

Du marketing stratégique au marketing opérationnel : devenir le leader français de la construction à hautes exigences

Anaïs Vercin

▶ **To cite this version:**

Anaïs Vercin. Du marketing stratégique au marketing opérationnel : devenir le leader français de la construction à hautes exigences. Gestion et management. 2015. dumas-01270824

HAL Id: dumas-01270824

https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01270824

Submitted on 8 Feb 2016

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License



Mémoire d'alternance

Du marketing stratégique au marketing opérationnel

Devenir le leader français de la construction à hautes exigences

Présenté par : VERCIN Anaïs

Nom de l'entreprise : ER2i ingénierie
Tuteur entreprise : D'ONOFRIO Raphaël
Tuteur universitaire : BERTRAND Philippe

Master 2 en alternance
Master 2 Marketing
Spécialité Vente et Distribution
2014 - 2015



Mémoire d'alternance

Du marketing stratégique au marketing opérationnel

Devenir le leader français de la construction à hautes exigences

Présenté par : VERCIN Anaïs

Nom de l'entreprise : ER2i ingénierie
Tuteur entreprise : D'ONOFRIO Raphaël
Tuteur universitaire : BERTRAND Philippe

Master 2 en alternance
Master 2 Marketing Spécialité Vente et Distribution
2014 - 2015

Avertissement :

L'IAE de Grenoble, au sein de l'Université Pierre-Mendès-France, n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires des candidats aux masters en alternance : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Tenant compte de la confidentialité des informations ayant trait à telle ou telle entreprise, une éventuelle diffusion relève de la seule responsabilité de l'auteur et ne peut être faite sans son accord.

DECLARATION ANTI-PLAGIAT

Ce travail est le fruit d'un travail personnel et constitue un document original. Je sais que prétendre être l'auteur d'un travail écrit par une autre personne est une pratique sévèrement sanctionnée par la loi.

Je m'engage sur l'honneur à signaler, dans le présent mémoire, et selon les règles habituelles de citation des sources utilisées, les emprunts effectués à la littérature existante et à ne commettre ainsi aucun plagiat.

NOM, PRENOM

VERCIN Anaïs

DATE, SIGNATURE

02 juin 2015



GRENOBLE l'I.A.E

Une école à l'université

Autorisation de diffusion électronique d'un travail universitaire de niveau Master

L'AUTEUR

Je soussigné(e) Anaïs VERCIN

Courriel pérenne : anais.vercin@gmail.com
Attention : courriel à signaler si vous souhaitez le diffuser sur DUMAS

[ ] **N'AUTORISE PAS** la diffusion de mon mémoire

[X] **AUTORISE** la diffusion de mon mémoire en texte intégral sur la base DUMAS
(Diffusion sur le web et accessibilité libre et universelle)

[X] Diffusion immédiate du mémoire

[ ] Diffusion différée du mémoire : date de mise en ligne : .....
(Embargo possible sur l'accès au texte intégral entre 15 jours et 10 ans
Pendant cette période, seule une notice bibliographique est visible)

Je certifie que :

- mon mémoire est exempte d'éléments non libres de droit ou qui pourraient porter atteinte au respect de la vie privée.
- conformément à la loi "Informatique et libertés" du 6 janvier 1978 modifiée en 2004, je pourrai à tout moment demander modifier l'autorisation de diffusion que j'ai donnée par l'envoi d'une simple lettre ou un courriel au service documentaire de l'IAE.
- je renonce à toute rémunération pour la diffusion effectuée dans les conditions précisées ci-dessus.
- j'agis en l'absence de toute contrainte.

Fait à Grenoble, le 26 juin 2015

Signature de l'étudiant(e)
Précédée de la mention « bon pour accord »

Bon pour accord

IAE de Grenoble
BP 47 - 38040 Grenoble Cedex 9
Tél. + 33 (0)4 76 82 59 27
accueil@iae-grenoble.fr

Site de Valence
BP 29 - 26901 Valence Cedex 9
Tél. +33 (0)4 75 41 97 70/72
secretariat.valence@iae-grenoble.fr

REMERCIEMENTS

J'aimerais tout d'abord remercier Monsieur Raphaël D'ONOFRIO, pour m'avoir accueilli au sein de son entreprise en décembre dernier, mais aussi pour ses conseils et son aide. Je le remercie également pour le temps et la confiance qu'il a su m'accorder tout au long de cette expérience, et qu'il continue à me donner de par sa proposition de contrat pour la suite.

Je tiens également à remercier Monsieur Pierre PASTORELLO, pour m'avoir aiguillé, entre autre, sur les voies complexes des domaines de la santé et de la prospection.

Je souhaite ensuite remercier Monsieur Philippe BERTRAND, mon enseignant tuteur, pour sa disponibilité, son aide et ses précieux conseils.

Enfin, je remercie toute l'équipe du Master 2 Marketing, spécialité Vente et Distribution en Alternance, et tout particulièrement Madame Hélène Cruz et Monsieur Léopold Lessassy, pour m'avoir soutenue, guidée, et accompagnée tout au long de cette année scolaire riche en rebondissements, ainsi que mes camarades de classe pour leur bonne humeur et leur partage d'expérience.

