

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

*6<sup>ème</sup> Version*



Vincent GOLLAIN

Avril 2015



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

*Version 6, avril 2015*



---

Auteur : Vincent GOLLAIN, économiste et créateur de compétitivité durable des territoires

Photos de couverture et page 1 : © Vincent Gollain

[www.marketing-territorial.org](http://www.marketing-territorial.org)

Contact : [vgollain@hotmail.fr](mailto:vgollain@hotmail.fr)

© Vincent GOLLAIN - Avril 2015



## Avant-Propos

Plongées dans un environnement concurrentiel difficile, les collectivités territoriales et acteurs locaux cherchent à identifier la réalité des marchés qui les concernent, comprendre leur position concurrentielle, identifier leurs avantages comparatifs ainsi que les voies et moyens de renforcer leur compétitivité. Ces questionnements touchent tous les acteurs : élus, dirigeants, marketeurs territoriaux, développeurs économiques, communicants publics, aménageurs, etc. Comment répondre à ces défis et enjeux ?

J'ai élaboré la méthode CERISE REVAIT® pour répondre aux besoins des professionnels et élus engagés dans l'amélioration de l'attractivité de leurs territoires respectifs. Ayant pu observer que de trop nombreux positionnements stratégiques territoriaux et outils de communication reposent aujourd'hui sur des assises techniques trop faibles, nuisant ainsi à leur efficacité, j'ai développé cette méthode pour faciliter l'identification des avantages comparatifs d'un territoire en partant du « point de vue » d'un client et non pas d'un offreur. Sur cette base renouvelée, la méthode mobilise les informations disponibles, et les plus utiles, pour son territoire mais aussi pour ses compétiteurs afin de disposer de contenus fiables et pertinents.

Cerise Revait®, c'est également une vision collaborative. Considérant que le monde francophone est arrivé avec retard dans la maîtrise des méthodes marketing et que l'économie collaborative crée de la valeur pour tous, j'ai souhaité, dès l'origine en 2007, partager cette méthode en la mettant en ligne gratuitement sur Internet.

Cette nouvelle édition, déjà la 6<sup>ème</sup> version !, est le fruit de nombreux échanges. Elle tient compte des usages que je fais de cette méthode dans mes pratiques professionnelles ou lors de l'analyse de cas pratiques lors de mes séances de formation. Les enrichissements ne s'arrêtent pas là puisque vous êtes nombreux à m'avoir interrogé sur la mise en œuvre de tel ou tel aspect de la méthode ou à me faire part de vos retours d'expériences. Je tiens à remercier les membres de l'ADETEM et du CNER, mes collègues de l'IAU Ile-de-France, mes anciens collègues de l'ARD Ile-de-France, les membres de l'Alliance Hubstart Paris Region® ainsi que les nombreux professionnels français et étrangers avec qui j'ai eu l'occasion d'échanger ces dernières années sur les sujets du marketing territorial et la méthode Cerise Revait®. Cette 6<sup>ème</sup> version est le fruit de tous ces échanges. Je vous remercie toutes et tous et j'espère, avec cette nouvelle version, répondre aux besoins et suggestions exprimés.

Vincent Gollain  
Avril 2015



## Sommaire

Avant-Propos .....	5
L'utilisation de Cerise Revait® en bref.....	9
Introduction.....	11
1. La place de la méthode CERISE REVAIT® dans les démarches de développement économique et de marketing territorial.....	15
2. L'offre territoriale au cœur de la différenciation.....	17
3. Les territoires à l'aune des valeurs perçues .....	17
4. Les facteurs de production d'un territoire au centre de l'analyse .....	20
5. Les 19 composantes de la méthode CERISE REVAIT® .....	21
5.1 Les 13 composantes principales .....	22
5.2 Les 6 composantes complémentaires : A IMAGE .....	32
5.3 Comment mener l'analyse des 19 composantes précédentes ? .....	34
5.4 Les 4 usages de Cerise Revait® .....	35
6. Premier usage de Cerise Revait ® : décrypter l'argumentation des concurrents.....	36
7. Deuxième usage de Cerise Revait ® : identifier ses avantages comparatifs .....	38
7.1 Dresser le profil de son territoire .....	38
7.2 Rechercher les avantages comparatifs du territoire pour chaque composante.....	39
7.3 Que faire si ?.....	43
8. Troisième usage de Cerise Revait ® : déterminer les segments prioritaires pour la stratégie marketing .....	43
8.1 Débuter par l'analyse du potentiel économique des segments de marché retenus.....	44
8.2 Poursuivre par l'analyse de chaque segment de marché à travers les composantes Cerise Revait® .....	45
8.3 Déterminer les segments prioritaires : évaluation directe sans pondération .....	47
8.4 Déterminer les segments prioritaires à partir d'une évaluation pondérée des composantes de Cerise Revait® .....	48
9. Quatrième usage de Cerise Revait ® : contribuer à la construction de l'argumentation marketing d'un territoire.....	52
Conclusion .....	55
ANNEXES .....	57
Annexe 1 : Accompagner vos réflexions en matière d'attractivité et de marketing territorial.....	57
Annexe 2 : Eléments bibliographiques .....	59
Annexe 3 : Se former à Cerise Revait® .....	60
Annexe 4 : Le Club Marketing territorial de l'ADETEM .....	60



## L'utilisation de Cerise Revait® en bref

La méthode Cerise Revait® a été créée et développée pour s'appliquer à l'analyse de marchés économiques soumis à des enjeux concurrentiels : systèmes productifs locaux, secteurs d'activité, filières, pôles de compétitivité, etc.

Cette méthode s'articule autour de 4 grandes étapes :

1. Définir son objectif parmi les 4 usages possibles de la méthode :
  - Mener une analyse concurrentielle en décryptant l'argumentation des concurrents ;
  - Identifier les avantages comparatifs de son territoire ou pour un marché précis ;
  - Déterminer les segments de marché prioritaires à développer et valoriser ;
  - Construire un argumentaire de promotion.
2. Constituer une équipe projet avec un coordinateur / -natrice chargé(e) d'atteindre les objectifs fixés précédemment
3. Appliquer la méthode en commençant par retenir les composantes de Cerise Revait® les plus appropriées au contexte
4. Collecter les informations les plus utiles tant sur votre territoire que pour les compétiteurs.
5. Appliquer la méthode Cerise Revait®, en fonction de l'objectif retenu, selon les lignes directrices présentées dans cette étude.



## Introduction

- **Compétition et identification des avantages comparatifs**

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 des actifs, la présence de leaders, la maîtrise locale de technologies clés ou les capacités d'organisation à travers une bonne gouvernance. L'entrée du système économique dans l'économie du savoir et de la connaissance (OCDE, 2006) et les difficultés économiques rencontrées depuis l'été 2008 rendent d'autant plus nécessaires l'identification et la prise en compte des avantages comparatifs dans les stratégies de développement économique et de marketing territorial (CNER, 2015).

Dans le même temps, les tactiques parfois employées « d'attrape-tout » sont devenues inefficaces face au niveau d'exigence des entreprises. Les marchés se sont fragmentés, chaque catégorie d'entreprise recherchant des avantages spécifiques dans les territoires. 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 de localisation 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 les mieux adaptés aux besoins des cibles visées (TPE, logisticiens, entreprises du numérique, etc.). A la fragmentation de la demande des entreprises doit répondre une segmentation de l'offre des territoires par marché clé.

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 en place. Les politiques de développement économique et de promotion 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.

Pour toutes ces raisons, l'analyse dynamique et comparative des caractéristiques d'un territoire revêt une importance déterminante car, intégrée dans une démarche

globale de développement économique et de marketing territorial<sup>1</sup>, elle facilite la détermination des meilleurs choix stratégiques.

- **Les clients au cœur de l'analyse**

Les évolutions précédentes ont un impact majeur sur les façons d'évaluer l'offre des territoires. Désormais, il est important de placer les « clients existants et potentiels » au cœur de l'analyse. Afin de rompre avec les habitudes de valorisation des territoires par l'accumulation de faits et caractéristiques, les composantes Cerise Revait® ont été définies pour évaluer l'offre territoriale en partant des attentes (de la demande). Les développeurs économiques et marketeurs territoriaux doivent quitter la relation affective qu'ils entretiennent avec leurs territoires, voire terroirs, pour passer à une logique de produit. Un territoire compétitif est d'abord un territoire qui répond parfaitement aux attentes des clientèles qu'il cible. Ceci suppose donc d'analyser son territoire sous l'angle de ses clientèles et en considérant qu'il est comparé avec d'autres sous de nombreux critères. Pour chaque critère, les comparaisons vont être basées sur une dimension qualitative (voire émotionnelle) mais aussi en tenant compte des coûts.

- **Une méthode à la croisée de l'offre à la demande**

Dans cette perspective, la méthode CERISE REVAIT® propose une clé de lecture revisitée des caractéristiques du territoire afin de permettre une meilleure appréciation des avantages concurrentiels de l'offre territoriale en tenant compte des attentes des « clientèles » visées mais aussi des offres alternatives proposées dans l'aire concurrentielle retenue.

L'intérêt principal de cette approche tient à sa capacité à reconsidérer 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 applicable<sup>2</sup>. 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.

- **Usages de la méthode**

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

- Benchmarking (section 6). Afin de mieux connaître l'offre d'autres territoires, cette méthode peut être utilisée pour benchmarker les concurrents ou « bonnes pratiques » repérées. Dans cette utilisation, la méthode permet de décortiquer l'argumentation d'un territoire ;
- Identification des atouts d'un territoire qu'ils soient globaux ou pour un segment de marché (section 7). A 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. On

---

<sup>1</sup> Pour en savoir plus sur la méthode proposée de marketing territorial, merci de vous reporter à : « Réussir sa démarche de marketing territorial » publié en 2014 aux éditions Territorial (voir bibliographie).

<sup>2</sup> L'auteur est à l'écoute des remarques qui pourront lui être adressées afin d'améliorer la prochaine version de cette méthode « open source ».

- peut également appliquer la même méthodologie pour un segment de marché ;
- Déterminer les segments de marché prioritaires à marketer (section 8). Comment sélectionner les segments de marché prioritaires à marketer lorsque l'on a un éventail de choix importants et des moyens insuffisants pour être efficace ? La méthode Cerise Revait® permet de classer chaque segment de marché au regard de sa compétitivité relative ;
  - Promotion et Marketing Territorial (section 9). Cerise Revait® est également utilisée pour faciliter la construction d'une argumentation territoriale.

