

Comment identifier les atouts distinctifs de son territoire dans une perspective de marketing stratégique ?

La méthode **CERISE REVAIT®** (*version révisée V4*)

Vincent GOLLAIN, Président du CDEIF, août 2009¹

Sommaire de l'article

Introduction	2
1. La place de la méthode CERISE REVAIT® dans la démarche marketing d'ensemble	3
2. Les facteurs de production d'un territoire au cœur de l'analyse	4
3. Les 13 composantes clés de la méthode CERISE REVAIT®	6
4. Les critères complémentaires	10
5. Premier usage de Cerise Revait ® : décrypter l'argumentation des concurrents	10
6. Second usage de Cerise Revait ® : déterminer les segments prioritaires	11
6.1 Débuter par l'analyse de chacune des composantes	11
6.2 Déterminer les segments prioritaires à partir d'une évaluation directe	13
6.3 Déterminer les segments prioritaires à partir d'une évaluation pondérée des composantes de Cerise Revait®	13
8. Troisième usage de Cerise Revait ® : construire l'argumentation sur l'offre territoriale ...	15
Conclusion	16
Eléments bibliographiques	17

¹ L'auteur tient à remercier les membres du Bureau du CDEIF, l'équipe de la DADT de l'ARD et certains contributeurs d'agences de développement pour leurs remarques et suggestions.

Introduction

Dans une économie ouverte et de plus en plus concurrentielle, les territoires intensifient leurs efforts d'attractivité pour attirer et retenir des activités économiques, entrepreneurs, étudiants et actifs, flux financiers, grands événements, etc. Dans les pays développés, cette concurrence ne se joue pas uniquement sur le coût des facteurs de production, mais aussi de plus en plus sur des éléments nettement plus qualitatifs 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 est nettement accentuée par 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 forte évolution 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 uniques aux cibles visés (entreprises, habitants, organisateurs d'événements, etc.). A la fragmentation de la demande des entreprises doit répondre une différenciation 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 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. 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.

Dans cette perspective, 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 stratégiques.².

Dans cette perspective, la méthode CERISE REVAIT® (version 4), développée 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

² Le Club a publié en août 2008 une méthode globale afin de mener une démarche d'ensemble de marketing territorial. Celle-ci est disponible gratuitement sur le site Internet du Club : www.cdeif.org. Elle sera actualisée au second semestre 2009.

territoriale au regard des offres alternatives proposées dans l'aire concurrentielle retenue.

Cette méthode peut s'appliquer à deux grandes situations :

- à l'échelle macro territoriale afin d'identifier les atouts globaux d'un territoire, celui-ci pouvant être une commune, une intercommunalité, un département ou une région. Dans ce cas, on cherche à évaluer les avantages comparatifs d'ensemble, sans analyse approfondie ;
- pour une ou plusieurs filières économiques au sein d'un territoire afin d'évaluer la position concurrentielle de l'offre territoriale face aux alternatives proposées par d'autres lieux pour accueillir les activités économiques étudiées.

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.

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.

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

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

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

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

- l'analyse des concurrents et notamment de leur argumentation ;
- l'identification des atouts du territoire et des filières clés en tenant compte de l'environnement concurrentiel.
- Lors de la construction de l'argumentation en faveur du territoire.

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

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

Cerise Revait®



Séquence 2 : définir ses choix stratégiques

- Etape 7 : se donner une ambition
- Etape 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®

Source : V. Gollain, « Les 10 étapes clés pour construire sa démarche de marketing territorial », CDEIF, 2009

2. Les facteurs de production d'un territoire au cœur 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.

La méthode CERISE REVAIT® précise ces facteurs de production à travers 13 composantes clés suivantes, détaillées ultérieurement :

C	Capital Humain
E	Entreprises et acteurs leaders
R	Réseaux et points nodaux
I	Infrastructures / Immobilier
S	Services
E	Evénements professionnels
R	Recherche et Développement / Innovation
E	Entreprises secondaires / tissu économique / filières & secteurs
V	Valeurs et identité du territoire
A	Actions collectives structurantes
I	Image extérieure
T	TIC
®	®essources naturelles et physiques / Villes clés

Cette approche, fondée sur l'analyse des 13 composantes précédente, peut être discutée puisque certaines d'entre elles pouvant être associées à d'autres ou dissociées. Le choix retenu par l'auteur est tiré de son expérience et dans souci d'adaptabilité à l'éventail des situations possibles. En fonction des spécificités et volontés locales, certaines composantes peuvent être privilégiées afin d'identifier au mieux les atouts territoriaux.