RÉSUMÉ

Avant de se lancer dans quelconque activité, il est vital pour une entreprise d'en avoir analysé l'environnement, d'en déterminer les menaces et opportunités, tout comme ses points forts et ses faiblesses. Cela lui permettra alors d'établir ses facteurs clés de succès, sur lesquels elle s'appuiera pour se différencier des concurrents et élaborer sa stratégie.
Dans un milieu ultra-concurrentiel, il faut avoir une stratégie affutée et bien ficelée pour se démarquer, et savoir entre autre s'entourer des bons collaborateurs.
Après avoir segmenté le marché, l'entreprise peut alors cibler les segments sur lesquels elle va se focaliser et se développer.

C'est à partir de ces éléments que sera élaboré le plan d'action stratégique, regroupant toutes les opérations à mettre en œuvre afin d'atteindre les objectifs fixés par l'entreprise au préalable.
De la communication traditionnelle à la communication 2.0, de l'innovation au déploiement des ressources et compétences, les modes de développement sont multiples mais demandent une gestion sans faille, ainsi qu'un budget et un planning précis.

Mots clés : Analyse stratégie – Plan marketing stratégique – Développement commercial - Actions marketing - Communication

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS **7**

RÉSUMÉ **8**

SOMMAIRE **9**

AVANT-PROPOS **10**

INTRODUCTION **14**

PARTIE 1 : MARKETING STRATÉGIQUE **16**

LES ETAPES NECESSAIRES A LA DEFINITION DE NOS CHOIX STRATEGIQUES **16**

I. DÉFINITION DE LA STRATÉGIE D'UNE ENTREPRISE 17

A. L'analyse stratégique externe et interne, étape capitale pour toute société 17

B. Le plan d'action stratégique 26

PARTIE 2 : MARKETING OPÉRATIONNEL **31**

LA REALISATION DE LA STRATEGIE A TRAVERS DES CHOIX OPERATIONNELS **31**

II. MISE EN ŒUVRE DE LA STRATÉGIE ELABORÉE 32

A. Un vaste champ d'action offert par la communication 32

B. Construire son e-réputation sur Internet et les réseaux sociaux 39

C. Développer sa clientèle et gérer ses contacts grâce à un CRM efficient 44

D. Elargir son réseau, entretenir ses relations, et booster son image et sa notoriété via la communication évènementielle 48

E. Optimisation des ressources et gestion de l'équipe en interne 53

CONCLUSION **56**

BIBLIOGRAPHIE **61**

ANNEXES **66**

SOMMAIRE DES ANNEXES **67**

Annexe 1 : Etude réalisée par la Junior Entreprise (ESC Grenoble) 68

Annexe 2 : Etude du potentiel de marché (une partie seulement) 69

Annexe 3 : SWOT de l'entreprise ER2i ingénierie 71

Annexe 4 : Répartition et classification des différents Domaines d'Activité Stratégique 72

Annexe 5 : Exemple d'outils d'intelligence économique 73

Annexe 6 : MOOVABAT, le nouveau produit et démonstrateur d'ER2i ingénierie 75

Annexe 7 : Evolution du logo ER2i ingénierie au fil des années 76

Annexe 8 : Les principes d'une publication sur un réseau social 77

Annexe 9 : Exemple de goodies réalisés par ER2i ingénierie 78

Annexe 10 : Supports de communication sur notre stand au salon ContaminExpo 76

AVANT-PROPOS

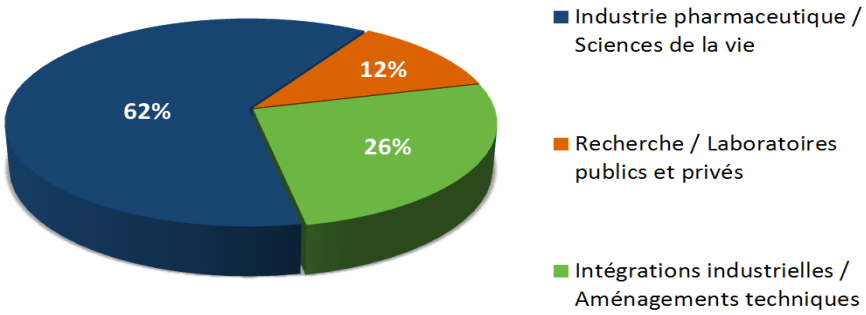
ER2i ingénierie est une société d'ingénierie et de maîtrise d'œuvre complète intervenant dans les domaines de la construction de bâtiments ou d'ensembles technologiques soumis à de hautes exigences. Créée en 2003 par Messieurs Raphaël D'Onofrio et Pierre Pastorello, elle comptabilise un effectif de 35 salariés et réalise en 2014 un chiffre d'affaires de 3 millions d'euros, dont 15% à l'étranger.

Spécialisés dans les bâtiments complexes, nous sommes reconnus comme un acteur majeur de la construction sur les marchés exigeants et innovants.