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

- **Portée de cette nouvelle version et évolutions depuis la précédente**

Utilisée en France et dans le monde francophone, la méthode Cerise Revait® fait désormais partie de la boîte à outils du marketer territorial. Elle est également employée par le développeur économique soucieux de renforcer l'attractivité de son territoire par une meilleure prise en compte des critères de décision des entreprises.

Cette 6<sup>ème</sup> version tient compte des remarques et commentaires qui m'ont été adressés, mais aussi de mes propres retours d'expériences<sup>3</sup>. Parmi les nouveautés introduites, on peut citer :

- Introduction de nouvelles composantes ;
- Meilleure prise en compte des éléments liés à la compétitivité-prix ;
- Explications plus précises sur l'usage de la méthode.

---

<sup>3</sup> 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](http://www.marketing-territorial.org) (rubrique Cerise Revait®)



# 1. La place de la méthode CERISE REVAIT® dans les démarches de développement économique et de marketing territorial

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<sup>ème</sup> étape lors de l'analyse de l'offre territoriale (cf. graphique) ;
- séquence 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®.

Exprimé autrement, on peut écrire que le marketing territorial va consister tout d'abord à situer son territoire au sein des différents marchés concurrentiels retenus pour identifier un positionnement original et pertinent. Sur cette base, grâce à l'association d'actions destinées à modifier favorablement l'image perçue du territoire avec des actions « orientées clients », le marketing territorial permettra d'obtenir des résultats concrets et performants grâce à une meilleure identification en amont des avantages comparatifs du territoire du fait de l'utilisation de la méthode Cerise Revait®.

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



Source : V. Gollain, « Réussir sa démarche de marketing territorial », Territorial Editions, 2014

## 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 ses avantages comparatifs.

C'est pour cette raison que la méthode Cerise Revait® repose sur une analyse approfondie de l'offre territoriale. Néanmoins, pour éviter de tomber dans le piège classique de confondre l'énumération des éléments clés de son offre territoriale avec l'identification de ses avantages comparatifs locaux, la méthode croise les informations recueillies et sélectionnées localement avec l'analyse des besoins des clients et les offres des concurrents.

Cerise Revait® vise donc à identifier l'offre territoriale compétitive d'un territoire.

## 3. Les territoires à l'aune des valeurs perçues

Toute démarche de développement économique et de marketing territorial n'est pas une fin en soi. Il s'agit, in fine, d'améliorer la compétitivité de son territoire vis-à-vis de différents publics et plus particulièrement des entreprises en ce qui concerne la méthode Cerise Revait®.

L'éventail des publics cibles possible est large comme le résume le graphique suivant :



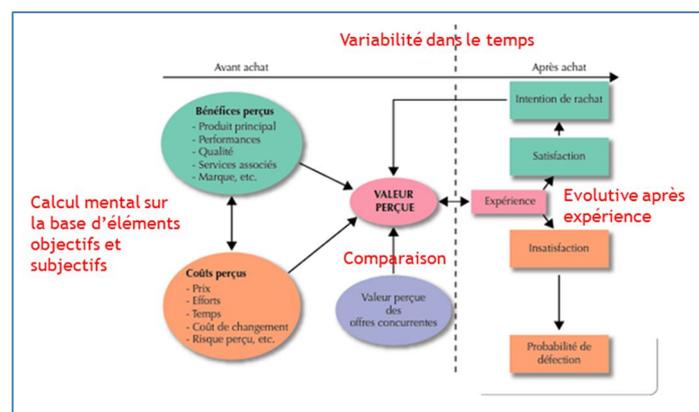
La méthode Cerise Revait® est polarisée sur les publics « entreprises » et « entrepreneurs » du graphique précédent. Même si l'on resserre sur cette catégorie, la question reste entière. Comment satisfaire, d'un seul coup, tous les besoins des entreprises d'un territoire ? N'est-ce pas une mission impossible ?

Pour répondre à cette difficulté, il faut distinguer deux catégories d'usages possibles :

- S'intéresser globalement aux besoins des entreprises et entrepreneurs. Il s'agit ici d'identifier les avantages comparatifs globaux, ou génériques du territoire, notamment lorsque l'on souhaite évaluer sa position concurrentielle et dégager les lignes force d'un discours argumenté sur le territoire pris dans son ensemble.
- S'intéresser aux besoins d'une sélection de familles homogènes d'entreprises. Il s'agit dans ce cas d'évaluer son offre territoriale, sur un segment de marché précis, en partant des besoins des entreprises ciblées, par exemple par une analyse approfondie de leurs critères de localisation et d'investissement. Il va s'agir de satisfaire les besoins de ces clientèles à partir d'une offre parfaitement alignée. Cette stratégie marketing est fondée sur la mise en valeur de l'offre territoriale et pourra être appuyée par des éléments issus de la politique de marque si elle existe.

Dans les deux cas précédents, il est important de garder à l'esprit que les entreprises ne prennent pas des décisions parfaitement rationnelles. En fait, les territoires sont comparés sur la base de leurs valeurs perçues auprès des décideurs des entreprises.

Pour le Mercator®, la valeur perçue est la perception par les clients de ce qu'ils obtiennent pour ce qu'ils donnent. Comme l'indique le graphique suivant, la valeur perçue est fondée sur un calcul mental conscient et inconscient qui combine des éléments émotionnels et subjectifs avec des éléments rationnels et objectifs. La valeur perçue de chaque offre territoriale est comparée. La valeur perçue évolue dans le temps et peut évoluer après une expérience directe. Enfin, il faut noter que la valeur perçue se place également dans un contexte de rationalité limitée car les décideurs ont des contraintes de temps et de moyens qui les obligent à prendre des décisions sans avoir tout le temps et les moyens nécessaires.



Source : Mercator® 2013. Commentaires en rouge de l'auteur

La méthode Cerise Revait® repose donc sur des composantes et des éléments qui permettent de mesurer et comparer son offre territoriale au regard des valeurs perçues. Pour ce faire, on verra ultérieurement que les valeurs perçues seront

approchées en combinant une sélection d'indicateurs quantitatifs avec des éléments plus qualitatifs et émotionnels.

Le recueil d'informations concernant le territoire étudié et ses concurrents tient un rôle clé dans la méthode Cerise Revait®. Pour être efficace et le plus cohérent possible avec les comportements des entreprises, les informations seront recueillies de la manière suivante :

- pour le territoire étudié, il s'agira de recueillir les informations disponibles en évitant, si possible, d'engager de nouvelles études. Les informations sont généralement déjà très nombreuses. Il est donc essentiel de les récupérer, trier et mettre en perspective pour ne garder que celles les plus utiles ;

- pour les territoires concurrents, il ne s'agit pas de mener une étude en profondeur des caractéristiques des offres proposées. Il s'agira de baser les recherches sur les informations qui sont mises à disposition des entreprises : site Internet, brochures, show-rooms, etc. On pourra compléter en exploitant de l'information sur des sites officiels d'information économique et territoriale comme celui de l'Insee. Il s'agit donc d'identifier et d'exploiter des informations publiques recueillies comme le ferait une entreprise cherchant à s'implanter ou se relocaliser. Ces informations seront analysées selon la méthode Cerise Revait® décrite ultérieurement. Cette approche peut paraître simpliste et choquer mais n'oublions pas que nous comparons les territoires comme le font les entreprises et leurs conseils !

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

La méthode CERISE REVAIT® est également 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 base opérationnelle à l'identification des avantages comparatifs d'un territoire dans une perspective de marketing territorial. C'est pourquoi la méthode CERISE REVAIT® dégroupé ces facteurs de production, au cœur de l'offre territoriale, en 19 composantes, dont 13 considérées comme principales et 6 complémentaires.

Ces 19 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 avec les « yeux de l'entreprise », 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 19 composantes 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.

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.

## 5. Les 19 composantes de la méthode CERISE REVAIT®

La méthode CERISE REVAIT® repose sur 19 composantes dont 13 considérées comme principales et 6 complémentaires.

Les 13 composantes principales sont :

C	<b>Capital Humain</b>
E	<b>Entreprises et personnalités du territoire</b>
R	<b>Réseaux et points nodaux</b>
I	<b>Infrastructures / Immobilier / Grands Equipements</b>
S	<b>Services</b>
E	<b>Evénements professionnels</b>
R	<b>Recherche et Développement / Innovation / Equipements</b>
E	<b>Entreprises secondaires / tissu économique / filières &amp; secteurs</b>
V	<b>Valeurs et identité du territoire</b>
A	<b>Actions collectives structurantes</b>
I	<b>Image et marque territoriale</b>
T	<b>TIC</b>
®	<b>®essources patrimoniales et physiques / Villes clés</b>

Les 6 composantes complémentaires sont :

A	<b>Attracteurs territoriaux / Totems / Icônes territoriales</b>
I	<b>Insécurité</b>
M	<b>Marché Local</b>
A	<b>Atmosphère / Ambiance</b>
G	<b>Gouvernance / organisation des Acteurs</b>
E	<b>Environnement</b>

Pour chacune de ces 19 composantes, il est essentiel de déterminer les indicateurs clés et informations essentielles que les marketeurs territoriaux et développeurs économiques retiendront pour analyser et comparer les forces et faiblesses du territoire face à ses compétiteurs. La sélection des indicateurs et informations 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. N'oublions pas que les comparaisons se font sur la base des valeurs perçues qui comprennent des éléments objectifs avec des éléments subjectifs et émotionnels.

Les exemples d'indicateurs et informations fournis ci-après ne sont donc que des illustrations à adapter aux contextes rencontrés par les marketeurs territoriaux.

## 5.1 Les 13 composantes principales

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.

- Capital Humain

Le capital humain correspond aux connaissances accumulées localement par les actifs et mobilisable par les entreprises.

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

Les indicateurs à rassembler peuvent être : effectifs de la population active pour une filière donnée, main d'œuvre disponible, qualification de la main d'œuvre, coûts salariaux, connaissances incorporées, maîtrise de langues étrangères, réputation de la main d'œuvre, etc. Il est également nécessaire de s'intéresser à la productivité du travail.

On étudiera également le profil des étudiants diplômés par des établissements 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. Plus le territoire met sur le marché du travail de jeunes diplômés dans les domaines recherchés par les entreprises, plus il sera perçu comme attractif et doté d'une main d'œuvre « innovante » car au fait des dernières techniques.

