursuivre par l'analyse de chacune des composantes	28 29 30
8. Quatrième usage de Cerise Revait ® : construire l'argumentation sur l'offre territoriale	33
Conclusion	35
ANNEXES	37 38 39 39
Annexe 5 : Le Club des Développeurs Economiques d'Ile-de-France (CDEIF)	40

L'utilisation de Cerise Revait® en bref

- 1. Définir son objectif parmi les 4 suivants :
 - o Analyse concurrentielle
 - o Identification des avantages comparatifs
 - o Détermination des segments prioritaires à promouvoir
 - o Construction d'un argumentaire de promotion
- 2. Constituer une équipe projet avec un coordinateur / -natrice
- 3. Retenir les composantes de Cerise Revait® les plus appropriées au contexte
- 4. Appliquer la méthode Cerise Revait® en fonction de l'objectif retenu

Introduction

Dans une économie ouverte, concurrentielle, les territoires intensifient leurs efforts d'attractivité pour attirer et retenir des activités économiques, entrepreneurs, étudiants et actifs, flux financiers, grands événements, etc. Au sein des pays développés, cette compétition ne se joue pas uniquement sur le coût des facteurs de production, mais aussi de plus en plus sur des éléments nettement plus qualitatifs et différenciés comme les compétences avérées de la population, la maîtrise locale de technologies clés ou les capacités d'organisation à travers une bonne gouvernance. Cette tendance s'est renforcée avec l'entrée du système économique dans l'économie du savoir et de la connaissance (OCDE, 2006) et par les difficultés économiques rencontrées depuis l'été 2008.

Aux tendances précédentes s'ajoute également une fragmentation des marchés. Ainsi, si l'on prend l'exemple des implantations d'entreprises, on peut constater un double phénomène: alors que les offres territoriales se multiplient, les projets d'implantation des entreprises changent de nature. Portés de manière croissante par des PME et Start-up, ces projets se fragmentent et se spécifient au regard de leurs critères de décision et d'implantation. Face à cette situation, l'offre territoriale doit être perçue pour chaque projet d'implantation comme la synthèse unique de facteurs spécifiques (« unique selling proposition ») qui, combinés ensemble, proposent des avantages adaptés aux besoins des cibles visées (entreprises, habitants, organisateurs d'événements, etc.), voire même ce que l'on appelle parfois des avantages uniques. A la fragmentation de la demande des entreprises doit répondre une segmentation de l'offre des territoires.

Dans ce contexte, et pour atteindre leurs ambitions en matière d'attractivité, les pouvoirs publics ont désormais l'impératif de mieux « vendre » leurs territoires en tenant compte d'une nécessité croissante de différenciation / spécialisation de l'offre territoriale face à l'évolution des marchés. Ceci implique une (r)évolution des pratiques. Les politiques de promotion économique menées jusqu'à présent et trop souvent fondées sur les seules actions de communication, doivent désormais intégrer les méthodes du marketing territorial, en particulier pour mieux connaître « la nature et les besoins des clients ». L'objectif est d'élaborer et mettre en œuvre des stratégies marketing et commerciales qui s'appuient sur une connaissance approfondie de l'offre territoriale, des facteurs d'environnement et des opportunités de différenciation face aux concurrents. Il s'agira de proposer une offre globale compétitive basée, non plus sur un discours unique, mais sur des offres segmentées répondant aux besoins spécifiques des clients ciblés.

Dans ce contexte, l'analyse dynamique et comparative des caractéristiques du territoire revêt une importance déterminante car, intégrée dans une démarche globale de marketing territorial, elle facilite la détermination de bons choix stratégiques¹.

¹ Pour en savoir plus sur la méthode proposée de marketing territorial, merci de vous reporter au guide technique que j'ai édité en 2010 aux éditions Territorial (voir bibliographie).

Dans cette perspective, la méthode CERISE REVAIT®, proposée ici par l'auteur, propose une clé de lecture revisitée des caractéristiques du territoire afin de permettre une meilleure appréciation des avantages concurrentiels de l'offre territoriale au regard des offres alternatives proposées dans l'aire concurrentielle retenue.

Cette 5^{ème} version tient compte des remarques et commentaires qui m'ont été adressés, mais aussi de mes propres retours d'expériences².

Utilisée en France et dans le monde francophone, la méthode Cerise Revait® est devenue, année après année, l'une des techniques de la boîte à outils du marketing territorial.

Cerise Revait® peut s'appliquer à quatre grandes situations :

- Afin de mieux connaître l'offre d'autres territoires, cette méthode peut être utilisée pour benchmarker les concurrents ou « bonnes pratiques » repérées ;
- à l'échelle macro territoriale, Cerise Revait® permet d'identifier les atouts globaux d'un territoire, que ce soit à l'échelle d'une commune, intercommunalité, département ou région. Dans ce cas, on cherche à évaluer les avantages comparatifs d'ensemble, sans mettre en œuvre une analyse approfondie par segments de marché;
- à l'échelle d'un ou plusieurs segments de marché (secteur d'activité ou clusters par exemple) au sein d'un territoire afin d'évaluer la position concurrentielle de son offre territoriale face aux alternatives proposées par d'autres collectivités pour accueillir les activités économiques étudiées ;
- lors de la construction de l'argumentation territoriale.

L'intérêt principal de cette approche tient à sa capacité à « revisiter » les différentes facettes qui composent l'offre d'un territoire à partir d'une méthode ouverte et originale qui facilite une approche pertinente et efficace. Cette méthode est appropriable par tous, souple et facilement applicable³. Elle est également utile pour faciliter la capitalisation des connaissances sur le territoire et ses concurrents. Enfin, elle se prête tout particulièrement aux démarches collectives.

Afin de faciliter sa compréhension, la méthode CERISE REVAIT® sera présentée dans cet article en abordant successivement ses fondements, ses composantes et son mode d'utilisation.

Vincent GOLLAIN - La méthode CERISE REVAIT® - version 5 – août 2012

7

² A noter que la plupart des travaux menés avec la méthode Cerise Revait® ne sont pas publiés car jugés confidentiels. Certaines expériences sont relatées sur le site www.marketing-territorial.org (rubrique Cerise Revait®)

³ L'auteur est à l'écoute des remarques qui pourront lui être adressées afin d'améliorer la prochaine version de cette méthode « open source ».

1. La place de la méthode CERISE REVAIT® dans la démarche marketing d'ensemble

En s'inspirant du Mercator® on peut définir le marketing territorial comme « l'effort d'attractivité des territoires à des marchés concurrentiels pour influencer, en leur faveur, le comportement de leurs publics par une offre dont la valeur perçue est durablement supérieure à celle des concurrents ».

Pratiquement, le champ du marketing territorial recouvre un ensemble de méthodes, techniques et « bonnes pratiques » développés par les milieux académique et professionnel en vue de renforcer la compétitivité d'un territoire, qu'il soit petit, intermédiaire ou grand.

La méthode CERISE REVAIT® s'intègre dans les première et troisième étapes de la démarche globale marketing (cf. graphique de la page suivante) :

- séquence 1 : établir son diagnostic. La méthode intervient à la 4^{ème} étape lors de l'analyse de l'offre territoriale (cf. graphique) ;
- séguence 2 : définir ses choix stratégiques ;
- séquence 3 : dresser son plan d'actions (Cerise Revait ® peut être utilisée à l'étape 9 lors de la construction de l'argumentation).

On verra ultérieurement qu'il y a quatre grandes utilisations de la méthode CERISE REVAIT®.

La démarche d'ensemble de marketing territorial : 3 séquences et 10 étapes

Séquence 1 : établir son diagnostic

- Etape 1 : placer l'information au cœur de la démarche
- Etape 2 : analyser les marchés
- Etape 3 : étudier l'environnement des marchés
- Etape 4 : évaluer la position concurrentielle de l'offre territoriale
- Etape 5 : Analyser le mode de mise en relation du territoire
- Etape 6 : Synthétiser l'évaluation de l'offre territoriale au regard de la demande



Séquence 2 : définir ses choix stratégiques

Etape 7 : se donner une ambitionEtape 8 : Construire sa promesse



Séquence 3 : dresser son plan d'actions

- Etape 9 : construire sa partition par le mix marketing

- Etape 10 : planifier pour optimiser

Cerise Revait ®

Cerise Revait ®

Source : V. Gollain, « Guide du marketing territorial », Territorial Editions, 2010

2. L'offre territoriale au cœur de la différenciation

Pour attirer une activité économique, l'offre territoriale est un élément clé de différenciation en particulier si les acteurs se montrent capables de s'organiser pour identifier et mettre en avant les bonnes composantes de l'offre locale.