Les 13 composantes précédentes, 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 dans une perspective de positionnement marketing et non d'étude économique approfondie car il va s'agir ultérieurement d'utiliser les éléments rassemblés dans une stratégie de promotion et prospection auprès d'investisseurs potentiellement intéressés par le territoire. Une analyse économique approfondie n'est nécessaire que si elle correspond à une véritable volonté de segmentation. On a pu remarquer que les informations utiles pour cette démarche existent généralement pour les territoires étudiés, mais qu'en revanche leur analyse dans une perspective d'utilisation marketing est généralement peu développée voire inexistante.

3. Les 13 composantes clés de la méthode CERISE REVAIT®

Les 13 composantes clés de la méthode CERISE REVAIT® sont au cœur de la stratégie d'analyse et de positionnement marketing. Elles permettent d'identifier clairement les avantages comparatifs du territoire ou des filières économiques étudiées.

- **Capital Humain**

Le capital humain correspond aux connaissances accumulées par les populations et qui est mobilisable par les activités économiques.

Il s'agit de caractériser les ressources humaines proposées aux acteurs économiques : effectif, qualification, coût, connaissances incorporées, etc. On intégrera également le profil des outils de formation initiale et continue (écoles, universités, etc.) qui « produisent et entretiennent » le capital humain. La capacité des entreprises à attirer et conserver une main d'œuvre formée peut également être examinée ici, 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. Ce sont les principaux acteurs économiques locaux. On peut y adjoindre les personnalités du territoire ayant une visibilité dépassant nettement le territoire et prêtes à jouer potentiellement un rôle d'ambassadeur. Ces personnalités doivent être identifiées prioritairement dans le monde économique et financier, d'autres personnalités pouvant être adjointes comme les figures locales du monde de l'art et du spectacle. On pourra noter que ces personnalités peuvent avoir quittées ce territoire mais être retenues tout de même si elles ont gardé un lien fort avec le territoire. Il peut aussi s'agir, dans certains cas particuliers, de personnalités historiques (Cf. l'utilisation de Jules Verne dans le marketing de la ville d'Amiens).

- **Réseaux et points nodaux**

Les réseaux relationnels permettent au système économique local de fonctionner efficacement. Ces réseaux sont divers : organismes professionnels, chambres de commerce, réseaux de sous-traitance, de co-traitance, pôles de compétitivité, réseaux d'affaires, SPL, etc. Ils sont essentiels au bon fonctionnement du système économique local mais aussi pour faciliter l'insertion d'un nouvel acteur dans les milieux économiques locaux.

- **Infrastructures / immobilier**

Il s'agit du type, de la qualité et du coût pour le client des infrastructures mises en œuvre dans le jeu concurrentiel : systèmes de transport et de santé, grands

équipements scientifiques, parc de logements, offre hôtelière, institutions culturelles, ... Il s'agit des infrastructures existantes ou projetées à moyen terme. Ces infrastructures sont essentiellement celles placées à l'interface du territoire avec le monde extérieur, mais aussi celles permettant le bon fonctionnement économique du territoire.

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.

On trouve également dans cette catégorie l'offre immobilière et foncière destinée aux activités économiques. Il s'agit de décrire ici les grandes caractéristiques des produits offerts 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.

Dans le cadre d'une analyse filière, on concentrera cette analyse sur les infrastructures et l'offre immobilière utilisables par les activités économiques ciblées.

- **Services**

Dans le cadre de l'analyse globale d'un territoire, il s'agit des aides financières, de la gamme des experts, prestataires et conseils au service des activités économiques du territoire. On y trouve également les prestations de services proposés par les organismes de développement économique (agences de développement, chambres de commerce, pôles de compétitivité, collectivités territoriales, etc.) pour les activités ciblées (événements spécifiques, circuits de visite, clubs, missions économiques, etc.).