Enfin, du fait de leur réputation, certains territoires sont très attractifs pour attirer de la main d'œuvre<sup>4</sup>. C'est un élément important pour les entreprises. Cette capacité d'attractivité du territoire peut également être mesurée par les marketeur, notamment pour les filières concernées par des difficultés de recrutement.

- Entreprises et personnalités du territoire

Les entreprises et personnalités du territoire jouent un rôle essentiel vis-à-vis de l'attractivité territoriale. Les lieux bénéficient des effets de leurs réputations<sup>5</sup> et peuvent même l'amplifier<sup>6</sup>.

Cette composante recouvre tout d'abord par les entreprises et acteurs économiques emblématiques du territoire ou de la filière retenue. Il s'agira d'identifier 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.

Les marketeurs rechercheront également 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

---

<sup>4</sup> Toulouse pour l'aéronautique avec Airbus, Londres pour la finance avec de grandes banques prestigieuses ou encore Paris pour l'industrie du luxe avec des créateurs de renommée mondiale.

<sup>5</sup> Via les marques commerciales, la personnalité des chefs d'entreprises, les locaux, la réputation, etc.

<sup>6</sup> A travers, une politique d'ambassadeurs qui permet, par exemple, de renforcer la notoriété du territoire et de ses personnalités clés grâce à la mise en place d'une spirale vertueuse.

du monde de l'art, du spectacle, de la restauration, de sport, etc. On pourra noter que ces personnalités peuvent avoir quitté le territoire, mais toujours être considérées comme très emblématiques à l'échelle locale, en particulier si elles gardent 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 de Nantes et d'Amiens pour le tourisme) ou de personnages imaginaires comme les personnages de Bande dessinée à Bruxelles ou Angoulême.

On peut également élargir l'analyse à des acteurs publics issus de collectivités territoriales par exemple ou du monde associatif qui, par leurs fonctions et actions, font rayonner le territoire.

Enfin, il est certain que les territoires ayant déjà 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. Dans ce cas, il peut également s'agir d'habitants et résidents qui peuvent incarner le territoire.

- Réseaux immatériels 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. Ces réseaux permettent d'accélérer les mises en relation<sup>7</sup> et de contribuer ainsi à la réussite des projets.

A l'échelle des territoires, les réseaux sont nombreux et de nature diverse : organismes professionnels, chambres de commerce, réseaux de sous-traitance, de co-traitance, pôles de compétitivité, réseaux d'affaires, Clubs locaux (y compris de sport), 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. Tous les réseaux ne se valent pas !



Ces réseaux peuvent utiliser des lieux privilégiés (loges dans les stades d'équipes locales; maisons d'association; lieux de co-working, Living Lab, show-room territorial, maisons des pôles de compétitivité, etc.) qu'il est important de connaître. Les lieux à la croisée de plusieurs réseaux sont qualifiés de « points nodaux ».

© Cap Digital

---

<sup>7</sup> L'importance de la « mise en relation » est telle qu'elle est citée parmi les 3 prestations les plus attendues par les entreprises lorsqu'elles s'adressent à des agences de développement ou Chambres de commerce.

- Infrastructures / immobilier / Grands équipements / 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 ? Comment caractériser l'accessibilité globale du territoire étudié ?

Par la suite, l'analyse Cerise Revait® consiste à identifier l'ensemble des infrastructures nécessaires au développement des activités économiques (systèmes de transport et de santé, grands équipements comme les ports et aéroports, 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 l'offre existante à laquelle on ajoutera celles qui seraient mises en service à court – moyen terme (horizon de 36 mois maximum)<sup>8</sup>.

La description des infrastructures ne doit pas se limiter à cette étape. Il faut évaluer leur niveau de service auprès des entreprises et, dans certains cas, de leurs salariés. Par exemple, quelle est l'offre réelle de fret ferré pour une entreprise de la logistique ? Comment les infrastructures de transport collectif facilitent la mobilité des salariés (fréquence de service, temps de transport, etc. ? Nombre de villes desservies en transport aérien et avec quelle fréquence ?

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 disponible dans les sites d'activité économique proposés aux entreprises : zones d'activités, parcs d'affaires, bureaux, locaux d'activités, campus, bâtiments pour la logistique ou encore les disponibilités foncières. Bien entendu, il ne s'agira pas de recenser l'ensemble de l'offre disponible dans le moindre détail, 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 pour l'accueil des entreprises.

Les marketeurs et développeurs économiques s'intéresseront tout particulièrement aux offres ayant des 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.

Là aussi, une attention toute particulière sera faite quant à la présence et la qualité de l'offre proposée. La qualité de l'aménagement des sites d'accueil

d'entreprises est également un élément clé. En matière de projets, on se polarisera sur l'offre immobilière disponible ainsi que celle qui le sera à l'horizon de 24 mois.

Enfin, on identifiera les équipements jouant un rôle clé pour l'implantation d'entreprises : ports, aéroports, datacenters, plateformes logistiques, etc.

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



<sup>8</sup> 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.

- Services

L'offre de services est un élément essentiel de l'offre proposée par un territoire à des entreprises. C'est la partie la plus immatérielle de l'offre territoriale mais qu'il est essentiel de connaître car elle pourra être source de différenciation positive ou à l'inverse d'handicap.

L'offre de services est certainement l'une des composantes les plus délicates à analyser car il faut identifier les services clés en évitant de tomber dans le recensement de services, certes importants, mais non différenciés d'un territoire à l'autre<sup>9</sup>. L'autre risque est de vouloir cataloguer toute l'offre de services disponible et potentielle et d'oublier le besoin de différenciation.

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 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 / incubateurs / accélérateur, 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, établissement culturel, etc.) proposent une offre de services aux entreprises qui peuvent leur offrir des éléments intéressants de différenciation. On identifiera également les bouquets de services associant gestionnaires d'équipements et territoires d'accueil lorsqu'ils sont adaptés aux besoins des entreprises.

#### Les services rendus à la population et aux salariés<sup>10</sup>

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,

---

<sup>9</sup> Par exemple, l'offre scolaire est assez indifférenciée en France. Seuls les établissements les plus renommés vont intéresser les marketeurs territoriaux.

<sup>10</sup> La qualité de vie est étudiée ultérieurement

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 concurrents. Exprimé autrement, on peut affirmer que comme pour les entreprises la qualité de la « relation clients » est devenue essentielle pour les territoires. Globalement, il s'agit de décrire et qualifier l'offre globale de services rendue par les accompagnateurs du développement économique aux entreprises.



On va y trouver les services à l'implantation, les mises en relation, des aides financières, les services experts, un hébergement spécifique, 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 à 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.

- Événements professionnels

La présence d'événements professionnels dans un territoire comme un salon, un congrès ou une foire peut offrir, dans certains cas, une forme intéressante de d'attractivité territoriale. Bien entendu, c'est un élément essentiel de localisation pour des entreprises travaillant dans le milieu des rencontres et événements professionnels. En complément, l'offre hôtelière sera analysée de façon approfondie afin de déterminer les capacités d'accueil. Difficile d'organiser un congrès si le nombre de chambres est inférieur aux besoins.

Difficile également d'inviter ses clients, fournisseurs ou partenaires si l'offre hôtelière est inadaptée à leurs attentes en matière de services.



Pour les entreprises opérant dans d'autres industries, la présence d'équipements et d'événements professionnels peut être étudiée. En accueillant des événements professionnels reconnus, le territoire peut ainsi être reconnu comme une place de marché majeure au sein de l'aire concurrentielle retenue.

L'analyse Cerise Revait® débutera donc par le recensement des équipements (lieux d'exposition, salles de réunion, espaces de congrès, etc.) et événements professionnels du secteur étudié se tenant dans le territoire. Il s'agit d'étudier les installations existantes et projetées.

L'étude se poursuivra par une analyse qualitative de l'offre de services proposée. On pourra alors mesurer la nature de l'offre proposée de services aux visiteurs et exposants (accès aux sites, signalisation et information, accueil, package proposés,

produits complémentaires, etc.), la qualité des prestations<sup>11</sup> ou encore les capacités des prestataires spécialisés.

- Recherche & Développement – Innovation – équipements scientifiques dédiés

Les capacités de recherche et d'innovation sont des éléments essentiels pour l'attractivité d'un territoire.

L'analyse Cerise Revait® se fera en plusieurs étapes successives.

Tout d'abord, il s'agit de décrire le profil de la Recherche & Développement publique et privée du territoire : nombre d'entreprises, effectifs et qualification des effectifs de R&D, dépenses de R&D, domaines structurants, start-ups, etc. On complètera par le recensement des acteurs jouant un rôle clé dans l'éco-système local de recherche et d'innovation.

On s'intéressera par la suite aux équipements de recherche : grands équipements et équipements mi-lourds scientifiques et technologiques, dataCenters, lieux d'expérimentation, etc.

L'analyse se poursuivra par le repérage des équipements, lieux et services facilitant les relations / collaborations entre les entreprises et les acteurs de la R&D : plateformes technologiques, lieux d'hébergement d'entreprises (accélérateurs, incubateurs, pépinières, etc.), parcs scientifiques et technologiques, living lab, lieux de co-working, etc.

Une attention particulière sera accordée à l'identification des réseaux qui réunissent les acteurs du monde académique, scientifique, technologique et du financement.

Là encore, outre la quantification des offres disponibles, il sera nécessaire de se concentrer sur le repérage des équipes, établissements ou équipements qui apportent réellement de la valeur aux entreprises ciblées. Il sera essentiel de privilégier dans cette analyse territoriale, les acteurs, outils ou réseaux qui proposent un véritable accès à l'éco-système local de R&D et/ou qui offrent de réels services aux entreprises. N'oublions pas que la promotion d'un laboratoire d'excellence mondiale, mais qui travaille difficilement avec des entreprises locales ou nouvellement implantées, peut se révéler contre-productif surtout s'il est sensé appuyer un discours sur « l'open-innovation » !

- Entreprises secondaires, tissu économique et filières d'excellence

Cette composante consiste à analyser la nature du système économique local pour le segment de marché étudié. C'est une analyse essentiellement statistique destinée à obtenir des grandeurs clés sur profil du territoire. Cette 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 approche, l'accent pourra être porté sur la caractérisation du tissu de Pme-Pmi et d'ETI du territoire, y compris en matière d'analyse financière<sup>12</sup>. Un focus pourra être fait sur l'identification du nombre d'entreprises à fort potentiel de

---

<sup>11</sup> Par des enquêtes de satisfaction.