Quitte à choquer le lecteur de cette publication, je préconise dans toute opération de marketing territorial de partir du postulat selon lequel les territoires ont des clients. Je propose d'ailleurs de distinguer 14 grandes catégories de clients, elles-mêmes décomposables en sous-ensembles.



Comment satisfaire, d'un seul coup, tous les besoins de ces clients des territoires ? N'est-ce pas une mission impossible ?

C'est pourquoi, la mise en œuvre d'une stratégie opérationnelle de marketing territorial s'appuie sur deux axes majeurs :

- <u>Marketing Global</u>: travailler une communication forte et volontaire sur les avantages de la destination dans son ensemble, notamment pour renforcer la notoriété, construire ou développer une image et instaurer une relation de confiance en faveur du territoire. C'est dans ce contexte que les spécialistes parlent alors de marketing global;
- Marketing sectoriel: promouvoir son offre territoriale auprès d'une sélection de clients retenus pour leurs potentiels et en tenant compte de leurs critères de localisation et d'investissement. Il va s'agir de satisfaire les besoins de ses clients à partir d'une offre parfaitement alignée. Cette forme d'intervention est qualifiée par les spécialistes de marketing sectoriel. Cette stratégie marketing est fondée sur la mise en valeur de l'offre territoriale et sera appuyée par des éléments issus de la politique de marketing global, dans le cadre d'une politique de marque par exemple.

3. Les facteurs de production d'un territoire au centre de l'analyse

La méthode CERISE REVAIT® est fondée sur la notion de facteur de production. En effet, tout territoire possède ce que les économistes qualifient de « facteurs de production », c'est-à-dire des ressources, matérielles ou non, utilisées dans le processus de production de biens et services nécessaire à toute activité économique (Source : Wikipédia). Les 4 principaux facteurs de production les plus couramment retenus aujourd'hui sont :

- le capital physique (immobilier, matériels de production, biens durables, etc.);
- le capital humain qui correspond aux connaissances accumulées par les populations et mobilisable pour travailler ;
- le capital immatériel qui correspond à la valeur accumulée par le territoire sous forme d'organisation, de savoir-faire accumulé, ou d'image de marque;
- Le capital naturel.

La désignation de ces facteurs de production est trop générique pour servir de façon opérationnelle à identifier les avantages comparatifs du territoire dans une perspective de marketing territorial. C'est pourquoi la méthode CERISE REVAIT® dégroupe ces facteurs de production, au cœur de l'offre territoriale, en 13 composantes :

С	Capital Humain
E	Entreprises et acteurs leaders
R	Réseaux et points nodaux
1	Infrastructures / Immobilier
S	S ervices
Е	Evénements professionnels
R	Recherche et Développement / Innovation
E	Entreprises secondaires / tissu économique / filières & secteurs
V	Valeurs et identité du territoire
Α	Actions collectives structurantes
1	Image et marque territoriale
T	TIC
®	®essources naturelles et physiques / Villes clés

Ces 13 composantes, au cœur de l'analyse du territoire, peuvent revêtir plusieurs caractéristiques. Elles peuvent être :

- immobiles (infrastructures) ou circulantes (flux d'investissements) ;
- élémentaires (ressource naturelle) ou complexes (savoir-faire) :
- matérielles ou immatérielles (marque territoriale, mode d'organisation). A noter que les ressources immatérielles prennent une importance croissante dans la dynamique de développement et d'attractivité des territoires.

Ces actifs doivent être étudiés sans perdre de vue l'objectif principal : identifier les avantages comparatifs du territoire plutôt que de mener une étude économique approfondie. En effet, les résultats obtenus seront utilisés, lorsque cela sera possible, pour soutenir la future stratégie de promotion et prospection auprès d'investisseurs potentiellement intéressés. Dans ce contexte, une analyse économique approfondie n'est nécessaire que si elle correspond à une véritable volonté locale dépassant le champ strict du marketing territorial.

Le choix fait de retenir les 13 composantes précédentes peut, bien entendu, être discuté puisque certaines d'entre elles peuvent être associées à d'autres ou dissociées. Le choix retenu par l'auteur est tiré de son expérience et cherche à anticiper la diversité des situations possibles. La méthode proposée n'est pas à appliquer de façon stricte. En fonction des besoins des entreprises ou de volontés locales, certaines composantes peuvent être privilégiées ou retirées, afin d'identifier au mieux les atouts territoriaux.

D'un point de vue pratique, on a pu remarquer que les informations les plus utiles pour mener la démarche Cerise Revait® existent souvent à l'échelle des partenaires du groupe projet. L'objectif est donc essentiellement de mobiliser ces informations puis de les mettre en forme au regard de la démarche méthodologique proposée. Il est donc rarement nécessaire de financer de nombreuses et coûteuses études économiques et marketing.

4. Les composantes de la méthode CERISE REVAIT® : 13 principales et 4 optionnelles

4.1 Les 13 composantes clés

Comme on a pu le noter précédemment, 13 composantes principales sont au cœur de la méthode CERISE REVAIT®. Elles permettent d'identifier clairement les avantages comparatifs du territoire ou des segments de marché étudiés.

Pour chacune de ces 13 composantes, il est essentiel de déterminer les indicateurs clés que les marketeurs territoriaux souhaiteront retenir pour analyser et comparer les forces et faiblesses du territoire face à ses compétiteurs. La sélection des indicateurs les plus utiles dépendra très fortement des segments de marché à étudier, les critères de décision variant selon les milieux professionnels et l'échelle territoriale retenue. Les exemples d'indicateurs fournis ci-après ne sont donc que des illustrations à adapter aux contextes rencontrés par les marketeurs territoriaux.

• Capital Humain

Le capital humain correspond aux connaissances accumulées localement et mobilisable par les activités économiques.

Il s'agit tout d'abord de définir les caractéristiques des ressources humaines présentes, en insistant sur celles disponibles immédiatement ou à court terme.

Les indicateurs peuvent être : effectifs de la population active pour une filière donnée, qualification de la main d'oeuvre, coût, connaissances incorporées, etc.

On intègrera également le profil des outils de formation initiale et continue (écoles, universités, etc.) qui « produisent et entretiennent » le capital humain. On pourra ainsi mesurer le nombre annuel de diplômés dans une filière spécifique. Il est également nécessaire de s'intéresser à la productivité du travail.

Enfin, certains territoires sont très attractifs pour attirer de la main d'œuvre. C'est un élément important pour les entreprises. Cette capacité d'attractivité du territoire peut également être mesurée, notamment pour les filières concernées par des difficultés de recrutement.

Entreprises et acteurs leaders

Ce sont les entreprises et acteurs économiques emblématiques du territoire ou de la filière retenue. On insistera dans le recensement sur la présence d'entreprises ayant une forte notoriété par elles-mêmes ou à travers les marques de leurs produits ou services. Il est nécessaire de ne pas se limiter aux seules grandes entreprises. Il faut également rechercher les personnalités locales, ou issues du territoire, qui possèdent une renommée nationale ou internationale.

Ces personnalités sont bien évidemment issues du monde économique et financier, mais il est nécessaire d'y adjoindre d'autres personnalités comme les figures locales du monde de l'art, du spectacle, de la restauration, de sport, etc. On pourra noter

que ces personnalités peuvent avoir quittées le territoire mais être retenues comme « acteur leader » si elles ont gardé un lien fort.

Il peut aussi s'agir, dans certains cas particuliers, de personnalités historiques (Cf. l'utilisation de Jules Verne dans le marketing de la ville de Nantes et plus modestement d'Amiens) ou de personnages imaginaires.

Il est aussi nécessaire d'élargir à des acteurs publics (collectivités territoriales par exemple) ou associatifs qui, par leurs actions, font rayonner le territoire.

Enfin, il est certain que les territoires ayant mis en place des politiques d'ambassadeurs, vont essentiellement recruter dans ce vivier ces personnalités emblématiques et déjà impliquées dans le marketing de leurs territoires.