Dans le cadre de l'analyse d'une filière, il s'agit aussi des activités de services qui participent à la dynamique de cette filière. Ceci concerne des sociétés de services spécialisés comme celles spécialisées en propriété industrielle ou capital risque. Ce sont également les services opérationnels recherchés par les entreprises : services techniques, conseils, sécurité, nettoyage, etc.

Il s'agit aussi des services offerts aux salariés des entreprises ciblées (crèches, conciergerie, écoles internationales, etc.) dans les lieux de vie mais aussi sur les lieux de travail (parcs d'activité, zones logistiques, parcs de bureaux, etc.).

Ce sont enfin les services rendus dans les lieux d'accueil d'entreprises qui sont spécialisés sur des profils particuliers d'entreprises (cité du multimédia, éco-parc, base logistique, etc.) et qui ont développés une offre de services très adaptés à leurs besoins.

- **Événements professionnels**

Il s'agit des installations existantes et projetées, de 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 des grands événements professionnels organisés dans le territoire (congrès, salons, séminaires et « incentives »).

L'offre hôtelière peut également être analysée de façon détaillée dans le cadre des événements professionnels car c'est un élément essentiel. Sans hôtellerie, difficile de devenir un pôle important de salons ou congrès !

- **Recherche – Développement et Innovation**

On s'intéresse ici au profil de la Recherche & Développement publique et privée du territoire (inputs, domaines structurants, outputs), des grands équipements scientifiques et technologiques, des réseaux professionnels dans ce milieu, des lieux d'interface, des 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.

- **Entreprises secondaires, tissu économique et filières d'excellence**

Il s'agit de la nature des entreprises, acteurs et individus économiques qui composent les filières d'excellence du territoire. L'accent peut être porté sur des Pme-Pmi 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 peuvent également être analysés.

Dans le cadre de l'analyse globale d'un territoire, on trouvera ici la présentation synthétique des principales filières ou fonctions d'excellence du territoire, liste à définir en fonction du degré de compétitivité de ces filières dans leurs environnements concurrentiels.

- **Valeurs et identité du territoire**

Le développement des territoires s'appuie sur l'engagement et les valeurs des hommes et des femmes qui y habitent. Les relations qu'ont les individus avec leur territoire est un élément fort de cet engagement. On s'intéressera donc également 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 », etc.). La prise en compte des savoir faire accumulés est également importante. Elle peut être examinée ici ou lors de l'analyse du Capital humain. L'identité territoriale en découle et peut être défini comme l'ensemble de traits de caractères partagés sur tout ou partie du territoire.

L'appétence des acteurs locaux pour le développement durable entre dans cette catégorie, 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.

- **Actions collectives structurantes**

Il s'agit de mesurer les avantages comparatifs spécifiques créés d'une façon sélective et stratégique par les acteurs économiques, les capacités de coopération et de synergie, celles-ci étant renforcées par les acteurs publics. Il s'agit donc de ressources construites à partir de partenariats publics / privés, de schémas directeurs, de grands équipements, de projets collectifs d'ensemble comme l'éco-région, de la stratégie de développement du territoire, 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.

Enfin, on peut inclure à cette composante, l'analyse de la gouvernance du territoire, notamment si elle procure un réel avantage comparatif.

- **Image extérieure**

Il s'agit de l'image perçue du territoire, notamment lorsqu'elle apporte une valeur au territoire au regard de ses 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.

- **TIC (Technologies de l'Information et la Communication)**

Les TIC regroupent ici l'ensemble des infrastructures de télécommunications, des services qui sont proposés aux activités économiques par les opérateurs. Le 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 ?

- **®/Ressources naturelles & physiques, lieux emblématiques**

Il s'agit 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. On peut également y inclure la position géographique du territoire dans l'espace économique de référence. La présence d'agglomérations ou d'espaces ruraux particulièrement emblématiques entre également dans cette catégorie car ces lieux peuvent permettre de caractériser la région ou le département analysés.

Enfin, on peut également ajouter le patrimoine historique du territoire dès lors qu'il apporte un avantage concurrentiel unique au territoire.

Ces avantages forment le « Registered Trademark ou ® » du territoire.