<sup>12</sup> Données sur les CA, les marges brutes, la rentabilité des entreprises, les délais de paiement, les facteurs de risque, etc.

développement, le nombre de créations d'entreprises et de start-ups, etc. 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 Comanaging<sup>13</sup> dans la présentation du portrait identitaire de la Bretagne : réalité factuelle, réalité subjective, imaginaire et représentation symbolique.

Caractériser l'identité d'un territoire est une tâche complexe car comme l'écrit 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...)* »<sup>14</sup>.

C'est pourquoi, dans le cadre de l'analyse Cerise Revait® je préconise plutôt d'identifier les éléments différenciants de l'identité du territoire plutôt que de vouloir élaborer un portrait identitaire très complet. N'oublions pas qu'il s'agit pour nous de trouver de la différenciation<sup>15</sup> au regard des attentes des cibles retenues, plutôt que de se couper « le nombril territorial en de multiples sous-parties ! »<sup>16</sup>.

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,

---

<sup>13</sup> Ce cabinet propose une méthodologie originale pour bâtir un portrait identitaire de territoire.

<sup>14</sup> <http://www.cairn.info/revue-espace-geographique-2006-4-page-291.htm>

<sup>15</sup> 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 ».

Plus : [http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/57/62/27/PDF/Fourny\\_identitA\\_ouvrage\\_dir\\_nemery\\_2008.pdf](http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/57/62/27/PDF/Fourny_identitA_ouvrage_dir_nemery_2008.pdf)

<sup>16</sup> J'ajouterais qu'en se polarisant sur sa recherche identitaire, on court 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.

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<sup>17</sup>. On ira également chercher dans les stratégies territoriales 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<sup>18</sup> 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.

---

<sup>17</sup> Le Nouveau Grand Paris entre dans cette catégorie.

<sup>18</sup> Même si on peut le regretter comme urbaniste, développeur économique, élu, etc.

- Image et marque territoriale

Il s'agit de mesurer l'image de marque perçue du territoire afin de voir comment elle contribue à son attractivité et apporte de la différenciation face aux concurrents. On peut ainsi mesurer la notoriété du territoire ou l'effet d'adresse. Dans le cadre de l'analyse Cerise Revait®, il s'agit d'identifier les éléments qui apportent une valeur réelle au territoire et surtout une différenciation lorsqu'on la compare avec celles des concurrents. Retenons que pour être considérée comme efficace « l'image du territoire doit être crédible, simple, attractive et distinctive » (Marunka, Ouattara, 2007).

L'analyse consiste également à comparer, lorsqu'elles existent, les politiques de marque mises en place par les territoires concurrents et leurs effets sur l'image perçue.

En définitive, cette analyse s'attache à privilégier les éléments essentiels de l'image extérieure du territoire en distinguant l'image mesurée de l'image projetée (ou « voulue ») à travers 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.

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

	Concurrent 1		(...)		Concurrent N		Notre territoire		Éléments de différenciation	
	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 entreprises et à leurs salariés par les opérateurs publics et privés. Il s'agit de répondre aux questions suivantes : quelles offres TIC sont disponibles, où et à quels prix ?

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.

- ®/Registered Trademark du territoire : ressources naturelles & physiques, capacité d'expérimentation, qualité de vie

Il va s'agir d'identifier les caractéristiques clés du territoire sous différents aspects en relation avec sa géographie naturelle et physique.

On débutera par l'identification 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, etc.

Organisation spatiale. 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. Plus précisément, on pourra s'intéresser au Mode d'Occupation du Sol (MOS) afin de déterminer les usages existants et planifiés de la surface du territoire.

On peut également adjoindre à cette analyse 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, d'équipements clés, 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 richesse culturelle du territoire et notamment aux sites et événements qui créent un fort rayonnement<sup>19</sup>.



Les produits emblématiques. Les territoires sont riches de produits emblématiques créés ou utilisés localement. On peut penser bien évidemment aux produits du terroir et spécialités locales<sup>20</sup>, à des produits emblématiques d'un savoir-faire, des produits manufacturés « made in », mais aussi des services marquant un lieu comme les Vélib à Paris.

Les labels jouent un rôle clé dans la reconnaissance d'une facette du territoire qu'elle soit agricole (AOC), de qualité de vie (villes et villages fleuris), culturelle, etc.

Enfin, il est désormais nécessaire d'étudier la capacité du territoire à être utilisée par des entreprises comme support de leurs activités. 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 ce que l'on appelle le « Registered Trademark ou ® » du territoire. Il constitue la marque de fabrique.

<sup>19</sup> On peut penser à la Fête des Lumières à Lyon.

<sup>20</sup> Que serait les territoires français sans leurs fromages, spécialités culinaires ou autres produits.

## 5.2 Les 6 composantes complémentaires : A IMAGE

Six critères peuvent être ajoutés aux précédents pour compléter l'analyse Cerise Revait® : les Attracteurs territoriaux, l'insécurité, le Marché local, l'Ambiance, la Gouvernance ou l'Environnement.

- Attracteurs territoriaux / Totems / Icônes urbaines

Cette composante complète le RegisteredMark vu précédemment. Il s'agit ici d'identifier les attracteurs territoriaux clés du territoire et qui peuvent servir d'emblème. Paris est clairement identifié par la Tour Eiffel, New-York par la statue de la liberté, Londres par son pont, Barcelone par la Sagrada Familia, Berlin par la Porte de Brandenburg, la Sears Tower à Chicago, etc. Dans leurs stratégies de positionnement les nouvelles grandes métropoles de l'économie mondiale se créent des icônes urbaines qui marquent leurs territoires respectifs : Burj al Arab à Dubaï, Crystal Island à Moscou, Digital Media City à Séoul, Bandra Kurla à Bombay, etc.



Ces icônes et totem n'existent pas uniquement dans les grandes villes mondiales, mais aussi désormais dans toutes les villes, voire villages. Il va s'agir ici de les trouver dans les territoires étudiés. Ils sont généralement peu nombreux mais offrent une portée symbolique forte et peuvent servir d'icônes au territoire.

- 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.

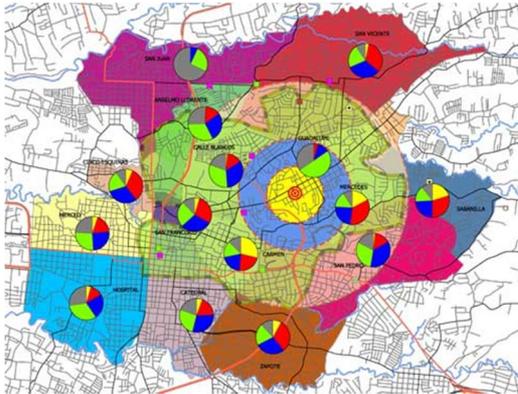
Les difficultés de mesure résident souvent dans l'obtention de statistiques comparatives. En complément des statistiques administratives (policières et judiciaires notamment) qui ont des limites, certains territoires, comme l'Ile-de-France mènent régulièrement des enquêtes de victimisation<sup>21</sup>.

---

<sup>21</sup> 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.

- Marché local

Pour certains secteurs d'activité étudiés à travers Cerise Revait®, le marché local est un élément important pour attirer des activités économiques<sup>22</sup>. Les raisons peuvent être nombreuses : taille et caractéristiques du marché, comportement des habitants et salariés, niveau du 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 grâce à l'utilisation d'indicateurs globaux et spécifiques au marché étudié.

Les éléments les plus importants sont la croissance régulière du PIB, des revenus, de l'emploi et de la productivité. En effet, conjugués entre eux, ces indicateurs assurent aux entreprises d'avoir de larges segments de populations disposant de revenus importants et ayant des comportements d'achats proches de leurs attentes.

- Ambiance / Atmosphère

Les territoires se différencient également en fonction de l'ambiance qu'ils créent pour les entreprises, salariés, visiteurs, etc. Cette atmosphère est parfois difficile à mesurer car elle regroupe des éléments variés (lumières, sons, matières, échelles, présences, volumes...). Les indicateurs ne sont pas toujours les plus simples à identifier et efficaces car cette notion échappe à toute définition formelle. Néanmoins, c'est essentiel. Souvent, ce sont des enquêtes de perception qui permettent de classer les territoires entre eux.

Des événements particuliers, comme Paris Plage, ont été créés pour générer une ambiance. Il est donc essentiel de les repérer, mais sans exagérer leur portée !

- Gouvernance territoriale / Organisation des acteurs

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.).



<sup>22</sup> Rappelons que la plupart des décisions d'implantations d'entreprises, ou relocalisations, sont liées à l'existence de débouchés, c'est-à-dire d'un marché qui est le plus souvent national ou européen. Néanmoins, pour certaines entreprises (distribution, restauration, services à la personne, etc.), c'est l'accès à un marché local qui est décisif ou très important.

Les responsables d'entreprises 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.

- Environnement / Développement durable / Transition écologique

Le développement durable est devenu un élément important pour l'attractivité des territoires. Certains des critères précédents de Cerise Revait ® intègrent d'ores et déjà cette préoccupation. Néanmoins, il est devenu 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 intégreront une approche environnementale, voire même RSE<sup>23</sup>.

Cette analyse est d'autant plus importante que les préoccupations des habitants et salariés sont forte dans ce domaine.

### **5.3 Comment mener l'analyse des 19 composantes précédentes ?**

Cette question revient régulièrement dans mes échanges avec les marketeurs territoriaux et développeurs économiques. 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 19 composantes de Cerise Revait®, l'objectif du travail marketing comprend 5 étapes :

- Voir si les 19 composantes, dont les 6 complémentaires, sont toutes utiles à l'analyse engagée. En effet, pour certains segments de marché, il peut arriver que certaines des composantes Cerise Revait® se révèlent inadaptées ;
- 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, notoriété et image, identité territoriale, savoir-faire, atmosphère, etc.). Ces critères peuvent aussi porter sur des éléments de coûts ;
- Rechercher l'information disponible pour chacun des critères sélectionnés dans les composantes retenues, tant pour son territoire que chez ses concurrents. L'objectif est de relever les caractéristiques clés des territoires ;

---

<sup>23</sup> Responsabilité Sociétale et Environnementale.

- Comparer les caractéristiques clés obtenues précédemment pour son territoire avec celles des territoires concurrents ;
- Identifier, sur la base des résultats des comparaisons précédentes, la liste des avantages comparatifs du territoire.