Réseaux et points nodaux

Les réseaux relationnels permettent aux entreprises de s'immerger rapidement dans un territoire pour trouver des clients, fournisseurs, partenaires, accompagnateurs du développement économique, élus, etc. Leurs attentes sont tellement fortes que la prestation de « mise en relation » est souvent parmi les 3 plus attendues par les entreprises lorsqu'elles s'adressent à des agences de développement ou Chambres de commerce.

A l'échelle des territoires, les réseaux sont divers : organismes professionnels, chambres de commerce, réseaux de sous-traitance, de co-traitance, pôles de compétitivité, réseaux d'affaires, Clubs, SPL, etc.

Dans la démarche Cerise Revait®, il est important de recenser les réseaux les plus efficaces pour les entreprises ciblées et d'indiquer la Valeur Ajoutée qu'ils apportent.

• Infrastructures / immobilier / Localisation

On débutera l'analyse de cette composante de Cerise Revait® par l'étude de la position géographique du territoire étudié au sein de son aire concurrentielle. Comment est-il situé ? Quelles infrastructures le desservent et avec quels niveaux de services ?

On s'intéressera par la suite à l'analyse interne des infrastructures et de l'offre immobilière et foncière économique.

L'analyse Cerise Revait® portera sur l'ensemble des infrastructures nécessaires au développement des activités économiques (systèmes de transport et de santé, grands équipements scientifiques, parc de logements, offre hôtelière, institutions culturelles, ...) en s'intéressant tout particulièrement à leurs caractéristiques clés (type, qualité, coût pour le client, etc.). On se focalisera essentiellement sur la nature des infrastructures existantes, mais aussi celles qui seront mises en service à court terme (horizon de 36 mois)⁴.

Ces infrastructures sont souvent décrites dans une logique d'offre sans tenir des besoins de la demande. Ici, il sera nécessaire de les évaluer prioritairement sous l'angle des services rendus pour chacun des segments de marché étudiés. Par exemple, quelle est l'offre réelle de fret ferré ?

Vincent GOLLAIN - La méthode CERISE REVAIT® - version 5 – août 2012

⁴ Les infrastructures planifiées à moyen et long terme sont analysées dans la composante « Actions collectives structurantes » car elles renvoient souvent à des plans, schémas de développement, etc.

On trouve également dans cette composante l'offre immobilière et foncière destinée aux activités économiques. Il s'agit de décrire ici les grandes caractéristiques de l'offre proposée aux entreprises: zones d'activités, bureaux, locaux d'activités, bâtiments pour la logistique et les disponibilités foncières. Bien entendu, il ne s'agira pas de recenser le détail de l'ensemble de l'offre disponible, mais plutôt de disposer de grandes données de cadrage associées à une présentation très détaillée des produits immobiliers et lieux particulièrement stratégiques et/ou emblématiques.

On s'intéressera également particulièrement aux offres disposant toujours de

surfaces disponibles (et viabilisées pour les terrains!). Une attention particulière sera apportée aux éco-sites : écopôles, éco-parcs, immeubles HQE, bâtiments à énergie positive, etc. La qualité de l'aménagement des sites d'accueil d'entreprises est également un élément clé. En matière de projets, on se sur l'offre immobilière polarisera disponible ainsi que celle qui le sera à l'horizon de 24 mois



Dans le cadre de l'analyse d'un segment de marché, cette analyse sera concentrée sur les infrastructures et l'offre immobilière utilisables par les activités économiques ciblées.

Services

L'offre de services est un élément essentiel de l'offre territoriale. C'est également l'une des composantes les plus délicates à analyser car il faut identifier les services clés en évitant de tomber dans l'identification de services, certes importants, mais non différenciés d'un territoire à l'autre. L'autre risque est de vouloir cataloguer toute l'offre de services disponible et potentielle.

Schématiquement, on distingue quatre grandes familles de services à étudier :

- Les services privés aux entreprises ;
- Les services rendus par les gestionnaires de grands équipements ;
- Les services rendus à la population et aux salariés ;
- Et enfin, les services rendus par les accompagnateurs du développement des entreprises.

Les services privés aux entreprises

Il s'agit de sélectionner des activités de services qui participent à la dynamique de du territoire ou du segment de marché étudié. Il peut s'agir d'entreprises offrant des services pointus comme celles spécialisées en propriété industrielle ou capital risque. Ce sont également les services opérationnels recherchés par les entreprises : services techniques, hôtellerie, conseils, sécurité, nettoyage, etc.

On indiquera également les services rendus à l'échelle locale, par exemple dans des lieux d'accueil spécialisés sur des profils particuliers d'entreprises (cité du multimédia, éco-parc, base logistique, parc technologique, etc.) et qui ont développés une offre locale de services très adaptés à leurs besoins (club d'entreprises, pépinière, crèche d'entreprises, équipements mutualisés, etc.).

Les services rendus par les gestionnaires de grands équipements

Les opérateurs de grands équipements (aéroport, port, centres des congrès, musées, etc.) proposent une offre de services aux entreprises qui peuvent offrir des éléments intéressants de différenciation pour les entreprises. Il est également possible de mettre en place avec eux un bouquet de services adapté aux besoins des clients visés.

Les services rendus à la population et aux salariés⁵

L'attractivité d'un territoire repose également sur l'attractivité des services à la personne rendus par un vaste spectre d'acteurs (entreprises, administrations, associations, etc.). Cette offre de services est parfois essentielle pour faciliter l'accueil des familles qui accompagneraient les futurs salariés des entreprises.

On trouve également la gamme des services offerts aux salariés des entreprises ciblées (crèches, conciergerie, écoles internationales, etc.) dans les lieux de vie, mais aussi sur leurs lieux de travail (parcs d'activité, zones logistiques, parcs de bureaux, etc.).

Les services rendus par les accompagnateurs du développement économique

Ces services sont essentiels et peuvent être une source réelle de différenciation avec ses compétiteurs. Comme pour les entreprises la qualité de la « relation clients » est devenue essentielle pour les territoires. Globalement, il s'agit de l'offre globale de services rendue par les accompagnateurs du développement économique aux activités économiques. On va y trouver les services à l'implantation, les mises en relation, des aides financières, les services experts, etc. Il va s'agir de recenser les prestations de services proposés par les organismes de développement économique (agences de développement, chambres de commerce, pôles de compétitivité, collectivités territoriales, etc.), mais aussi des services spécifiques rendus a des activités ciblées (événements professionnels, circuits de visites de sites, clubs pro personnalisés, missions économiques, etc.). Les territoires offrant une offre intégrée de services entre opérateurs, par exemple à travers des bouquets de services, bénéficient d'un avantage concurrentiel certain.

• Evénements professionnels

La présence d'événements professionnels comme un salon, un congrès ou une foire peut offrir, dans certains cas, une forme intéressante de différenciation.

En accueillant des événements professionnels reconnus, le territoire peut ainsi se positionner auprès des professionnels et entreprises comme une place de marché majeure au sein de l'aire concurrentielle retenue. Le recensement d'événements professionnels dans le cadre de Cerise Revait® peut permettre d'identifier des événements particuliers.

L'analyse Cerise Revait® portera également sur le taux d'équipement. Il s'agit d'étudier les installations existantes et projetées, la qualité de l'offre de services proposés aux visiteurs et exposants (accès aux sites, signalisation et information, accueil, package proposés, produits complémentaires, etc.) et les capacités des prestataires spécialisés.

_

⁵ La qualité de vie est étudiée ultérieurement

En complément, l'offre hôtelière peut également être analysée de façon approfondie afin de déterminer les capacités d'accueil. Difficile d'organiser un congrès si le nombre de chambres ou la qualité de celles-ci ne correspondent pas aux critères des exposants et visiteurs!



Difficile également d'inviter ses clients, fournisseurs ou partenaires si l'offre hôtelière est inadaptée à leurs attentes ou, plus simplement, insuffisante.