4. Les critères complémentaires

Deux critères peuvent être ajoutés aux précédents pour compléter l'analyse Cerise Revait® : le marché local et le développement durable.

- Le 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.

- Développement durable

Le développement durable est devenu un élément important en matière de compétitivité 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.

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 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.

Pour mener cette analyse, on utilisera les informations proposées par ces territoires dans leurs brochures et sur leurs sites Internet. Les arguments mis en avance seront classés à travers la grille Cerise Revait® (cf. tableau ci-après).

L'analyse du tableau permettra d'identifier les principaux arguments promus avec les preuves apportées. A partir des cases vides ou peu remplies du tableau, on pourra également identifier les éléments non évoqués (leurs faiblesses ?).

Expertiser la compétitivité des offres territoriale concurrentes avec Cerise Revait®

Segments	C	E	R	I	S	E	R	E	V	A	I	T	®	Autres informations recueillies
Concurrent 1														
Concurrent 2														
(...)														
Concurrent n														

Source : V. Gollain, CDEIF.

Bien entendu, sous l'angle méthodologique, l'usage de Cerise Revait® ne fournit pas un benchmarking territorial complet et parfait, mais cette utilisation se révèle suffisante pour obtenir un premier niveau d'analyse des concurrents.

6. Second usage de Cerise Revait ® : déterminer les segments prioritaires

Le second usage est le plus important car c'est celui qui permet d'expertiser le territoire et de définir les filières les plus stratégiques, sous l'angle marketing, en se fondant sur ses avantages comparatifs.

Pour mener à bien cette analyse, on va tout d'abord utiliser CERISE REVAIT® pour déterminer les avantages comparatifs du territoire pour chacune des composantes définies précédemment.

Sur cette base, on pourra définir les segments prioritaires pour lesquels le territoire pourrait ultérieurement positionner son offre⁴. 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.

6.1 Débuter 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 domaines d'activités stratégiques sur lesquels le territoire agit déjà ou envisage de le faire. Il est également nécessaire de tenir compte des concurrents : leurs atouts et arguments marketing. Les avantages

⁴ Se reporter à la méthodologie de marketing territorial pour en savoir plus.

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, 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 filière étudiée (ou pour l'ensemble du territoire), on intégrera les éléments de synthèse du SWOT dans le tableau de synthèse (cf. ci-après) répartis dans les 13 composantes de Cerise Revait®⁵.

Synthétiser les informations pour chaque filière dans un tableau de synthèse

C	E	R	I	S	E	R	E	V	A	I	T	®
SWOT	SWOT	SWOT	SWOT	SWOT	SWOT	SWOT	SWOT	SWOT	SWOT	SWOT	SWOT	SWOT

Source : V. Gollain, CDEIF.

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

⁵ Un tableau excel est disponible sur le site du CDEIF (www.cdeif.org) ou sur www.marketing-territorial.org.

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

Sur la base des informations rassemblées précédemment, on pourra alors évaluer qualitativement la capacité potentielle du territoire à être attractif.

A cette étape, on assemblera les synthèses par filière réalisées précédemment. A partir de ces éléments, et pour chacune des filières, 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 filières les unes par rapport aux autres. On pourra ainsi déterminer pour chaque segment étudié l'intérêt ou non de retenir ultérieurement ce segment de marché dans le cadre de la future stratégie marketing à mettre en place.

Analyse de synthèse : la compétitivité de l'offre territoriale

Segments	C	E	R	I	S	E	R	E	V	A	I	T	®	Synthèse : atouts de l'offre territoriale
Segment 1														Faible à élevée
Segment 2														Faible à élevée
(...)														Faible à élevée
Segment n														Faible à élevée

Source : V. Gollain, CDEIF.

Cette méthode a le mérite d'être simple et efficace. Toutefois, on a pu constater à l'usage qu'en fonction des filières les composantes de Cerise Revait® ne devaient 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.

6.3 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	C	E	R	I	S	E	R	E	V	A	I	T	®	Synthèse : atouts de l'offre territoriale
<u>Segment 1</u>														
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	c													Note globale (Min : 13 ; max : 260)
<u>Seg. (...)</u>														Note finale
<u>Segment n</u>														
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, CDEIF.