Selon Malaval et Bénaroya, ER2i ingénierie fait partie des entreprises BtoB de « marketing de projets ou d'affaires », avec des procédures d'achats longues et complexes.[1]

Nous sommes spécialisés dans 3 domaines spécifiques :

- L'industrie pharmaceutique et les sciences de la vie
- La recherche et laboratoires publics et privés
- Les intégrations industrielles et les aménagements techniques



Solidement implanté depuis 10 ans dans la région Grenobloise, ER2i ingénierie est profondément attaché au « made in Grenoble », et participe activement à la vie locale, notamment via la création d'emplois. Egalement implantée à Paris et à Tunis, notre entreprise se met à disposition des clients et au plus proche des nouveaux marchés, et est capable de ce fait d'intervenir au niveau national et international.

[1] http://www.pearson.fr/resources/titles/27440100604540/extras/7472_chap01.pdf

ER2i ingénierie dispose également de son propre service de R&D, illustré actuellement avec le projet MOOVABAT (Développement d'un nouveau produit afin de toucher un nouveau potentiel de marché). Soucieux d'être continuellement innovant et compétitif, et d'utiliser des méthodes de travail toujours plus innovantes, ER2i ingénierie développe et utilise une technologie en pointe (design productif, maquette numérique BIM, ….), grâce notamment à une évolution permanente des salariés qualifiés et formés. La société s'appuie sur ses capacités intégrées pour proposer des solutions globales multi-spécialisées et s'engage sur la réussite des projets, de la conception à la mise en route, cela via une approche multisectorielle et une polyvalence tout corps d'état (contractant général).
En effet, la société regroupe 3 pôles d'intervention :

- **Pôle IDEA** (Innovation Développement Expertise et Audit) : Pôle de développement, d'innovation, et de prototypage également impliqué dans des programmes de recherche.

- **Pôle IMOE** (Ingénierie et Maîtrise d'Œuvre complète) : Missions globales d'ingénierie (ou groupement d'équipe) pour des prestations de maîtrise d'œuvre.

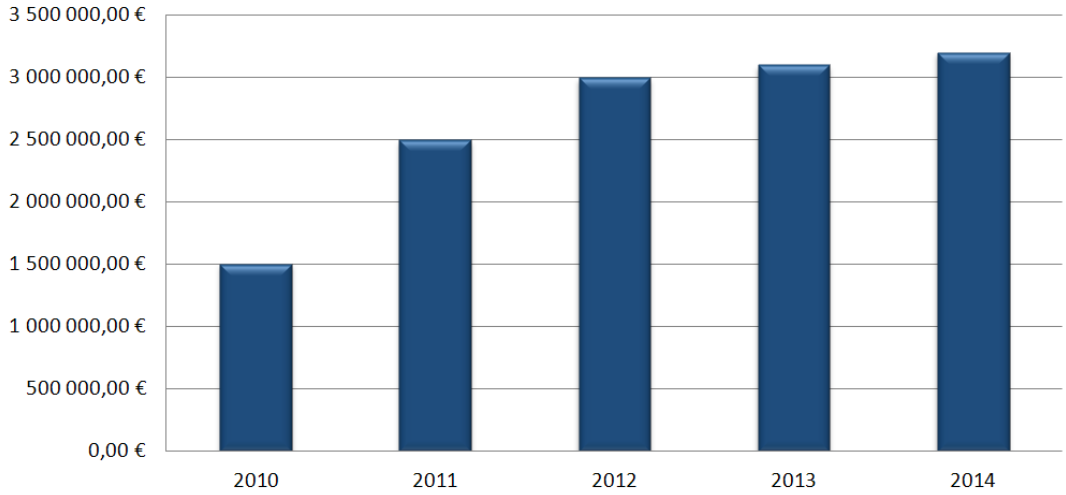
- **Pôle ICEM** (Ingénierie et construction Clé En Main) : **Contractant général :** Nous garantissons des solutions complètes, sur-mesure, jusqu'à la mise en route des projets clé en main.

Le secteur du bâtiment s'oriente de plus en plus dans une optique de développement durable et d'optimisation des ressources énergétiques. ER2i ingénierie fait partie des entreprises s'inscrivant dans une logique d'innovation et de recherche perpétuelle de performances, tournées vers le développement durable (projets dans le domaine des énergies renouvelables et constructions répondant à une optimisation des coûts énergétiques). Cet investissement à long terme représente désormais une des clés de la réussite afin d'être compétitif, à condition en revanche, que cela représente un avantage concurrentiel pour l'entreprise et génère du profit (Deshayes, 2012). Par conséquent, nous proposons des offres compétitives et dans l'air du temps.





La société a doublé son chiffre d'affaires en l'espace de 3 ans, en revanche celui-ci a désormais tendance à se stabiliser :



Evolution du chiffre d'Affaires d'ER2i ingénierie depuis 2010

Notre objectif principal aujourd'hui est de passer d'un chiffre d'affaires de 3 millions d'euros en 2014 à 11 millions d'euros en 2018, et, à terme, devenir le leader français de la construction à hautes exigences.

Voici ci-dessous les objectifs connexes nous permettant de suivre cette stratégie de développement :

- Réseaux et couverture géographique permettant d'être au plus près du marché
- Augmentation considérable de notre visibilité et de notre présence sur le marché
- Optimisation et renforcement des compétences (Recrutement et réorganisation)
- Augmentation de la granulométrie de nos projets (de 5 à 30 millions d'euros)

En 2015, ER2i ingénierie entre donc dans une grande phase de développement. Pour se faire, il lui est capital de redéfinir clairement sa stratégie de développement commercial à moyen et long terme, ainsi que son plan d'action marketing. Il n'y avait auparavant pas de poste de développement commercial et marketing dédié, c'est donc à ce moment-là qu'il fut créé.