• Recherche & Développement – Innovation – équipements scientifiques dédiés

On s'intéresse ici au profil de la Recherche & Développement publique et privée du territoire (inputs, domaines structurants, outputs), à l'identification des grands équipements scientifiques et technologiques, à la nature des plateformes technologiques disponibles, aux réseaux scientifiques et technologiques présents, aux lieux d'interface et d'incubation, aux facilités d'accès au financement, etc. Là encore, il sera nécessaire de privilégier le repérage des équipes, établissements, équipements réellement apportant de valeur aux entreprises que l'on souhaite attirer. Il sera essentiel de privilégier dans ce repérage ce qui est réellement accessible aux activités ciblées. Promouvoir un laboratoire d'excellence mondiale mais qui travaille difficilement avec des entreprises locales peut être contre-productif! Enfin, l'analyse comparative au cœur de Cerise Revait® sera particulièrement utile pour identifier les réels avantages comparatifs du territoire face aux concurrents.

• Entreprises secondaires, tissu économique et filières d'excellence

Il s'agit de la nature des filières, secteurs, entreprises et acteurs qui composent le système économique du territoire. L'analyse Cerise Revait ® peut également porter sur l'identification de compétences clés comme la sous-traitance ou la maîtrise de techniques particulières (mécanique de précision, qualité du service client, etc.). Dans cette analyse, l'accent pourra être porté sur des Pme-Pmi et ETI à fort potentiel de développement et fortement emblématiques de la dynamique du territoire. Il en est de même pour des TPE dirigés par des entrepreneurs particulièrement emblématiques du territoire ou de la filière étudiée. Les réseaux de sous-traitance sont également une sous-catégorie à étudier.

• Valeurs / identité du territoire / Savoir-Faire

Le développement des territoires s'appuie également sur l'identité, l'engagement et les valeurs des hommes et des femmes qui y habitent ou y travaillent. L'identité d'un territoire est une dimension complexe car elle entremêle différentes dimensions rappelées par la société Comanaging⁶ dans la présentation du portrait identitaire de la Bretagne : réalité factuelle, réalité subjective, imaginaire et représentation symbolique.

-

⁶ Ce cabinet propose une méthodologie originale pour bâtir un portrait identitaire de territoire.

Caractériser l'identité d'un territoire est une tâche complexe car comme l'affirme avec raison Yves Guermond : « l'identité territoriale, largement recherchée et vantée par les géographes, peut être la meilleure ou la pire des choses. Sympathique à faible dose (le neighborhood, les écoles diwan, l'identité montagnarde), elle peut avoir des conséquences dramatiques, en fonction de deux déviations extrêmes et opposées : la survalorisation des liens identité territoire mène aux conflits que l'on sait (les Sudètes, la Serbie, l'Abkhasie), de même que la négation de la territorialité comme attribut nécessaire de l'identité (la Palestine, ou, à un niveau micro, la condamnation des vieillards pauvres à finir leur vie dans des chambres communes, puisqu'ils perdent le droit à l'allocation logement s'ils veulent une chambre particulière...) » 7.

C'est pourquoi, dans le cadre de l'analyse Cerise Revait® je préconise plutôt d'identifier les éléments différenciant de l'identité du territoire plutôt que de vouloir faire un portrait identitaire complet. N'oublions pas qu'il s'agit pour nous de trouver de la différenciation⁸ au regard des attentes des cibles retenues, plutôt que de se couper « le nombril territorial en de multiples sous-parties !»⁹.

Dans l'analyse des valeurs et de l'identité du territoire, on s'attachera tout particulièrement au système de représentation du territoire, c'est-à-dire à la manière commune des acteurs économiques de se représenter des événements ou d'agir (« amour du travail bien fait », « maîtrise du temps », « comportements dans les relations professionnelles », etc.). La prise en compte des savoir faire accumulés est également importante.

On va aussi analyser dans cette composante l'appétence des acteurs locaux pour le développement durable. Sachant que les lieux d'accueil d'activités économiques éco-responsables ont déjà été analysés et que les politiques globales en faveur du développement durable seront détaillées dans les actions collectives structurantes, l'analyse portera essentiellement sur l'analyse de l'opinion publique locale. Quels éléments de différenciation peuvent être identifiés dans les comportements observés ?

Actions collectives structurantes

Avec cette composante, on cherche à mesurer les avantages comparatifs spécifiques qui seront créés par les acteurs publics seuls ou par des partenariats publics - privés. Plus spécifiquement, il s'agit d'identifier et mettre en valeur les aménités futures qui seront utiles aux activités économiques ou à leurs salariés. Il peut s'agir de grands équipements, d'infrastructures, de politiques économiques, etc. C'est ici que l'on utilisera les informations contenues dans les plans locaux d'urbanisme, SCOT, schémas directeurs, schémas sectoriels de planification de grands équipements, etc. On ira également chercher dans les stratégies territoriales

-

Plus: http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/57/62/27/PDF/Fourny_identitA_ouvrage_dir_nemery_2008.pdf

⁷ http://www.cairn.info/revue-espace-geographique-2006-4-page-291.htm

⁸ Pour Marie-Christine Founy: « l'identité de territoires constitue une forme d'objectivation. Elle rend compte d'une caractérisation par laquelle le territoire est défini dans une singularité qui lui confère un statut d'objet propre et d'objet spatial. En tant que telle, elle relève d'abord d'un acte de catégorisation sociale (Dubar, 1998), permettant de distinguer et de différencier et qui aboutit à une désignation qui est reconnaissance et octroi d'identité ».

⁹ J'ajouterai qu'en se polarisant sur sa recherche identitaire, on coure le risque d'oublier ou de sous-estimer l'analyse des attentes et des besoins des clients visés. Or, il est essentiel de bien connaître l'offre et la demande pour être performant. Aucune entreprise ne s'implante en prenant sa décision sur des critères identitaires. Elle va choisir de s'implanter sur un territoire qui offre la meilleure adéquation à des facteurs de localisation.

des projets collectifs offrant des éléments de différenciation comme des éléments de la stratégie de développement économique du territoire, les plans de déplacement urbains, etc.

Les grands projets urbains s'inscrivent également dans cette catégorie, plus particulièrement ceux qui permettent d'offrir une offre de localisation renouvelée aux entreprises. C'est dans cette composante que les projets des élus pour le territoire doivent être détaillés ainsi que les visions qui les sous-tendent. Il s'agit de clarifier deux éléments essentiels : quelles ambitions ont-ils pour le territoire? Quels sont leurs principaux projets? L'analyse



comparative peut être intéressante pour identifier les éléments de différenciation dans ces projets.

Le risque principal du marketeur confronté à l'analyse de cette composante de Cerise Revait® est la surabondance d'informations. Je n'ai qu'un seul conseil : soyez sélectifs! Les activités économiques ont besoin de connaître la vision de long terme dans les grandes lignes 10 et d'éléments précis sur les changements qui seront mis en place dans les 24 mois (ouverture d'une ligne de transport public, création d'une bretelle s'autoroutes, nouvelle pépinière d'entreprise, etc.). A vouloir trop en dire, on risque de perdre l'intérêt potentiel des prospects très préoccupés par la réussite de leur projet immédiat et nettement moins intéressés par les projections à moyen et long terme proposées.

• Image et marque territoriale

Il s'agit de l'image du territoire afin de mesurer sa notoriété, l'effet d'adresse et les axes de la politique de marque. L'analyse Cerise Revait® consistera à identifier les éléments qui apportent une valeur réelle au territoire et surtout une différenciation lorsqu'on la compare avec celles des concurrents.

On pourra retenir que pour être considéré comme efficace « l'image du territoire doit être crédible, simple, attractive et distinctive » (Marunka, Ouattara, 2007). On s'attachera donc à ne retenir que les éléments essentiels de l'image extérieure du territoire en distinguant l'image mesurée de l'image projetée (ou « voulue ») qui renvoie à la politique de marque.

En déclinant les travaux de Simon Anholt (cf. *Competitive Identity*), on peut distinguer 6 ressorts fondamentaux à l'image internationale des territoires : le rayonnement touristique, la connaissance des marques produites localement, la politique gouvernementale et des collectivités territoriales, les contours de la stratégie locale/nationale d'attractivité (entreprises, talents, étudiants, etc.), le rayonnement culturel et enfin, les hommes et femmes qui ont acquis une forte visibilité extérieure.

 $^{^{\}rm 10}$ Même si on peut le regretter comme urbaniste, développeur économique, élu, etc.

Sur la base des éléments précédents, l'analyse comparative de l'image peut être menée de la façon suivante.