En additionnant les notes totales obtenues pour chacune des 13 composantes de Cerise Revait®, 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 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. Troisième usage de Cerise Revait ® : construire l'argumentation sur l'offre territoriale

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

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 au regard des 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 **APB** (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 ;
- Sur cette base, il s'agit alors d'identifier les éléments de **Preuve** 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.).

Rassembler les éléments d'argumentation avec Cerise Revait®

Segments	C	E	R	I	S	E	R	E	V	A	I	T	®	Autres informations
Avantages														
Preuves														
Bénéfices														

Source : V. Gollain, CDEIF.

- Sur la base des éléments rassemblés, la rédaction peut alors s'engager

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, etc.

Elle s'applique dans trois situations principales :

- l'évaluation des territoires concurrents ;
- l'identification des filières clés du territoire à partir d'une analyse SWOT ;
- la création d'une argumentation territoriale.

Fondée sur l'analyse comparative des atouts du territoire, elle facilite la démarche ultérieure de positionnement 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 clés, elle permet de construire pas à pas les éléments clés d'une future robuste stratégie marketing. La méthode Cerise Revait ® peut être intégrée dans la démarche complète de marketing territorial proposée par le CDEIF.

Elle est particulièrement adaptée à une démarche de marketing territorial fondée sur un travail collectif en groupe. En effet, elle permet de faciliter le travail collectif grâce à une méthode transparente et facilement partageable avec des partenaires.

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.

Éléments bibliographiques

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

GOLLAIN V., 2009 (à paraître), *Précis de marketing territorial (édition revue et augmentée)*, CDEIF, Paris.

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

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/>.

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.

Marketing territorial

Mardi 11 août 2009

Le marketing territorial face au défi des crises

Graphique 1. Croissance du PIB mondial
(en pourcentage; en glissement trimestriel, taux annualisé)

12
10
8
6
4
2
0
-2
-4
-6
-8
-10

2005 06 07 08 09 10

Pays émergents et en développement
Mondie
Pays avancés

Source: estimations des services du FMI.

Clarisse Allain, étudiante de l'école de la communication et des médias Sciencescom, vient de publier sa monographie écrite dans le cadre de son cursus d'études. Le sujet est d'intérêt car il s'agit de traiter du rôle du marketing territorial face au défi des crises. Vous trouverez ci-après son résumé, l'étude complète pouvant être téléchargée en cliquant sur le lien en fin d'article.

"Sans entrer dans les grandes théories sur la définition du territoire et de ses composantes, rappelons que le territoire est un espace de représentations. Composé de son identité, sa nature profonde, et de son image, la perception de ce qu'il est par autrui, il est dynamique, se transforme, se recompose au gré des actions de la collectivité ou le oère. Du fait de ce

Le Blog de Vincent Gollain
Bienvenue sur mon blog qui traite du marketing territorial au service de l'attractivité des territoires.
Vincent Gollain

Syndication
RSS 2.0

Catégories

- outil (4)
- méthode (20)
- stratégie (3)
- divers (10)
- Bonne Pratique (35)
- Prospective (3)
- Conférence (7)
- Suivi concurrentiel (6)
- actualités (2)
- Cartographie marketing (5)
- Cerise Revait(r) (3)
- Etudes (2)

Plus sur ce blog

- A propos de ce site et contact

Blog de l'auteur sur le marketing territorial : <http://www.marketing-territorial.org>

Fichiers Excel Cerise Revait® : <http://www.cdeif.org> (rubrique téléchargement)

ANNEXE :



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...

Il **contribue de manière exigeante à la qualité et à la reconnaissance** de ces engagements et notamment des métiers du développement économique ; le Club ne peut toutefois être porteur de revendications statutaires.

Il favorise sans a priori la **connaissance des réalités économiques franciliennes** (problématiques spécifiques, devenir, enjeux,...) ainsi que la mise à disposition et en débat de cette connaissance.

Il est **force de proposition** pour la prise en compte, par les décideurs économiques, des grands enjeux franciliens.

Renseignements et bulletin d'adhésion sur :

Site Internet du Club : <http://www.cdeif.org>

Le blog du Club : <http://www.cdeif.net>