Plusieurs chantiers sont mis en place afin de mener à bien l'ambition des dirigeants.

D'après une étude réalisée par la Junior Entreprise (Cf. Annexe 1 : Etude réalisée par la Junior Entreprise (ESC Grenoble)), 93% des entreprises interrogées ne connaissent pas notre société. Cependant, elles seraient pour la plupart, à court ou moyen terme, susceptible d'être intéressées par le savoir-faire, les compétences, et l'offre d'ER2i. Il était donc primordial à ce jour de mettre l'accent sur la communication afin d'augmenter considérablement notre notoriété, notre visibilité et notre présence sur le marché.

Une grande campagne de communication est alors mise en place de manière à faire connaitre notre savoir-faire et augmenter notre visibilité. Cela passe par la refonte des supports et outils commerciaux (plaquette commerciale, flyers, site web, charte graphique, ….), mais aussi par des actions marketing (newsletter, parution dans la presse, publicité, mailing, ….), et de la communication évènementielle.

Dans le même esprit, ER2i ingénierie entretient son réseau via des instances locales et l'appartenance à d'importants clusters et pôles de compétitivité, comme par exemple Cosmetic Valley.

Pour finir, afin de trouver de nouveaux projets et nourrir nos capacités de production, une large campagne de prospection est mise en place. Toujours dans un esprit de développement, ER2i ingénierie essaie de se positionner le plus possible en amont des offres (notamment grâce au pôle de recherche et développement), et met progressivement en place des systèmes de veille technologique (marché et environnement) et de veille concurrentielle.

Afin d'avoir une meilleure gestion des affaires et être plus opérationnel, le CRM est actuellement en refonte.

En parallèle, un plan de recrutement est élaboré afin d'avoir les ressources nécessaires à notre développement, accompagné de l'ouverture de nouvelles agences en France, de manière à augmenter notre couverture géographique, notamment à l'international (Suisse, Tunisie).

En second lieu, un grand projet innovant est à l'étude avec à la clé la mise en service du démonstrateur MOOVABAT, permettant de prouver notre savoir-faire et cibler un nouveau potentiel de marché.





INTRODUCTION

Dans une société en perpétuel changement et développement, l'univers de l'ingénierie et de la construction est très présent, et en constante recherche de nouvelles solutions innovantes.

ER2i ingénierie, entreprise relativement récente dans le secteur de l'ingénierie et de la construction, a pour ambition d'accélérer son développement avec comme enjeu de devenir leader français des constructions à hautes exigences.

En France, le taux de survie d'une entreprise cinq ans après sa création est de seulement 51,5% (Insee, 2013[2]), et dépend de nombreux facteurs. Parmi eux, 45% des échecs proviennent de carences commerciales et 26% sont dues à un manque de connaissance en gestion (Source : SFMIE - APCE[3]).

De façon à se développer de façon pérenne, il est donc vital pour toute société, que ce soit en BtoB ou en BtoC, de suivre toute une série d'étapes et de recommandations afin d'anticiper et prévoir les risques, et répondre de manière efficace à une demande du marché.

La tendance sociétale est aujourd'hui à la mondialisation. Grand nombre d'entreprises en recherche de développement et de croissance supérieure tendent à se développer à l'international.

Être le leader dans son domaine facilite grandement le déploiement de sa société sur les marchés étrangers. Est-ce cependant un passage obligatoire ?

Dans cette optique de fort développement commercial, il est important pour l'entreprise de définir clairement sa stratégie de développement, ses objectifs, et son plan d'action stratégique. Il doit nous permettre, à termes, d'atteindre les objectifs que nous nous sommes fixés[4].

La plupart du temps, le plus dur n'est pas de définir quelle sera sa stratégie, mais de la décliner en actions concrètes suivant une même ligne directrice, puis se tenir aux engagements que l'on a pris.

Afin d'assurer sa pérennité, l'entreprise doit aborder les deux approches marketing avec la plus grande attention. La 1ère approche correspond au marketing stratégique, regroupant l'analyse (besoins, demande, marché, environnement, entreprise, ….), et l'élaboration, comme son nom l'indique, de la stratégie détaillée de l'entreprise et les moyens pour y arriver. La 2ème approche du marketing est au sens opérationnel. D'après Lambin et De Moerloose (2012, p.17), « le marketing opérationnel ne sera efficient que s'il est appuyé sur des options stratégiques solides ». Autrement dit, l'un ne va pas sans l'autre, ou alors au risque d'un fort taux d'échec.

[2] http://www.insee.fr/fr/themes/tableau.asp?reg_id=99&ref_id=t_3003R
[3] http://blog.akova.ca/2009/05/statistiques-sur-la-creation-dentreprises-en-france
[4] http://www.pearson.fr/resources/titles/27440100094210/extras/7443_chap12.pdf

Des opérations marketing sont réellement efficaces seulement si elles se basent sur des analyses et un plan stratégique réfléchi et solide.