Synthèse de l'analyse sur l'image et la politique de marque

	Concu	rrent 1	()	Concu	rrent N	Notre to	erritoire		ents de nciation
	Image perçue	Image voulue	Image perçue	Image voulue	Image perçue	Image voulue	Image perçue	Image voulue	Image perçue	Image voulue
Rayonnement touristique										
Marques locales										
Politiques publiques										
Stratégie d'attractivité										
Rayonnement culturel										
Rayonnement des individus										
Image globale										

TIC (Technologies de l'Information et la Communication)

Les TIC regroupent ici l'ensemble des infrastructures de télécommunications et surtout les types et niveaux de services qui sont proposés aux activités économiques par les opérateurs.

On s'intéressera également au niveau de développement des usages des technologies de l'information dans le territoire considéré est également un élément clé à analyser. Par exemple, le territoire est-il un « laboratoire vivant » d'usages avancés ?

Cette analyse devra être menée à l'échelle du territoire mais aussi pour certains sites précis (Zones d'activités économiques par exemple) car les infrastructures et services peuvent varier assez fortement au sein d'un même territoire.

• **®/R**essources naturelles & physiques, lieux emblématiques, capacité d'expérimentation, qualité de vie

Il s'agit tout d'abord des ressources « données par la nature » et qui procurent un avantage concurrentiel unique au territoire : position géographique, ressources minières ou naturelles (bois, eau, etc.), paysages, climat, faible niveau de pollution, etc.

La présence d'agglomérations ou d'espaces ruraux particulièrement emblématiques entre également dans cette catégorie car ces lieux peuvent permettre de caractériser le territoire analysé.

On peut également y adjoindre les ressources artificielles créées de la « main de l'homme » et qui offrent une véritable différenciation. Il s'agit bien entendu du patrimoine historique du territoire, des icônes urbaines, d'équipements emblématiques (Ouvrage d'art par exemple), mais aussi d'œuvres artistiques, d'actions d'animation urbaine, etc. Cette analyse doit aussi permettre de déterminer les points saillants de la qualité de vie du territoire à l'exclusion des services publics à la population traités précédemment. On s'intéressera également à la politique

culturelle et notamment les sites, événements ou labels culturels ayant un fort rayonnement.

Enfin, il est désormais nécessaire d'étudier la capacité du territoire à être utilisée par les activités économiques. On peut évidemment penser à l'accueil de tournages de films ou téléfilms, mais aussi à la capacité d'utiliser le site comme lieu d'expérimentation de technologies et d'usages (« living labs »).

Cet ensemble de caractéristiques forment le « Registered Trademark ou ® » du territoire.

4.2 Les 4 composantes facultatives

Quatre critères peuvent être ajoutés aux précédents pour compléter l'analyse Cerise Revait ® : l'organisation des acteurs, le marché local, le développement durable et l'insécurité

• Organisation des acteurs (Gouvernance territoriale)

L'organisation des acteurs territoriaux devient un facteur de compétitivité et de différenciation. En effet, les territoires ayant su mettre en place un fonctionnement efficace, voire une gouvernance active, offrent généralement une organisation collective plus performante aux activités économiques (simplification de la relation, gain de temps, etc.). responsables d'entreprises Les



accorderont une importance plus forte aux territoires ayant su se doter d'une gouvernance, organiser « leur relation client » et créer un sentiment de confiance avec leurs interlocuteurs. On pourra évaluer le climat de confiance entre les acteurs, leur capacité à travailler ensemble – s'organiser – se concerter, la rapidité de mise en œuvre des projets, etc. Cette analyse peut être complexe et longue à mener. Il est donc essentiel de s'intéresser prioritairement à ce qui touche les cibles retenues. On pourra également étudier de façon complémentaire le niveau et la qualité des relations partenariales entre les acteurs publics, privés et associatifs.

Marché local

Dans certains cas, le marché local est un élément important pour attirer des activités économiques. Les raisons peuvent être multiples : taille, caractéristiques du marché, comportement des habitants et salariés, pouvoir d'achat, présence de donneurs d'ordre importants (sièges sociaux, organismes gouvernementaux et publics, grandes fortunes, etc.), etc.

La quantification et la qualification du marché local peuvent être menées.

Développement durable

Le développement durable est devenu un élément important en matière d'attractivité des territoires. Certains des critères précédents de Cerise Revait ® intègrent d'ores et déjà cette préoccupation. Néanmoins, dans certains cas, il est utile d'évaluer le territoire sur ce critère en rassemblant, sous une même composante, l'ensemble des informations disponibles. Cette approche sera d'autant plus importante que les activités économiques ciblées intègreront une approche environnementale, voire même RSE¹¹.

Insécurité

Comme le rappelle Sylvie Scherer de l'IAU Ile-de-France : « Au cours des trente dernières années, l'insécurité est devenue un enjeu majeur dans le débat métropolitain (...) Elle est même aujourd'hui partie intégrante des critères définissant la qualité du cadre de vie, et est devenue un des éléments prédominants favorisant ou non l'implantation d'entreprises, ou la venue de nouveaux habitants » (cf. bibliographie).

Pour certains territoires, il est donc essentiel de s'intéresser à cet enjeu dans le cadre de l'analyse Cerise Revait® tant pour répondre à des attentes explicites qu'implicites.

Les difficultés de mesure résident souvent dans l'obtention de statistiques comparatives. En complément des statistiques administratives (policières et judiciaires notamment) qui ont des limites, certains territoires, comme l'Île-de-France mènent régulièrement des enquêtes de victimisation¹².

4.3 Comment mener l'analyse des 13 composantes précédentes ?

Cette question revient régulièrement dans mes échanges avec les marketeurs territoriaux. Avant d'entrer dans les détails au cours des prochaines pages, voici les précisions que je peux apporter à ce stade pour celles et ceux qui débutent dans l'utilisation de la méthode proposée.

Pour chacune des 13 composantes de Cerise Revait® (et ses composantes optionnelles retenues), l'objectif du travail marketing comprend 5 étapes :

- Voir si les 13 composantes (et les 4 optionnelles) sont utiles à l'analyse ;
- Trouver, pour chacune des composantes retenues, les critères les plus utiles pour l'analyse. Ces critères peuvent être quantitatifs (nombre de salariés pour la filière étudiée, densité des autoroutes, nombre d'adhérents locaux à un pôle de compétitivité, foncier économique disponible, etc.) ou qualitatifs (personnalités présentes dans le territoire, notoriété du territoire, identité du territoire, etc.);

_

¹¹ Responsabilité Sociétale et Environnementale.

¹² Venues des Etats-Unis, ces enquêtes consistent à interroger un échantillon de personnes issues d'une population cible sur les faits dont elles ont pu être victimes au cours d'une période donnée.

- Relever l'information disponible pour tous les critères sélectionnés, tant à l'échelle de son territoire pour identifier des caractéristiques clés ;
- Comparer ses caractéristiques clés, pour les mêmes critères, avec l'offre des territoires concurrents;
- Identifier, sur la base des résultats obtenus lors des comparaisons précédentes, les avantages comparatifs du territoire.

4.4 Les 4 usages de Cerise Revait

On distingue les 4 usages suivants pour l'analyse Cerise Revait :

- o Analyse concurrentielle
- o Identification des avantages comparatifs
- o Détermination des segments prioritaires à promouvoir
- o Construction d'un argumentaire de promotion

Ces 4 usages vont être détaillés au cours des pages suivantes.

5. Premier usage de Cerise Revait ® : décrypter l'argumentation des concurrents

La méthode Cerise Revait (r) peut être utilisée pour décrypter les stratégies marketing des territoires retenus comme concurrents.

Le rôle clé du choix de l'aire géographique de concurrence

Le choix de l'aire géographique de concurrence est un acte essentiel car il joue un rôle clé dans le positionnement des atouts comparatifs du territoire étudié. Une aire concurrentielle intégrant des concurrents trop puissants et inattaquables peut dénaturer l'identification des avantages comparatifs du territoire. A l'inverse, une aire concurrentielle trop restrictive aura les mêmes effets puisqu'elle va tendre à surévaluer les avantages comparatifs du territoire au regard de ses réels compétiteurs¹³.

Puisque ce sont les clients et prospects actuels du territoire qui déterminent l'aire géographique de concurrence, il est nécessaire de les interroger ou d'analyser leurs dernières sollicitations pour déterminer l'aire géographique de concurrence la plus réaliste.

Lors de l'analyse de plusieurs secteurs d'activité, l'aire géographique de concurrence peut varier.