#### **5.4 Les 4 usages de Cerise Revait®**

L'analyse Cerise Revait® peut être utilisée dans les quatre situations suivantes :

- o Benchmarking de concurrents
- o Identification des avantages comparatifs de son territoire tant lors d'une analyse globale que pour l'étude d'un segment de marché précis
- o Classification et hiérarchisation, pour le territoire retenu, des segments de marché étudiés sur la base des avantages comparatifs étudiés
- o Construction des éléments de contenu d'un argumentaire de marketing territorial

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



A noter que la méthode Cerise Revait® est aussi parfois utilisée par les développeurs économiques pour mieux connaître les besoins des entreprises déjà installées sur le territoire. Dans ce cas, l'analyse Cerise Revait® n'a pas de portée comparative. Elle vise surtout à identifier les atouts clés du territoire.

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

Ici, la méthode Cerise Revait® est utilisée pour décrypter les stratégies marketing des territoires concurrents retenus à partir d'une analyse des contenus qu'ils mettent à disposition des entreprises. Cette analyse est particulièrement intéressante pour comprendre la nature de son environnement concurrentiel en matière de marketing territorial, mais aussi pour étalonner ses propres atouts. L'identification des concurrents suppose de définir une aire géographique de compétition (ou « arène concurrentielle »).

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

La définition de l'aire géographique de concurrence est un acte essentiel car elle va déterminer la compréhension de l'univers concurrentiel du territoire mais aussi servir de base à l'identification des avantages comparatifs du territoire étudié. C'est une opération délicate qui nécessite d'y passer le temps nécessaire. En effet, une aire concurrentielle trop étendue, c'est-à-dire intégrant des concurrents trop puissants et inattaquables peut dénaturer l'identification des avantages comparatifs réels du territoire. A l'inverse, une aire concurrentielle trop restrictive aura les effets inverses puisqu'elle va conduire à surévaluer les avantages comparatifs du territoire au regard de ses réels compétiteurs<sup>24</sup>.

Pour faciliter cette prise de décision, on pourra interroger les entreprises du marché étudié. En effet, ce sont elles, avec leurs conseils, qui déterminent l'aire géographique de concurrence en mettant en concurrence, ou pas, certains territoires entre eux.

Il est important de préciser que l'aire géographique de concurrence varie selon les segments de marché.

Pour mener à bien cette analyse, il s'agira de collecter et analyser les informations concernant les territoires retenus, par exemple en utilisant leurs brochures et en consultant leurs sites Internet<sup>25</sup>. Plus précisément, la compréhension des stratégies des concurrents repose sur l'analyse des contenus des documents commerciaux, marketing et informationnels qu'ils mettent à disposition des entreprises ciblées. Il ne s'agit donc pas de procéder à une analyse économique en profondeur de chaque concurrent. On utilise les matériaux qu'ils mettent à disposition de leurs prospects.



Les caractéristiques clés des concurrents (information et arguments mis en avant) seront relevées, classées et évaluées en utilisant la grille Cerise Revait®. On cherchera à identifier les principaux arguments évoqués par les concurrents mais aussi à décrypter les preuves apportées et les « bénéfiques clients » qui sont promus.

<sup>24</sup> 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.

<sup>25</sup> Aujourd'hui, de nombreux outils existent sur Internet permettant de compléter ces travaux par une analyse de la stratégie référencement et des contenus des sites Internet (densité des mots clés ou expressions par exemple).

Les informations stratégiques sur les caractéristiques clés seront ensuite placées dans le tableau suivant afin de faciliter les comparaisons entre les territoires étudiés.

### Expertiser la compétitivité des offres territoriale concurrentes avec Cerise Revait®

Segments	C	E	R	I	S	E	R	E	V	A	I	T	®	Critères complémentaires retenus	Autres informations recueillies	Classement compet. Prix et qualité
Concurrent 1																(a ; b)
Concurrent 2																(a ; b)
(...)																(a ; b)
Concurrent n																(a ; b)

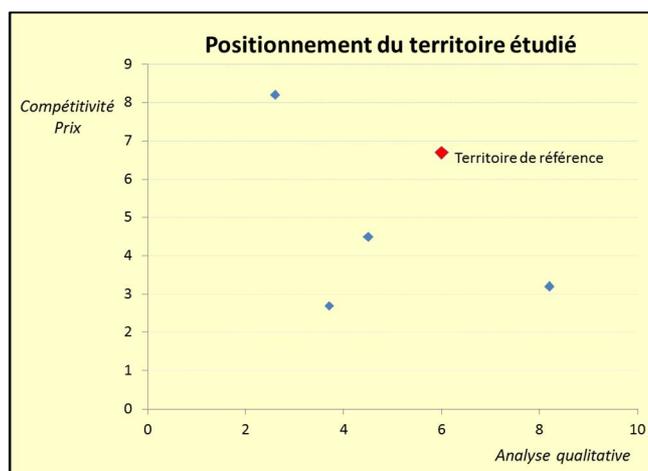
*Mettre dans chaque case les arguments clés identifiés*

*Deux notes par concurrent : note qualitative (a) et compétitivité – prix (b)*

Source : V. Gollain, 2015

L'analyse du tableau précédent est généralement riche d'enseignements car on peut identifier le profil de l'argumentation marketing des concurrents et caractériser les avantages comparatifs promus. A partir des cases vides ou peu remplies du tableau, on pourra également connaître les éléments qu'ils n'évoquent pas. Dans ce dernier cas, on pourra se demander s'il s'agit d'un simple oubli ou d'une faiblesse volontairement masquée.

Sur la base des analyses précédentes (approche qualitative et compétitivité-prix), cette analyse permet également de positionner le territoire face à ses concurrents en utilisant les données de la dernière colonne du tableau précédent.



Source : V. Gollain, 2015

Bien entendu, sous l'angle méthodologique, l'usage de Cerise Revait® ne fournit pas une étude concurrentielle complète et parfaite, mais cette utilisation se révèle

suffisante pour obtenir un premier niveau d'analyse des argumentations déployées par les concurrents. On pourra la compléter par une étude plus approfondie, notamment en mettant en place une opération de benchmarking. Dans ce cas, l'utilisation des informations recueillies sera employée de façon à compléter les analyses déjà réalisées telles que présentées précédemment.

## **7. Deuxième usage de Cerise Revait ® : identifier ses avantages comparatifs**

Le second usage de Cerise Revait®, et le principal, réside dans l'utilisation de cette méthode pour identifier ses avantages comparatifs territoriaux :

- A l'échelle globale d'un territoire. Dans ce premier cas, l'analyse Cerise Revait® sera utilisée pour déterminer globalement les avantages comparatifs du territoire étudié. Cette approche se révèle très utile pour comprendre la position concurrentielle de son territoire, préparer l'élaboration d'un argumentaire de promotion, construire les contenus d'une politique de marque, etc.
- Pour un segment précis de marché. 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 précédent, on procédera de la même façon. On va utiliser CERISE REVAIT® pour déterminer les avantages comparatifs du territoire pour chacune des 19 composantes définies précédemment.

Comment procéder ?

On verra qu'il s'agit pour chaque composante d'identifier les caractéristiques clés du territoire face à celles des territoires 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 de différenciation face aux concurrents.

### **7.1 Dresser le profil de son territoire**

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. Elle permet de rassembler les informations économiques clés sur son territoire et d'en déterminer les lignes de force.

Ce recueil de données statistiques est particulièrement utile mais nécessite de mobiliser un grand nombre de bases de données. Pour accélérer ce processus de

collecte et traitement de données, de nombreuses agences réfléchissent ou mettent en place des systèmes experts qui permettent de produire une première couche de données et d'analyse. C'est le cas de l'IAU Ile-de-France<sup>26</sup> qui a développé le système ODET (Observatoire du Développement Economique Territorial) lui permettant de dresser un premier portrait de territoire en croisant les informations clés extraites de nombreuses bases de données.

## **7.2 Rechercher les avantages comparatifs du territoire pour chaque composante**

On procèdera par la suite de manière identique, qu'il s'agisse d'identifier les avantages globaux d'un territoire ou les avantages comparatifs pour un segment de marché précis.

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

- Identification des territoires concurrents ;
- Sélection des composantes et indicateurs à retenir ;
- Le recueil d'informations ;
- Le diagnostic ;
- La synthèse des SWOT individuels ;
- Visualisation des résultats ;
- L'identification des avantages comparatifs.

- Identification des territoires concurrents

L'identification des territoires concurrents s'effectue globalement ou segment de marché par segment de marché. C'est une étape délicate à laquelle il est nécessaire de prêter la plus grande attention. En effet, l'offre du territoire étudié va être étalonnée vis-à-vis de celles des concurrents. Il est donc essentiel de ne pas se tromper.

- La sélection des composantes et indicateurs à retenir

Cerise Revait® est une méthode pragmatique. Il est assez rare qu'il soit impératif de recueillir de l'information sur l'ensemble des 19 composantes. Avant de débiter, on va donc chercher à sélectionner les composantes les plus utiles. Cette sélection pourra se faire en utilisant les études de marché et des entretiens avec des spécialistes et entreprises du secteur. De même, pour les composantes retenus, on cherchera à identifier les informations les plus pertinentes au regard des besoins des entreprises.

- Le recueil d'informations

Pour chaque composante retenue précédemment et les critères clés qui y sont associés, on recherchera les informations les plus utiles pour le territoire étudié et

---

<sup>26</sup> [www.iau-idf.fr](http://www.iau-idf.fr)

ses concurrents. Dans tous les cas de figure, la recherche d'information pour les composantes / critères « must have » est obligatoire.

Dans le même temps, l'offre des concurrents sera étudiée en utilisant la méthode Cerise Revait®, mais de façon moins approfondie (cf. 1<sup>er</sup> 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 nécessaire<sup>27</sup>.

Les informations recueillies seront organisées dans le tableau suivant :

<b>S</b>	<b>W</b>
<b>O</b>	<b>T</b>

Du fait de la finalité de ce travail d'analyse, une attention plus forte sera apportée à l'identification des forces et opportunités du territoire étudié.

- La synthèse des SWOT individuels

Pour chaque segment de marché étudié (ou pour l'ensemble du territoire), on intégrera les principaux résultats des SWOT réalisés dans le tableau de synthèse ci-après. Ceci permettra de dégager deux notes synthétiques évaluant la position concurrentielle du territoire (et son classement) pour chacune des composantes étudiées. La première porte sur la compétitivité qualitative de l'offre et la seconde concerne la compétitivité-prix.