Cela découle sur la problématique qui animera ce rapport :

Comment décliner une stratégie récemment définie en plan d'action opérationnel ?

Conjointement, comment tendre vers un statut de leader sur son marché (ici, le marché de la construction à hautes exigences) ?

Ainsi, ce mémoire va nous éclairer sur la façon de mettre en corrélation le marketing stratégique et le marketing opérationnel, et sur les moyens à mettre en œuvre nécessaires à un développement à la hauteur des ambitions des dirigeants d'une société.

Pour répondre à cette problématique, nous verrons dans une première partie comment définir sa stratégie, avec dans un premier temps l'analyse de l'environnement et de l'entreprise, puis sa traduction en plan d'action stratégique. Dans une seconde partie, nous rentrerons au cœur du marketing opérationnel via la mise en œuvre de la stratégie et la concrétisation des actions préalablement définies. Cela passera tout d'abord par les différents leviers d'actions de la communication, notamment via internet et les réseaux sociaux, puis nous aborderons le développement de la clientèle géré par un CRM efficient, nous nous pencherons ensuite sur la communication évènementielle puis enfin sur l'optimisation des ressources et la gestion de l'équipe.

Nous nous baserons principalement sur des théories généralistes, et d'autres qui s'appliqueront plus spécifiquement sur le secteur du BtoB.

PARTIE 1 :

MARKETING STRATÉGIQUE

Les étapes nécessaires à la définition de nos choix stratégiques

I. DÉFINITION DE LA STRATÉGIE D'UNE ENTREPRISE

A. L'analyse stratégique externe et interne, étape capitale pour toute société

Définir une stratégie est une étape incontournable pour toute entreprise. Avant de se lancer, il faut qu'elle ait une vision claire et précise de l'avenir et du marché dans lequel elle tentera de percer, sans quoi le taux d'échec se trouve fortement élevé. Une stratégie ne peut être définie sans connaitre et comprendre au préalable l'environnement qui l'entoure et les forces influant sur celui-ci. C'est pourquoi une analyse complète (diagnostic externe et interne) se révèle vitale pour la survie de l'entreprise. Elle permettra de se positionner sur le marché et d'élaborer sa stratégie et le plan d'action pour la mettre en œuvre. Bien entendu, la firme doit débloquer les ressources nécessaires à la mise en place de cette stratégie. Dans un temps de crise, ces éléments, bien qu'ils ne garantissent pas le succès de l'entreprise, sont indispensables à réaliser (Pariot, 2010).

« La stratégie a pour objet de déterminer les plans d'action que l'entreprise doit mettre en œuvre pour s'assurer un avantage concurrentiel défendable sur une longue période » (Demont-Lugol et alii, 2006, p.13).
En d'autres termes, elle détermine la ligne directive de l'entreprise, et son positionnement sur le marché par rapport à l'environnement et notamment par rapport à ses concurrents. Une stratégie s'élabore généralement sur cinq ans afin d'avoir une vision d'avenir. Pour cela, un état des lieux général poussé est obligatoire afin d'aller dans la bonne direction et faire les bons choix. Cette stratégie sera ensuite transformée en un programme d'actions à mener.

Les deux dirigeants d'ER2i ingénierie ont projeté leur vision sur 4 ans (2014-2018).
Leurs valeurs ont été remodelées, et gravitent autour de la satisfaction client et de l'épanouissement de l'équipe : réactivité, conformité, performance, polyvalence, respect environnemental, créativité, innovation pour trouver des solutions nouvelles, épanouissement des salariés, ambition.