Pour mener à bien cette analyse, on collectera et analysera les informations concernant les territoires retenus, par exemple dans leurs brochures et sur leurs sites Internet. Les arguments mis en avance seront relevés, classés et évalués en utilisant la grille Cerise Revait® (cf. tableau page suivante).



L'analyse du tableau permettra d'identifier les principaux arguments évoqués par les concurrents, les preuves apportées et les « bénéfices clients » promus¹⁴. A partir des cases vides ou peu remplies du tableau, on pourra également identifier les éléments non évoqués par les territoires concurrents. Dans ce dernier cas, on pourra se demander s'il s'agit d'un simple oubli ou d'une faiblesse volontairement masquée.

Vincent GOLLAIN - La méthode CERISE REVAIT® - version 5 – août 2012

24

¹³ Comment faire si l'on a un compétiteur nettement plus puissant au sein de l'aire concurrentielle ? Il est nécessaire de l'intégrer dans l'analyse, de retenir des marchés de niche et d'identifier ainsi au mieux ses avantages concurrentiels .

¹⁴ Cf; Méthode A.P.B (Arguments – Preuves – Bénéfices Clients). Se reporter à la section 8 de cette publication.

Expertiser la compétitivité des offres territoriale concurrentes avec Cerise Revait®

Segments	С	Е	R	I	S	Е	R	Е	V	Α	I	Т	®	Critères facultatifs retenus	Autres informations recueillies
Concurrent 1			A												
Concurrent 2		/													
()	/														
Concurrent n															
/ M	lettre a	lans ch	naque d	case la	synth	èse A.	P.B								

Source : V. Gollain, 2012

Bien entendu, sous l'angle méthodologique, l'usage de Cerise Revait® ne fournit pas une analyse concurrentielle complète et parfaite, mais cette utilisation se révèle suffisante pour obtenir un premier niveau d'analyse des concurrents. On pourra la compléter par une étude plus approfondie, notamment en utilisant les résultats d'une opération de benchmarking.

6. Deuxième usage de Cerise Revait ® : identifier ses avantages comparatifs

Le second usage de Cerise Revait®, et l'un des principaux, réside dans l'utilisation de cette méthode pour :

- Identifier les avantages comparatifs globaux d'un territoire. Dans ce premier cas, l'analyse Cerise Revait® sera utilisée pour déterminer des compétences spécifiques répondant à des besoins transversaux, c'est-à-dire à des acteurs économiques opérant dans des secteurs d'activité différents. Ici, le marketeur territorial souhaite présenter globalement son territoire, en misant sur ses avantages comparatifs;
- <u>Identifier les avantages comparatifs d'un territoire pour un segment précis de marché</u>. Ici le marketeur territorial souhaite identifier les avantages comparatifs de son territoire pour le segment précis de marché qu'il a retenu : un secteur d'activité, une filière économique, un pôle de compétitivité, une niche, un domaine spécifique de compétence, etc.

Dans les deux cas, on procédera de la même façon. On va utiliser CERISE REVAIT® pour déterminer les avantages comparatifs du territoire pour chacune des 13 composantes définies précédemment.

Il s'agit pour chaque composante d'identifier les forces du territoire face aux concurrents identifiés au sein de l'aire concurrentielle. Les avantages comparatifs seront retenus lorsqu'ils reposent sur la combinaison réussie d'une masse critique locale et d'une possibilité plus ou moins grande de différenciation face aux concurrents.

Pour chaque composante Cerise Revait®, cette démarche comprend quatre étapes :

- Le recueil d'informations ;
- Le diagnostic ;
- Le filtrage des éléments synthétiques ;
- La sélection des arguments clés.

• Le recueil d'informations

Cette phase préalable de recueil et d'analyse des informations a pour but de poser et d'analyser les données essentielles à la réalisation du diagnostic territorial. Elle met à plat l'ensemble des informations directement utiles pour analyser l'offre du territoire retenu.

Dans le même temps, l'offre des concurrents sera étudiée en utilisant la méthode Cerise Revait®, mais de façon moins approfondie (cf. 1^{er} usage de Cerise Revait®).

Le diagnostic

Cette phase est essentielle. L'utilisation du modèle de diagnostic SWOT (Strengths/forces, Weakness/faiblesses, Opportunities/opportunités, Threats/Menaces) ou du modèle EMOFF (Enjeux, Menaces, Opportunités, Forces,

Faiblesses) est nécessaire¹⁵. Dans les deux cas, ces modèles SWOT et EMOFF permettent de mettre en perspective, vis-à-vis des territoires concurrents, les forces et faiblesses de l'offre territoriale, mais aussi les menaces et opportunités.

Le filtrage des éléments synthétiques afin de remplir le tableau

Pour chaque filière étudiée (ou pour l'ensemble du territoire), on intègrera les éléments de synthèse du SWOT dans le tableau de synthèse (cf. ci-après) répartis dans les 13 composantes de Cerise Revait®¹⁶.

Synthétiser les informations pour chaque filière dans un tableau de synthèse

SWOT SWOT SWOT SWOT SWOT SWOT SWOT SWOT	С	E	R	ı	s	E	R	E	V	A	I	Т	®	Critères en option
	SWOT													

Source: V. Gollain, 2012

Chaque case résume les forces, faiblesses, menaces et opportunités (SWOT) du territoire pour la composante étudiée.

La sélection des arguments clés

Enfin, on retiendra les éléments clés de différenciation dans le tableau suivant.

Synthétiser les informations pour chaque filière dans un tableau de synthèse

С	E	R	I	S	E	R	E	V	Α	I	Т	®	Critères en option
		Ħ											
			ı	ı	ı	ı	ı	ı	ı	S	ource :	V. Goll	ain, 2012

·

Chaque case contient le ou les éléments clés de différenciation (s'ils existent!).

¹⁵ L'intérêt du modèle EMOFF réside dans l'ajout de la composante « enjeux ».

¹⁶ Un tableau excel est disponible sur le site <u>www.marketing-territorial.org</u>.

7. Troisième usage de Cerise Revait ® : déterminer les segments prioritaires à marketer

Le troisième usage de la méthode Cerise Revait® consiste à expertiser le territoire étudié afin de trouver les segments de marché ayant les plus forts potentiels d'attractivité. En effet, au regard du niveau de compétition, il est nécessaire de déterminer les segments de marché prioritaires à marketer. Pour déterminer ceux qui seront jugés prioritaires, on croisera l'analyse du potentiel économique avec l'identification des avantages comparatifs issus de l'analyse Cerise Revait® :

- on va tout d'abord évaluer les retombées économiques possibles d'une stratégie d'attractivité et de marketing pour chacun des segments de marché retenus.
- Dans un second temps, on utilisera CERISE REVAIT® afin de déterminer les avantages comparatifs du territoire (cf. deuxième usage) pour chacun des segments de marché retenus.

Sur la base de cette double analyse, on pourra définir les segments prioritaires pour lesquels le territoire pourrait ultérieurement positionner son offre¹⁷. Deux méthodes sont possibles afin de déterminer les segments prioritaires à retenir pour positionner le territoire :

- L'évaluation directe :
- L'évaluation fondée sur l'analyse des facteurs de localisation des activités économiques.

7.1 Débuter par l'analyse du potentiel économique des segments de marché retenus

Tout marketeur territorial est confronté au même dilemme. Il sait qu'il doit faire des choix très sélectifs pour marketer avec force les segments de marché retenus et, dans le même temps, tout le pousse à retenir un nombre important de segments de marché (lobbying, pression des partenaires, difficulté à faire des choix, etc.

Tous les segments de marché étudiés n'offrent pas les mêmes retombées directes et indirectes. Certains peuvent offrir des retombées potentielles importantes, d'autres moins, voire pas du tout.

De même, chaque segment de marché peut être caractérisé au regard de son cycle de vie (naissance, croissance, maturité ou déclin¹⁸).

Vincent GOLLAIN - La méthode CERISE REVAIT® - version 5 – août 2012

¹⁷ Rappelons à ce stade que l'analyse proposée ici est purement technique. Le travail réalisé permet une hiérarchisation mais pas une sélection des segments à marketer prioritairement. D'autres éléments peuvent intervenir, comme l'ambition des élus. Se reporter à la méthodologie de marketing territorial pour en savoir plus (étape 8 de la méthode).