---

<sup>27</sup> 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, vis-à-vis des territoires concurrents, les forces et faiblesses de l'offre territoriale, mais aussi les menaces et opportunités.

## Synthétiser les informations pour chaque filière dans un tableau de synthèse

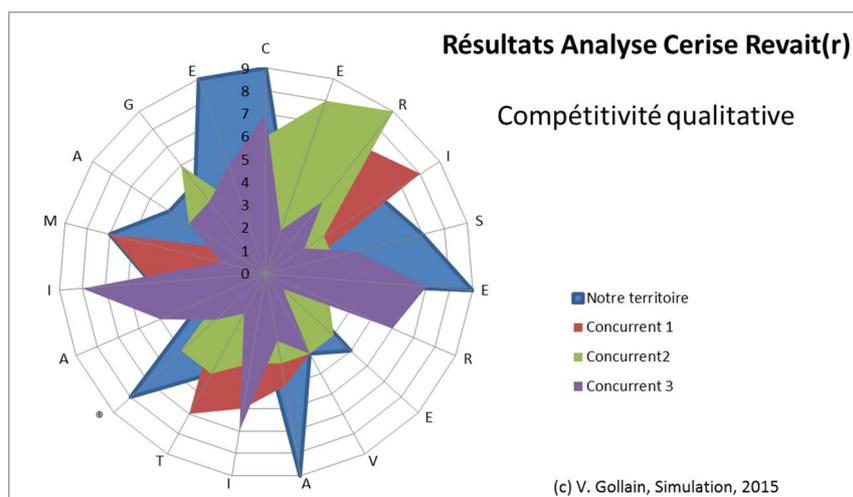
	C	E	R	I	S	E	R	E	V	A	I	T	®	Autres critères
S														
W														
O														
T														
Note de synthèse qualitative														
Note de synthèse compétitivité prix														

Chaque case résume les principales caractéristiques des SWOT individuels réalisés précédemment. Pour cette case, il s'agit des menaces identifiées pour la R&D.

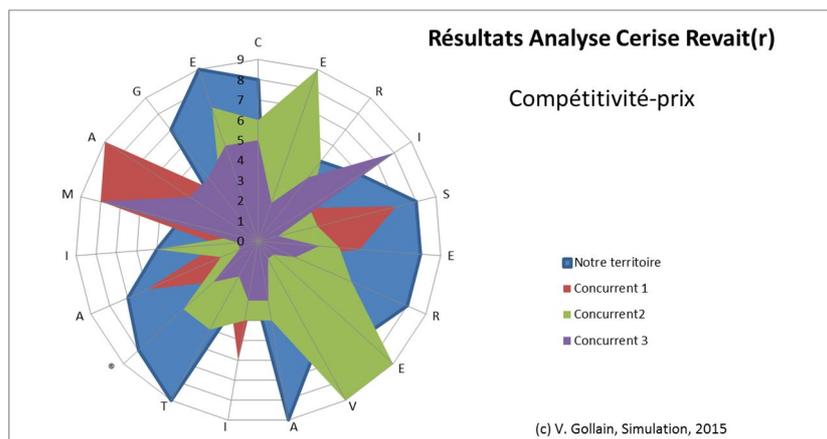
Source : V. Gollain, 2015

- La synthèse des résultats

Pour l'analyse qualitative, les résultats obtenus pour chacune des composantes étudiées pourront être représentées sous forme graphique afin de visualiser le profil concurrentiel du territoire étudié. Le graphique suivant illustre ces résultats.



Les analyses comparatives en matière de compétitivité prix du territoire pourront être représentées sous une même forme graphique.



- La sélection des avantages comparatifs à retenir

Enfin, on présentera dans le tableau suivant :

- Ligne 1 : le rang du territoire à partir des classements. Lorsque le territoire est 1<sup>er</sup>, il est placé en situation d'avantage comparatif.
- Ligne 2 : Les « must have » des entreprises
- Ligne 3 : lorsque le territoire est classé 1<sup>er</sup>, la liste des avantages comparatifs du territoire en soulignant ceux qui sont indispensables au regard des « must have » ;
- Ligne 4 : Les « must have » pour lesquels le territoire n'a pas d'avantages comparatifs mais qu'il faut absolument retenir sous peine d'être « éliminé » par les entreprises si elles ne trouvent pas d'informations pertinentes. On indiquera alors les meilleurs atouts du territoire.

### Synthétiser les informations pour chaque segment de marché

	C	E	R	I	S	E	R	E	V	A	I	T	®	Autres critères
Rang du territoire														
Rappel des Must Have des entreprises														
Avantages comparatifs retenus (quali et prix)														
Atouts du territoire pour les « Must Have » à retenir														

Source : V. Gollain, 2015

### **7.3 Que faire si ?**

- On identifie aucun ou peu d'avantages comparatifs ?

Dans ce cas, il faut revoir l'aire de concurrence. Vous avez surestimé la capacité de votre territoire à être compétitif face à des compétiteurs plus puissants. En réduisant l'aire géographique de concurrence et de positionnement, vous pourrez à nouveau identifier les avantages comparatifs de votre territoire.

- On obtient trop d'avantages comparatifs ?

C'est souvent l'inverse du cas précédent. L'aire de concurrence géographique retenue vous place en situation de très forte domination face à vos compétiteurs. Pourquoi ne pas chercher à l'élargir pour capter de nouveaux projets potentiels ? Ce faisant, de nouveaux concurrents apparaîtront dans votre radar, ceux-ci pouvant réduire sur votre compétitivité.

## **8. Troisième usage de Cerise Revait ® : déterminer les segments prioritaires pour la stratégie marketing**

Le troisième usage de la méthode Cerise Revait® répond au besoin d'expertiser le territoire étudié afin de trouver les segments de marché ayant les plus forts potentiels d'attractivité. En effet, tous les territoires n'ont pas la capacité à attirer tous les profils d'entreprises. Il faut faire des choix les plus éclairés possibles au regard du niveau de compétition afin de déterminer les segments de marché prioritaires à marketer. Pour déterminer ceux qui seront jugés prioritaires, on procédera de la façon suivante :

- évaluer les retombées économiques possibles d'une stratégie d'attractivité et de marketing pour chacun des segments de marché retenus (section 8.1).
- utiliser CERISE REVAIT® afin de déterminer les avantages comparatifs du territoire (cf. deuxième usage) pour chacun des segments de marché retenus (section 8.2).

Sur la base de cette double analyse, on pourra définir les segments prioritaires pour lesquels le territoire pourrait ultérieurement positionner son offre<sup>28</sup>. Deux méthodes sont possibles afin de déterminer les segments prioritaires à retenir pour positionner le territoire :

- L'évaluation directe (section 8.3) ;
- L'évaluation fondée sur l'analyse des facteurs de localisation des activités économiques (section 8.4).

---

<sup>28</sup> 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).

## 8.1 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 promouvoir avec force les segments de marché retenus et, dans le même temps, il sera poussé par ses partenaires à retenir un nombre important de segments de marché (lobbying, pression des entreprises, difficulté à faire des choix, etc.).

Il est important de garder à l'esprit que 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 déclin<sup>29</sup>).

Pour faciliter la sélection des segments de marché qui seront étudiés, on débutera par une mise à plat des segments déjà promus auxquels s'ajouteront les nouveaux qui intéressent les acteurs mobilisés ou qui sont proposés par l'équipe de coordination ou un cabinet de conseil.

Pour faciliter la sélection des segments de marché les plus prioritaires pour le marketeur territorial, on va croiser le niveau de développement du segment de marché à l'échelle du territoire avec son potentiel de développement anticipé (cf. tableau ci-après). Les résultats obtenus de cette façon permettent de placer chaque segment de marché dans une vision d'ensemble.

### Identifier sa sélection de segments clés en plaçant chacun d'entre eux dans le tableau suivant

Potentiel de développement dans le territoire	Faible	Intermédiaire	Fort
Niveau de développement dans le territoire			
Elevé	Secteurs matures, voire en déclin.	Secteurs matures avec des potentiels limités.	Secteurs développés à fort potentiel.
Intermédiaire	Secteurs en développement.	Secteurs à croissance lente et régulière	Secteur en développement avec un fort potentiel
Faible	Secteurs pour lequel le territoire est peu concurrentiel	Secteurs avec un potentiel certain mais limité de développement	Secteurs en émergence avec des développements certains

Source : V. Gollain, 2015

<sup>29</sup> Pour en savoir plus, se reporter à l'analyse des portefeuilles d'activités d'un territoire (méthode dérivée de l'économie industrielle).

La stratégie marketing peut alors consister à faciliter les prises de choix entre les 9 options génériques possibles : accompagner un portefeuille équilibré d'activités, se polariser sur les secteurs les plus moteurs, etc.

## **8.2 Poursuivre par l'analyse de chaque segment de marché à travers les composantes Cerise Revait®**

Sur la base des décisions prises précédemment, on va procéder à l'analyse de chacun des segments de marché retenus. Il s'agit pour chaque composante d'identifier les forces du territoire au regard des concurrents en prenant en compte 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 quatre étapes :

- Le recueil d'informations ;
- Le diagnostic ;
- Le filtrage des éléments synthétiques ;
- La compétitivité prix / qualité

- 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 – Premier usage de la méthode 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 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 intégrera les éléments de synthèse du SWOT dans le tableau de synthèse (cf. ci-après) répartis dans les composantes de Cerise Revait®.

## Synthétiser les informations pour chaque segment de marché

	C	E	R	I	S	E	R	E	V	A	I	T	®	Autres critères
S														
W														
O														
T														
Note de synthèse qualitative														
Note de synthèse compétitivité prix														

Chaque case résume les principales caractéristiques des SWOT individuels réalisés précédemment. Pour cette case, il s'agit des opportunités identifiées pour les services.

Source : V. Gollain, 2015

- La compétitivité prix - qualité

En croisant les résultats obtenus en matière de compétitivité-prix et de compétitivité qualité, il est alors possible de classer la position concurrentielle du territoire en cinq catégories :

- Catégorie A : c'est la position concurrentielle idéale pour le territoire puisqu'il combine la meilleure qualité avec une compétitivité-prix également maximale ;
- Catégorie B : ici, le territoire occupe une position concurrentielle légèrement inférieure à la précédente du fait d'une légère faiblesse relation en matière de prix ou de qualité. Il y a deux positions possibles selon la situation en matière de prix ou qualité ;
- Catégorie C : Dans cette catégorie le territoire tire sa compétitivité par une excellente position en matière de prix, de qualité ou de compétitivité prix/qualité.
- Catégorie D : Ici le territoire occupe une position assez faible avec très peu d'avantages comparatifs
- Catégorie D : Ici, le territoire n'a aucun avantage comparatif. Il faut reprendre l'analyse à zéro pour trouver d'autres segments de marché à explorer.