Diagnostic complet de son environnement

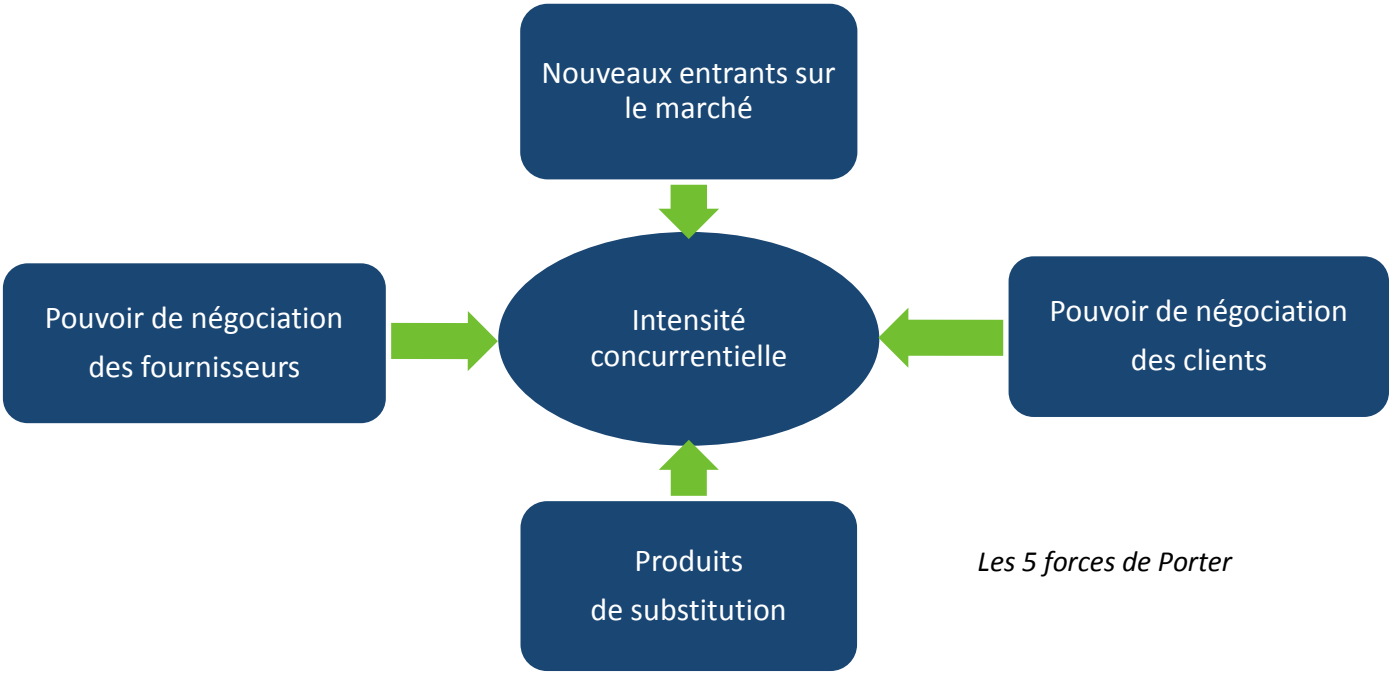
La première phase du marketing stratégique d'une entreprise est l'analyse. C'est une démarche indispensable réalisée à moyen ou long terme : « sa tâche est de définir les marchés, de les segmenter, d'évaluer leur attractivité et leur compétitivité, de choisir un ciblage et un positionnement, de déterminer des stratégies de base » (Lambin et De Moerloose, 2012, p.18). Pour cela, il y a plusieurs étapes à respecter :

Les premières étapes concernent l'analyse de l'environnement dans lequel l'entreprise souhaite se développer.

L'entreprise, avant de se lancer dans son activité, doit décrypter et réaliser un état des lieux précis et complet de l'environnement qui l'entoure (opportunités et menaces). C'est l'analyse externe, principalement effectué par des études de marché, de la veille et du benchmark. La réalisation d'études de marché est capitale, et nous révèle les marchés porteurs et les besoins précis de nos clients potentiels. Notre offre doit répondre à un besoin client et se démarquer des concurrents, sans quoi nos chances de survie sont minces (le taux de pérennité des jeunes entreprises au-delà de trois ans est d'environ 66 %, *Etude de l'APCE, 2013*[5]). L'entreprise doit mesurer l'attractivité de son marché, le potentiel qu'il dégage. Elle doit être attentive à la croissance de celui-ci, est-il en déclin, ou au contraire en plein boom ?

L'environnement micro-économique sera passé au peigne fin avec l'aide du modèle de Porter.

En effet, il est primordial de s'intéresser aux différents intervenants du marché, qui influeront considérablement sur son activité :



Les 5 forces de Porter

Qui sont les consommateurs (comportement et habitudes de consommation, motivation d'achat,…), les fournisseurs (mais aussi producteurs, distributeurs), quels sont les produits de substitution ? Il est également capital de mesurer l'intensité concurrentielle du milieu, et de déterminer qui sont nos concurrents (chiffre d'affaires, implantation, stratégie, …).

[5] https://www.apce.com/cid138192/trois-ans-apres-leur-creation-les-facteurs-de-perennite-des-jeunes-entreprises-mars-2013.html?pid=251

Ensuite, c'est l'environnement macro-économique qui sera examiné.

Dans cette analyse rentrent en compte les facteurs Politiques, Economiques, Sociologiques, Technologiques, Ecologiques, et Légaux, plus communément appelé l'analyse PESTEL :