¹⁸ Pour en savoir plus, se reporter à l'analyse des portefeuilles d'activités d'un territoire (méthode dérivée de l'économie industrielle).

On peut également croiser le niveau de développement du segment de marché à l'échelle du territoire avec son potentiel de développement anticipé (cf. tableau ciaprès).

Placer chacun des segments de marché dans le tableau suivant

Potentiel de développement dans le territoire Niveau de développement dans le territoire	Faible	Intermédiaire	Fort
Elevé			
Intermédiaire			
Faible			

Source: V. Gollain, 2012

7.2 Poursuivre par l'analyse de chacune des composantes

Il s'agit pour chaque composante d'identifier et surtout de mettre en valeur les forces du territoire au regard de chacun des segments de marché pour lesquels les marketeurs territoriaux agissent déjà ou envisagent de le faire. Il est également nécessaire de tenir compte des concurrents : leurs atouts et arguments marketing. Les avantages comparatifs seront retenus lorsqu'ils reposent sur la combinaison réussie d'une masse critique locale et d'une volonté plus ou moins grande de différenciation face aux territoires concurrents.

Pour chaque composante, cette démarche comprend trois étapes :

- Le recueil d'informations ;
- Le diagnostic;
- Le filtrage des éléments synthétiques.

Le recueil d'informations

Cette phase préalable de recueil et d'analyse des informations a pour but de poser et d'analyser les données essentielles à la réalisation du diagnostic territorial. Elle permet de poser à plat l'ensemble des informations directement utiles sur l'offre du territoire retenu. L'offre des concurrents sera analysée en utilisant la méthode Cerise Revait®, mais de façon moins approfondie (cf. section 5).

Le diagnostic

Cette phase est essentielle. L'utilisation du modèle de diagnostic SWOT (*Strengths*/forces, *Weakness*/faiblesses, *Opportunities*/opportunités, *Threats*/Menaces) ou du modèle EMOFF (Enjeux, Menaces, Opportunités, Forces, Faiblesses) est nécessaire. L'intérêt du modèle EMOFF réside dans l'ajout de la composante « enjeux ». Dans les deux cas, ces modèles SWOT et EMOFF permettent de mettre en perspective les forces et faiblesses de l'offre territoriale pour le segment de marché étudié, mais aussi les menaces et opportunités identifiées, vis-à-vis des territoires concurrents.

• Le filtrage des éléments synthétiques afin de remplir le tableau

Pour chaque segment de marché étudié (ou pour l'ensemble du territoire), on intègrera les éléments de synthèse du SWOT dans le tableau de synthèse (cf. ciaprès) répartis dans les composantes de Cerise Revait®¹⁹.

Synthétiser les informations pour chaque filière dans un tableau de synthèse

С	E	R	I	S	E	R	E	V	A	I	Т	®	Critères en option
		×											
										S	ource :	V. Goll	ain, 2012

Chaque case résume l'analyse SWOT de l'offre territoriale pour la composante étudiée.

7.3 Déterminer les segments prioritaires à partir d'une évaluation directe

Sur la base des informations rassemblées précédemment, on pourra alors évaluer la capacité du territoire à être attractif face à ses concurrents pour plusieurs segments de marché.

A cette étape, on assemblera les synthèses par segment de marché réalisées précédemment (section 8.2). A partir des résultats obtenus, et pour chacun des segments de marché étudiés, on donnera une note de synthèse des atouts de l'offre territoriale en utilisant une échelle « de faible à élevée » ou équivalente (cf. dernière colonne du tableau ci-après).

Cette notation permettra de différencier, trier et hiérarchiser les segments de marché les uns par rapport aux autres. On pourra ainsi déterminer pour chaque segment étudié l'intérêt ou non de le retenir ultérieurement dans le cadre de la future stratégie marketing à mettre en place.

¹⁹ Un tableau excel est disponible sur le site <u>www.marketing-territorial.org</u>.

Analyse de synthèse : la compétitivité de l'offre territoriale

Segments	Rappel sur le potentiel et perspectives de développe- ment	С	Е	R	I	S	Е	R	Е	٧	Α	I	Т	R	Critères en option	Synthèse : atouts de l'offre territoriale
Segment 1	Eléments de synthèse															Faible à élevée
Segment 2	Eléments de synthèse															Faible à élevée
()	Eléments de synthèse															Faible à élevée
Segment n	Eléments de synthèse	~														Faible à élevée

Source: V. Gollain, 2012

Chaque case résume l'analyse SWOT de l'offre territoriale pour la composante étudiée.

Cette méthode a le mérite d'être simple et efficace. Elle permet de classer assez rapidement les segments de marché.

Toutefois, on a pu constater à l'usage qu'en fonction des segments de marché les composantes de Cerise Revait® ne devraient pas peser de manière identique pour l'évaluation du territoire. La hiérarchisation des facteurs de localisation par les entreprises appelle donc à une pondération des composantes.

7.4 Déterminer les segments prioritaires à partir d'une évaluation pondérée des composantes de Cerise Revait®

La pondération des composantes de Cerise Revait® s'avère particulièrement utile pour l'analyse de l'attractivité de l'offre territoriale vis-à-vis d'un segment de marché correspondant soit à une filière économique précise, soit à une fonction particulière d'entreprise (centres de R&D, centre de services partagés, logistique, siège social, etc.).

Pour obtenir une pondération la plus proche possible de la réalité, la méthode proposée consiste à s'appuyer sur l'étude des facteurs de localisation des activités économiques. Ainsi, il est possible d'évaluer pour chaque segment de marché une pondération de chaque composante de CERISE REVAIT® avec une note s'échelonnant de 1 (faible importance) à 5 (importance maximale). On retrouve ensuite le mode d'évaluation de la position concurrentielle de l'offre territoriale développée dans la section 6.2 mais on traduira l'évaluation qualitative par une note échelonnée de 1 (faible attractivité) à 4 (attractivité maximale). En procédant ainsi, il est possible de calculer une note globale de l'attractivité de l'offre territoriale en multipliant les deux notes obtenues (dans le tableau suivant, il s'agit de la note totale c (qui est égale à la note a x note b).

Analyse de synthèse : la compétitivité de l'offre territoriale

Segments	С	Е	R	Ι	S	Е	R	Е	V	A	Ι	Т	®	Critères en option	Synthèse : atouts de l'offre territoriale
Segment 1															
Importance du critère (Min : 1 ; Max : 5)	a														n.s
Compétitivité de l'offre (Min : 1 ; Max : 4)	b														Compétitivité globale : Note de 13 à 52
Note finale	С														Note globale (Min : 13 ; max : 260)
<u>Seg. ()</u>															Note finale
Segment n															
Importance du critère (Min : 1 ; Max : 5)															n.s
Compétitivité de l'offre (Min : 1 ; Max : 4)															Compétitivité globale : Note de 13 à 52
Note finale															Note globale (Min: 13; max: 260)

Source: V. Gollain, 2012

En additionnant les notes totales obtenues pour chacune des 13 composantes de Cerise Revait® (plus celles en option), on obtient la note globale de l'attractivité de l'offre territoriale pour le segment concerné. Sur la base du système de notation retenu précédemment, cette note doit être comprise entre la valeur 13 et la valeur 260. Avec cette méthode, l'évaluation des segments de marché est plus fine facilitant ainsi la hiérarchisation de ceux-ci au regard des notes obtenues.

Cette méthode, plus longue et complexe à mettre en œuvre que l'approche précédente, présente l'avantage d'être nettement plus fidèle aux critères de décision de localisation des activités économiques.

8. Quatrième usage de Cerise Revait ® : construire l'argumentation sur l'offre territoriale

La méthode Cerise Revait ® peut également être utilisée pour contribuer à l'élaboration des argumentaires territoriaux²⁰.

Pour chacune des 13 composantes de Cerise Revait®, et pour chaque segment de marché, on va partir du diagnostic précédent pour extraire les principaux avantages concurrentiels potentiels du territoire face à ses concurrents. Il s'agira de se concentrer sur les éléments précis, durables et clairs. En effet, pour être utilisé de manière efficace, les arguments de promotion du territoire doivent être durables dans le temps, crédibles au regard de la réalité du territoire et clairs dans leurs affirmations.