## Evaluer sa compétitivité globale par segment de marché à partir des analyses prix et qualité

Compétitivité Qualité	Faible	Moyenne	Elevée
Compétitivité Prix			
Elevée	Catégorie C	Catégorie B	Catégorie A
Moyenne	Catégorie D	Catégorie C	Catégorie B
Faible	Catégorie E	Catégorie D	Catégorie C

Source : V. Gollain, 2015

### ***8.3 Déterminer les segments prioritaires : évaluation directe sans pondération***

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.

## Analyse de synthèse : la compétitivité de l'offre territoriale

Segments	Rappel sur le potentiel et perspectives de développement	C	E	R	I	S	E	R	E	V	A	I	T	®	Critères complémentaires	Synthèse : atouts de l'offre territoriale Cat. A à E
Segment 1	<i>Eléments de synthèse</i>															Cat. A à cat. E
Segment 2	<i>Eléments de synthèse</i>															Cat. A à cat. E
(...)	<i>Eléments de synthèse</i>															Cat. A à cat. E
Segment n	<i>Eléments de synthèse</i>															Cat. A à cat. E

Source : V. Gollain, 2015

*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 à partir des évaluations obtenues précédemment (cf. section 8.2).

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.

### **8.4 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.). On procédera en deux temps : évaluation qualitative de la compétitivité de l'offre territoriale et évaluation de la compétitivité-prix.

- Evaluation qualitative de la compétitivité territoriale

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 multipliée par la note b).

### Analyse de synthèse : la compétitivité qualité de l'offre territoriale

Segments	C	E	R	I	S	E	R	E	V	A	I	T	®	Critères complémentaires	Synthèse : atouts de l'offre territoriale
<u>Segment 1</u>															
Importance du critère (Min : 1 ; Max : 5)	<b>a</b>														Pondération de 1 (une composante retenue avec pondération de 1) à 95 (19 composantes *pondération de 5)
Compétitivité de l'offre (Min : 1 ; Max : 4)	<b>b</b>														Compétitivité globale : Note de 1 à 76
Note finale	<b>c</b>														Note globale (Min : 1 ; max : 380)
<u>Seg. (...)</u>															Note globale du segment (...)
<u>Segment n</u>															
Importance du critère (Min : 1 ; Max : 5)															Pondération de 1 (une composante retenue avec pondération de 1) à 95 (19 composantes *pondération de 5)
Compétitivité de l'offre (Min : 1 ; Max : 4)															Compétitivité globale : Note de 1 à 76
Note finale															Note globale (Min : 1 ; max : 380)

Source : V. Gollain, 2015

En additionnant les notes totales obtenues pour chacune des 13 composantes de Cerise Revait® auxquelles s'ajoutent les 6 complémentaires, on obtient la note globale de l'attractivité qualitative 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 1<sup>30</sup> et la valeur 380<sup>31</sup>. Avec cette méthode, l'évaluation des segments de marché est plus fine facilitant ainsi la hiérarchisation de ceux-ci au regard des notes obtenues.

<sup>30</sup> La note 1 est obtenue en ne retenant qu'une composante pour la comparaison, cette composante ayant une pondération de 1 et le classement du territoire étant de 1

<sup>31</sup> La valeur 380 est obtenue si l'on prend les 19 composantes, chacune ayant une pondération de 5, et que l'on donne la note maximale au territoire étudié.

- Evaluation de la compétitivité-prix territoriale

A partir des éléments rassemblés lors de l'analyse des composantes Cerise Revait®, il est possible d'identifier la compétitivité-prix de l'offre territoriale.

### Analyse de synthèse : la compétitivité-prix de l'offre territoriale

Segments	C	E	R	I	S	E	R	E	V	A	I	T	®	Critères complémentaires	Synthèse : atouts de l'offre territoriale
<u>Segment 1</u>															
Importance du critère (Min : 1 ; Max : 5)	<b>a</b>														Pondération de 1 (une composante retenue avec pondération de 1) à 95 (19 composantes *pondération de 5)
Compétitivité de l'offre (Min : 1 ; Max : 4)	<b>b</b>														Compétitivité globale : Note de 1 à 76
Note finale	<b>c</b>														Note globale (Min : 1 ; max : 380)
<u>Seg. (...)</u>															Note globale du segment (...)
<u>Segment n</u>															
Importance du critère (Min : 1 ; Max : 5)															Pondération de 1 (une composante retenue avec pondération de 1) à 95 (19 composantes *pondération de 5)
Compétitivité de l'offre (Min : 1 ; Max : 4)															Compétitivité globale : Note de 1 à 76
Note finale															Note globale (Min : 1 ; max : 380)

Source : V. Gollain, 2015

On croise les deux tableaux précédents pour évaluer la compétitivité globale du territoire pour chacun des segments de marché étudiés.

- Evaluation de la compétitivité-prix et qualité

On débutera par mener une analyse segment de marché par segment de marché.

### Evaluer sa compétitivité globale par segment de marché à partir des analyses prix et qualité

<b>Compétitivité Qualité</b>	<b>Faible</b>	<b>Moyenne</b>	<b>Elevée</b>
<b>Compétitivité Prix</b>			
<b>Elevée</b>	<b>Catégorie C</b>	<b>Catégorie B</b>	<b>Catégorie A</b>
<b>Moyenne</b>	<b>Catégorie D</b>	<b>Catégorie C</b>	<b>Catégorie B</b>
<b>Faible</b>	<b>Catégorie E</b>	<b>Catégorie D</b>	<b>Catégorie C</b>

Source : V. Gollain, 2015

Puis on obtient le classement suivant pour tous les segments de marché étudiés :

### Evaluer sa compétitivité globale par segment de marché à partir des analyses prix et qualité

	Principaux avantages comparatifs obtenus	Note synthétique obtenue (catégorie A à E)	Classement relatif de chaque segment sur la base des résultats précédents
<b>Segment 1</b>			
<b>Segment (...)</b>			
<b>Segment N</b>			

Source : V. Gollain, 2015

Cette méthode, permettant de déterminer les segments prioritaires à partir d'une évaluation pondérée des composantes de Cerise Revait®, est plus longue et complexe à mettre en œuvre que l'approche précédente. Elle présente néanmoins l'avantage d'être nettement plus fidèle aux modalités mises en place par les entreprises pour se localiser. Toutefois, les expériences menées montrent que cette méthode introduit une complexification souvent inutile surtout si l'on retient toutes les composantes.

## 9. Quatrième usage de Cerise Revait ® : contribuer à la construction de l'argumentation marketing d'un territoire

La méthode Cerise Revait ® peut également être utilisée pour contribuer à l'élaboration des argumentaires territoriaux. Rappelons qu'un argumentaire est un document qui rassemble un ensemble d'arguments en faveur d'un territoire<sup>32</sup>.

Pour chacune des 19 composantes de Cerise Revait® qui ont été étudiées, et pour chaque segment de marché, on va utiliser les éléments rassemblés lors 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. Pour passer d'un avantage comparatif à un argument marketing, les développeurs économiques et marketeurs territoriaux devront réutiliser les éléments rassemblés pour les rendre convaincants auprès des entreprises ciblées. 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.



Les arguments identifiés doivent être courts et surtout convaincants. Pour cela, 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 :

- Transformer les avantages comparatifs pour retenir les principaux **Arguments** 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 **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 aux entreprises. Par exemple, l'ouverture d'une nouvelle liaison TGV peut être promue comme la capacité d'élargir une zone de marché.

Les éléments rassemblés précédemment viendront alimenter la construction de l'argumentaire territorial qui rassemble également d'autres éléments utiles.

---

<sup>32</sup> Présentation complète sur la création d'un argumentaire territorial : <http://fr.slideshare.net/vincentgollain>

## Rassembler les éléments d'argumentation avec Cerise Revait®

Segments	C	E	R	I	S	E	R	E	V	A	I	T	®	Critères complémentaires	Autres informations
Arguments retenus															
Preuves															
Bénéfices															

Source : V. Gollain, 2015

Sur la base des éléments rassemblés, la rédaction de l'argumentaire 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 développeurs économiques, et qui rassemble les informations les plus utiles. Ce document a surtout un usage interne.

La rédaction d'un argumentaire marketing n'est pas si simple car, outre l'identification des arguments, il est nécessaire de les classer et les hiérarchiser dans le cadre d'une narration efficace pour convaincre les clients ciblés.





## Conclusion

La méthode CERISE REVAIT® proposée ici a pour ambition de développer l'attractivité territoriale par une méthode de marketing territorial. Elle peut être appliquée par tous les organismes tels que 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.

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 19 composantes clés, elle permet de mieux appréhender les avantages comparatifs de son territoire auprès des entreprises et d'aider à la construction d'une stratégie de marketing territorial.

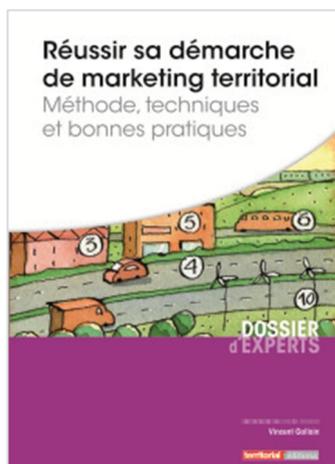
Les 13 composantes principales :

C	<b>Capital Humain</b>
E	<b>Entreprises et personnalités du territoire</b>
R	<b>Réseaux et points nodaux</b>
I	<b>Infrastructures / Immobilier</b>
S	<b>Services</b>
E	<b>Événements professionnels</b>
R	<b>Recherche et Développement / Innovation</b>
E	<b>Entreprises secondaires / tissu économique / filières &amp; secteurs</b>
V	<b>Valeurs et identité du territoire</b>
A	<b>Actions collectives structurantes</b>
I	<b>Image et marque territoriale</b>
T	<b>TIC</b>
®	<b>®essources naturelles et physiques / Villes clés</b>

Les 6 composantes complémentaires :

A	<b>Attracteurs territoriaux / Totems / Icônes locales</b>
---	---

I	Insécurité
M	Marché Local
A	Atmosphère / Ambiance
G	Gouvernance / organisation des Acteurs
E	Environnement



La méthode Cerise Revait® peut être intégrée dans la démarche complète de marketing territorial proposée dans la seconde édition de mon ouvrage « Réussir sa démarche de marketing territorial » édité en 2014 chez Territorial Editions.