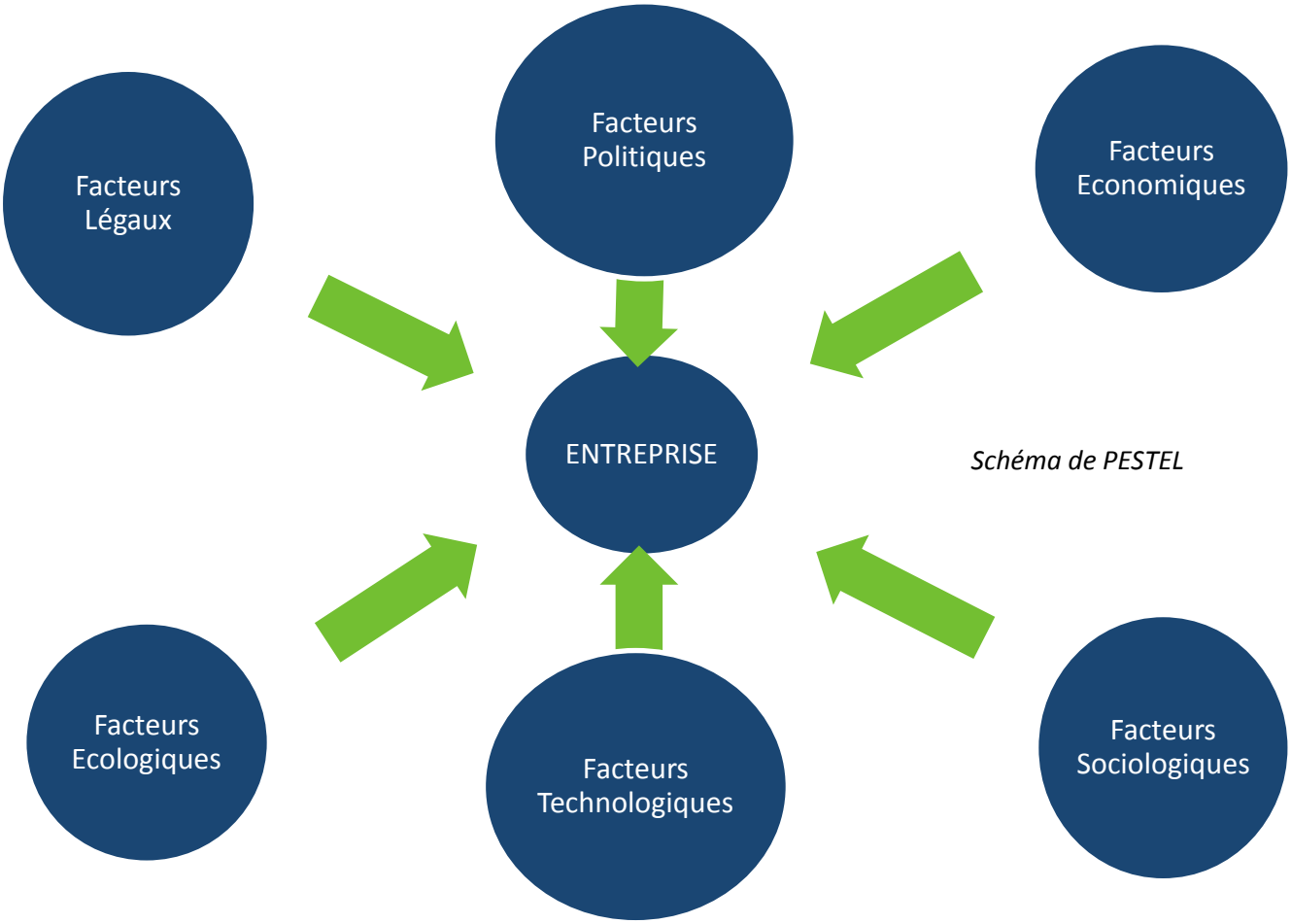


Schéma de PESTEL

En clair, cette analyse nous permettra d'anticiper les évolutions de marché, et nous indiquera quelles opportunités nous pouvons en tirer, et inversement, quelles sont les menaces et les risques qui s'en dégagent.

C'est pour surveiller en continu ces évolutions que la mise en place d'une veille est indispensable, sans quoi un changement non anticipé pourrait lui coûter très cher.

Il est essentiel dans les secteurs réglementés, comme par exemple sur le marché de l'environnement contrôlé (Agro-alimentaire, santé, ….) d'être au courant des dernières normes ou législations adoptées, afin d'y être préparé (étude de l'environnement réglementaire et normatif).

Elle doit se tenir au courant des nouveaux marchés, des innovations et dernières nouveautés, des nouvelles méthodes de travail, des produits, des concurrents entrants et sortants, de la tendance actuelle de consommation, de l'économie, au risque dans le cas contraire de ne pas pouvoir anticiper

les nouvelles conditions du marché, faute de capacité de réaction (Marchesnay 1991). Il s'agit ici d'être moteur et non suiveur, de devancer ses concurrents et ne pas rester sur la touche. « La qualité de votre veille concurrentielle garantit votre capacité à réagir le plus rapidement possible, voire d'anticiper les évolutions de l'environnement, ce qui est le but visé » (Pariot, 2010, p.7). « De la connaissance, de la compréhension du mode de fonctionnement et de la stratégie de vos concurrents dépend votre capacité à vous maintenir et à vous développer sur votre marché» nous annonce Pariot (2010, p.9). Ainsi, les concurrents ne doivent pas simplement être vu comme des « ennemis », mais plutôt comme une mine d'informations à recueillir, et un outil de mesure auquel on peut se comparer (produits et service, implantation géographique, politique de prix et de communication, chiffre d'affaires, etc).