L'argumentation construite doit être assez courte et l'on recommande d'utiliser la méthode **A.P.B** (Avantages, Preuve, Bénéfices) qui est simple à utiliser à ce stade tout en étant efficace. Plus précisément, il s'agit de :

- Retenir les principaux Avantages de l'offre territoriale pour la composante étudiée. On partira pour ce faire des éléments rassemblés lors de l'analyse du territoire ou de la filière économique territoriale. Il s'agira de retenir uniquement un nombre limité d'avantages comparatifs ou d'éléments de différenciation indéniables. Ces éléments ont été déjà rassemblés lors de l'analyse Cerise Revait® (cf. étape de filtrage des éléments synthétiques ou de stabilisation des arguments de promotion);
- Sur cette base, il s'agit alors d'identifier les éléments de **P**reuve qui peuvent être mis en avant. Il peut s'agir d'éléments chiffrés, de photos ou illustrations, de témoignages, etc. ;
- Enfin, il est nécessaire d'identifier précisément et de valoriser les Bénéfices apportés par l'offre territoriale au client (entreprise, investisseur immobilier, etc.).

-

²⁰ Rappelons que l'offre territoriale repose sur 4 éléments clés : la gouvernance, le produit territorial, l'offre de services et le prix. L'analyse Cerise Revait® permet d'analyser 3 de ces 4 éléments clés puisque l'analyse de la compétitivité-prix du territoire n'y est pas incluse.

Rassembler les éléments d'argumentation avec Cerise Revait®

Segments	С	E	R	I	S	E	R	E	V	Α	I	Т	®	Critères en option	Autres informa- tions
Avantages clés															
Preuves															
Bénéfices															

Source: V. Gollain, 2012

Sur la base des éléments rassemblés, la rédaction du volet qualitatif de l'argumentaire (hors-prix) peut alors s'engager. A noter que ce document n'est pas une brochure de promotion, mais un document technique, destiné aux marketeurs territoriaux, et qui rassemblent les informations les plus utiles.

Conclusion

La méthode CERISE REVAIT® proposée ici a pour ambition de faciliter l'activité de marketing territorial des collectivités territoriales, agences de développement, chambres de commerce, Comités touristiques, pôles de compétitivité, etc.

Elle s'applique dans quatre situations :

- l'évaluation des territoires concurrents et notamment leurs argumentations marketing ;
- l'identification des avantages comparatifs du territoire pour un segment marché précis ou pour le territoire pris dans sa globalité ;
- le repérage des segments de marché du territoire à plus fort potentiel marketing ;
- la création d'une argumentation territoriale (volet qualitatif).

On a pu observer que cette méthode repose sur l'identification d'une aire géographique de concurrence, celle-ci pouvant être locale, régionale, nationale ou internationale.

Fondée sur l'analyse comparative des atouts du territoire, la démarche Cerise Revait® prépare le positionnement future de l'offre territoriale vis-à-vis des marchés visés.

Souple et facilement appropriable, cette méthode permet d'offrir rapidement un visage renouvelé des avantages comparatifs territoriaux à mettre en valeur face aux territoires concurrents. Fondée sur l'analyse de 13 composantes principales et 4 optionnelles, elle permet de construire pas à pas les éléments clés d'une future robuste stratégie marketing.

Les 13 composantes principales :

C	Capital Humain
E	Entreprises et acteurs leaders
R	Réseaux et points nodaux
[Infrastructures / Immobilier
S	Services
Е	Evénements professionnels
R	Recherche et Développement / Innovation
R E	Recherche et Développement / Innovation Entreprises secondaires / tissu économique / filières & secteurs
	Entreprises secondaires / tissu économique / filières & secteurs
	Entreprises secondaires / tissu économique / filières & secteurs Valeurs et identité du territoire Actions collectives structurantes
	Entreprises secondaires / tissu économique / filières & secteurs Valeurs et identité du territoire

Ressources naturelles et physiques / Villes clés

Les 4 composantes optionnelles :

Organisation (des	acteurs

M Marché local

D **D**éveloppement Durable Insécurité

La méthode Cerise Revait ® peut être intégrée dans la démarche complète de marketing territorial proposée dans le guide du marketing territorial édité en 2010 chez Territorial Editions.

Cette méthode est particulièrement adaptée à une démarche de marketing territorial fondée sur une dynamique collective. En effet, elle facilite le travail de groupe grâce à une méthode transparente et facilement partageable avec des partenaires. En effet, elle permet de mener, dans un cadre neutre, une analyse collective des forces et faiblesses du territoire avec en perspective la mise en place d'une stratégie de marketing territorial.

Enfin, la méthode CERISE REVAIT® n'est pas une fin en soit, ni une « recette de cuisine » à respecter scrupuleusement. Elle vise à favoriser la création d'idées marketing neuves et plus efficaces en balayant un ensemble de critères vitaux pour déterminer le positionnement marketing d'un territoire. En fonction des contextes locaux ou des cibles visés, toutes les composantes de la méthode proposée ne sont pas spécialement utiles à l'analyse.

Il me reste à ce stade à vous souhaiter une excellente mise en pratique de mes recommandations pour l'utilisation de la méthode Cerise Revait®. N'hésitez pas à partager vos expériences sur le site www.marketing-territorial.org!

ANNEXES

Annexe 1: En savoir plus

Retrouvez des informations méthodologiques, des expériences, l'analyse de bonnes pratiques, les prochaines formations, etc. sur le principal site francophone consacré au marketing territorial :



www.marketing-territorial.org

Annexe 2 : Eléments bibliographiques

ANHOLT S., 2007, Competitive Identity, Palgrave Macmillan, New-York.

BROSSARD H., 1997, Marketing d'une région et implantation des investissements internationaux, Economica, Paris.

CoManaging – Région Alsace, 2011, Stratégie de marque et d'attractivité de l'Alsace. Phase 1 : diagnostic général, rapport final (http://www.marque-alsace.fr/le-portrait-d-alsace/le-diagnostic-d-attractivite.html).

CLAIR J., PIHIER S., 2011, Le marketing, Nathan, Paris.

GOLLAIN V., 2010, Guide du marketing territorial. Réussir son marketing territorial en 10 étapes, Territorial Editions, Voiron.

GUERMOND Y., 2006, « L'identité territoriale, l'ambiguïté d'un concept géographique », L'Espace Géographique 2066/4 – Tome 35, Belin, pages 291 à 297.

HATEM, 2007, Le marketing territorial. Principes, méthodes et pratiques, Editions EMS, Paris.

IAU Ile-de-France, 2010, Les villes face à l'insécurité, Les Cahiers de l'IAU n°155.

LADWEIN R., 1996, Les études marketing, Economica, Paris.

LENDREVIE J., LEVY J., LINDON D., 2006, *Mercator. Théorie et pratique du marketing – 8*^{ème} édition, Dunod, Paris.

MERUNKA D., OUATTARA, 2007, La ville en tant que marque : métaphore ou réalité, http://www.ville-management.org/.

MEYRONIN B., 2012, Le marketing territorial, Vuibert.

NOISETTE P., VALLERUGO F., 2010, *Un monde de villes. Le marketing des territoires durables*, Essec – L'Aube Villes et Territoires.

OCDE, 2006, Competitive Cities in the Global Economy, OCDE Publishing, Paris.

PORTER M., 1993, L'avantage concurrentiel des nations, InterEditions, Paris.

VAN LAETHEM N., 2005, Toute la fonction marketing, Dunod, Paris.

Plus de références sur http://www.marketing-territorial.org/pages/References_bibliographiques-1634075.html

Annexe 3 : Se former à Cerise Revait®

J'expose régulièrement la méthode Cerise Revait® dans mes formations professionnelles.

Pour connaître les dates et lieux de formation, voir :

http://www.marketing-territorial.org/pages/Formation_au_marketing_territorial-1265043.html

Annexe 4 : Le Club Marketing territorial de l'ADETEM



http://www.adetem.org/

Annexe 5 : Le Club des Développeurs Economiques d'Ilede-France (CDEIF)



Le Club a vocation à être un lieu d'échange et de partage d'expériences pour les personnes physiques engagées effectivement dans le développement économique qui intéresse l'Ile-de-France : développement économique régional et local, appui aux entreprises, accès du plus grand nombre à la connaissance et à une pratique de l'économie qui soit source d'épanouissement personnel...

Renseignements sur:

http://www.cdeif.net