Cerise Revait® s'adapte tout particulièrement aux marketeurs territoriaux menant une démarche collective avec d'autres partenaires. En effet, cette grille de lecture 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. Elle évite aux marketeurs de passer de nombreuses réunions à définir les façons d'identifier ses avantages comparatifs ou de créer les bases d'une argumentation.

Enfin, la méthode CERISE REVAIT® n'est pas une fin en soi, 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 ne faut donc pas hésiter à simplifier la grille !

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](http://www.marketing-territorial.org) !

# ANNEXES

## Annexe 1 : Accompagner vos réflexions en matière d'attractivité et de marketing territorial

- Suivre l'actualité de l'auteur

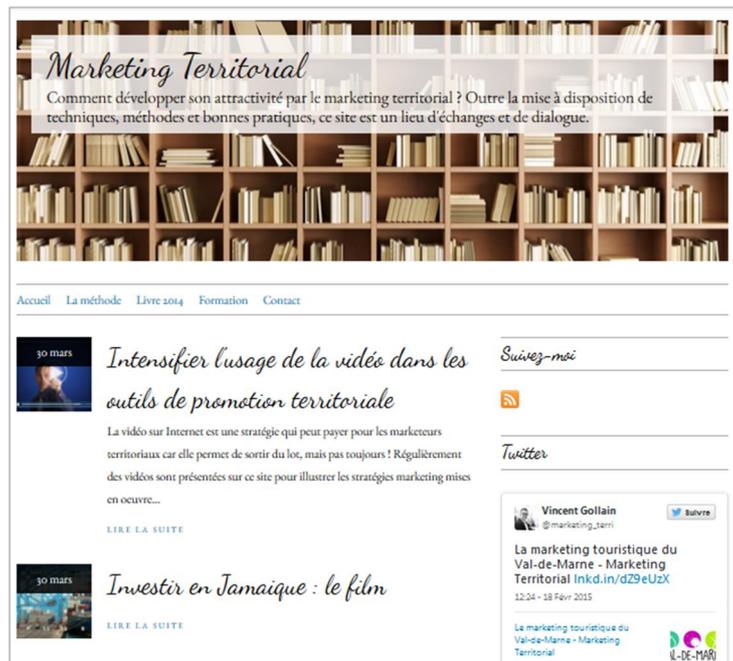
Vous pouvez retrouver mes actualités sur : <https://www.linkedin.com/in/vincentgollain>

- Site Internet

Créé en 2007, retrouvez sur ce site Internet des actualités, bonnes pratiques, méthodes, expériences, prochaines formations, etc. sur le principal site francophone consacré au marketing territorial. Tout est y est gratuit ! N'hésitez pas à y partager vos réflexions et initiatives !

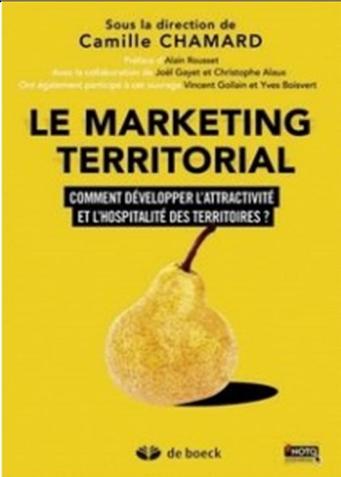
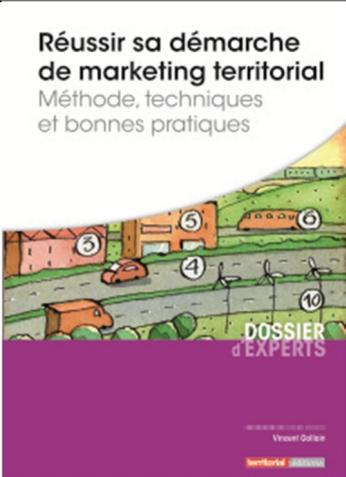
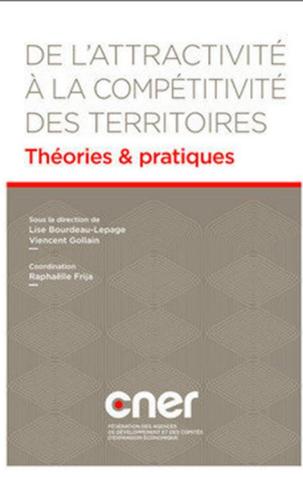
Rubriques du site : Téléchargement, Branding, Bonnes pratiques, Tourisme, etc.

Vous pourrez également découvrir la méthode que je recommande pour toute démarche de marketing territorial.

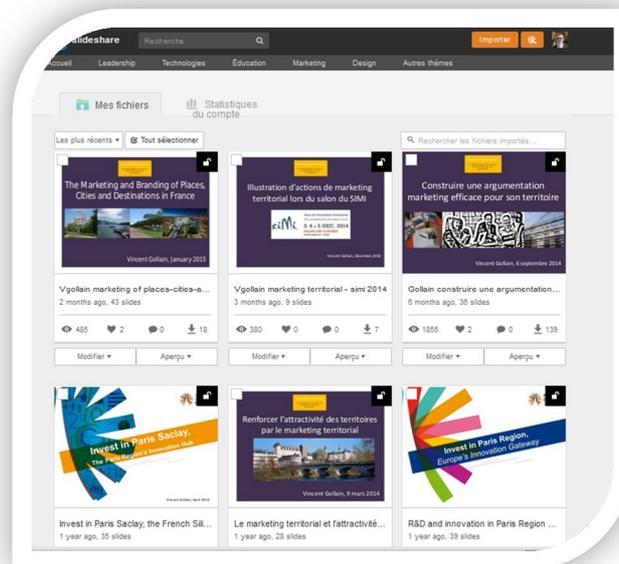


[www.marketing-territorial.org](http://www.marketing-territorial.org)

- Ouvrages

		
<p>Date de parution : oct. 2014</p>	<p>Date de parution : Janvier 2014</p>	<p>Date de parution : Mai 2015</p>
<p>J'ai apporté 3 contributions à ce livre : présentation synthétique et actualisée de la méthode Cerise Revait(r), illustration d'un cas pratique avec Hubstart Paris Region et enfin rappel de la méthode du marketing mix.</p>	<p>Auteur de cet ouvrage, j'y développe une méthode de marketing territorial applicable à tous les territoires avec de nombreux exemples de bonnes pratiques et techniques marketing.</p>	<p>J'ai co-dirigé cet ouvrage sur l'attractivité et la compétitivité des territoires. Ce livre comprend une dizaine d'articles de réflexion et près d'une vingtaine d'exemples français.</p>

- Partage de présentations consacrées au marketing territorial sur Slideshare



<http://fr.slideshare.net/vincentgollain>

- Compte Twitter : **@marketing\_terri**

## Annexe 2 : Éléments bibliographiques

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

BOURDEAU LEPAGE L., GOLLAIN V., FRIJA R., 2015, *Attractivité et compétitivité des territoires. Théories et pratiques*, CNER Editions, 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>).

CHAMARD (dir.), 2014, *Le marketing territorial. Comment développer l'attractivité et l'hospitalité des territoires ?*, De Boeck, Louvain-la-Neuve.

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

GOLLAIN V., 2014, *Réussir son marketing territorial : méthode, techniques et bonnes pratiques*, 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., 2014, *Mercator. Tout le marketing à l'ère du numérique – 11<sup>ème</sup> édition*, Dunod, Paris.

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

MEYRONIN B., 2015, *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. Savoirs, savoir-faire, savoir-être*, Dunod, Paris.

## Annexe 3 : Se former à Cerise Revait®

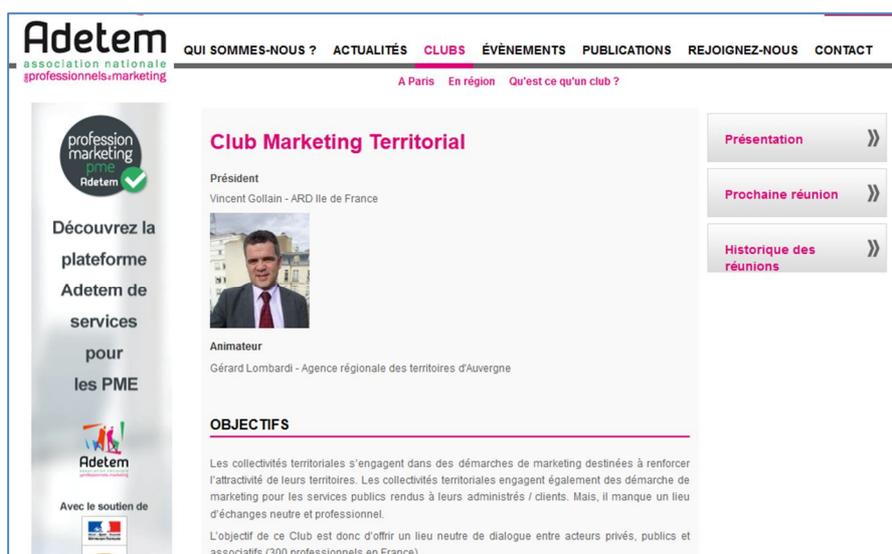
J'expose régulièrement la méthode Cerise Revait® lors de formations professionnelles.

Pour connaître les dates et lieux des prochaines formations, voir :

<http://www.marketing-territorial.org/> puis onglet « Formation »

## Annexe 4 : Le Club Marketing territorial de l'ADETEM

Ce club a pour but de rassembler les professionnels sur les sujets clés du marketing territorial.



The screenshot shows the website for Adetem, an association nationale of professionals in marketing. The page is titled "Club Marketing Territorial". It features a navigation menu with options like "QUI SOMMES-NOUS ?", "ACTUALITÉS", "CLUBS", "ÉVÈNEMENTS", "PUBLICATIONS", "REJOIGNEZ-NOUS", and "CONTACT". Below the navigation, there are buttons for "Présentation", "Prochaine réunion", and "Historique des réunions". The page also includes a photo of Vincent Gollain, the President, and Gérard Lombardi, the Animator. The "OBJECTIFS" section describes the club's mission to support territorial marketing and provide a neutral space for dialogue between private, public, and associative actors.

<http://www.adetem.org/>