Cette démarche de veille technologique et concurrentielle, également appelée l'intelligence économique, peut être définie comme un outil de compétitivité mis à disposition de l'entreprise. Il s'agit de gérer, traiter, et exploiter les informations récupérées et collectées par différents moyens :

- Information blanche : Recherche classique d'informations publiques et accessibles
- Information grise : Information indirecte, la plus difficile à collecter (Bouche-à-oreille, clients, fournisseurs, entourage, réseaux d'information …), mais c'est en contrepartie la plus pertinente, à retranscrire et à diffuser en interne.
- Information noire : Cette dernière est illégale et relève de l'espionnage industriel

Cela se fait principalement au travers d'études de marché (études documentaires, études quantitatives, études qualitatives), mais également grâce aux abonnements aux revues et magazines spécialisés, et à la participation à divers évènements, conférences, forums. Réaliser de la veille a cependant été nettement simplifié depuis l'émergence d'internet et sa multitude d'informations, d'outils, de sites, sans omettre les réseaux sociaux. Elle peut désormais être automatisée grâce à de nombreux outils internet permettant, une fois installés et configurés avec les requêtes de l'entreprise, de collecter toutes les informations nécessaires et désirées à un même endroit, de façon régulière et automatique. Ces informations peuvent être par exemple quotidiennement envoyées sur notre boite mail, ou stockées sur une plateforme en ligne. Ces outils (Netvibes, Sem Rush, Talkwalker, Google Alert, Scoop It, flux RSS, Corporama, pour ne citer que les plus importants) offrent la possibilité de faire à la fois de la veille technologique comme du benchmark concurrentiel (Cf. Annexe 5 : Exemple d'outils d'intelligence économique).

Un dernier apport non négligeable est qu'ils offrent la possibilité de mettre en place un système de veille pour contrôler ce que l'on dit de nous sur le net (car la propagation d'informations va vite).

Revenons à l'analyse de marché. Un grand balayage des différents milieux susceptibles d'intéresser le domaine de la construction a été réalisé par le président d'ER2i ingénierie il y a

quelques années (Cf. Annexe 2 : Etude du potentiel de marché *(une partie seulement)*). Il s'en dégage les domaines d'activité représentant un bon potentiel de marché et méritant une attention toute particulière. L'entreprise doit ensuite, selon ses propres compétences et ressources, et selon sa stratégie, décider si oui ou non il est judicieux de s'y intéresser et d'y développer son activité.

Par conséquent, après cette analyse de l'environnement, l'entreprise doit s'intéresser à elle, et procéder au diagnostic interne de son entreprise.
Afin de mieux se connaître et définir sa place sur le marché, l'entreprise doit réaliser un état des lieux de ses forces et faiblesses (compétences, ressources, et points à corriger), autrement dit, de ses points forts à développer et de ses points faibles à améliorer. Il s'agit également ici d'analyser la compétitivité de l'entreprise, c'est-à-dire établir nos avantages concurrentiels, autrement dit, qu'est-ce qui nous distingue et valorise par rapport à nos concurrents ?
De ce diagnostic découle, entre autre, les facteurs clés de succès de l'entreprise qui constitue sa valeur ajoutée, lui permettant de se différencier des concurrents et de définir par quels moyens elle pourra se démarquer.

Cette analyse est résumée dans la matrice SWOT (Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats / Forces – Faiblesses – Opportunités - Menaces), étape la plus importante avant la définition de la stratégie, qui reprend les points clés de nos forces et faiblesses, ainsi que les opportunités et menaces du marché et de l'environnement. (Cf. Annexe 3 : SWOT de l'entreprise ER2i ingénierie).
Après ce diagnostic complet, l'entreprise doit être en mesure de définir et d'affiner sa stratégie selon les objectifs qu'elle s'est fixée.

Afin de cerner les différents besoins du marché, il est nécessaire de segmenter les clients en catégories homogènes, pour ensuite décider au(x)quel(s) nous allons nous intéresser. Notons que dans le monde du BtoB, nous nous adressons à un nombre réduit de prospects et de clients relativement homogènes.
Un bon segment doit être mesurable, accessible, et rentable (Lambin et De Moerloose, 2012).
Le ciblage consiste ensuite à identifier le ou les segments ayant le plus de potentiel selon notre activité et nos forces, et sur lequel nous allons nous développer.
En corrélant l'analyse de l'environnement et l'analyse interne de son entreprise, ER2i ingénierie a pu en faire ressortir le potentiel de marché en France, mais aussi dans les pays voisins, sur lequel il lui est judicieux de se développer :

- Le marché de la « bonne santé » (pharmacie biotechnologie, dispositif médical, recherche, cosmétique…)
- Le développement de l'aménagement lié au tourisme

- Les bâtiments technologiques avancés liés aux enjeux de l'industrie de pointe (notamment énergie renouvelable)
- Le développement de la recherche et des Start up (développement via le projet MOOVABAT)

Rappelons la stratégie d'ER2i ingénierie si elle devait être résumée en une phrase : **être le leader français dans la construction des bâtiments complexes (à hautes exigences).** Nous nous différencions via nos trois pôles de spécialisation (IDEA, IMOE, ICEM, Cf. Avant-Propos) nous permettant de répondre à tout projet que ce soit de l'audit jusqu'à la mise en route, et surtout, nous nous différencions par notre capacité à être contractant général.

A l'heure actuelle en France, l'industrie tend à disparaitre et le monde du bâtiment est dominé par les grands groupes. Ils étouffent les start-up en ayant la main mise sur les prix (entrainant une chute des prix) et notamment en prenant le contrôle des grands projets de l'Etat, grâce à la multitude de filiales qu'ils possèdent (autoroutes, parking, ….). Malgré cela, de par sa spécialisation en trois pôles, ER2i ingénierie peut répondre à des projets relativement importants mais pas assez pour attirer les grosses entreprises (pôles IDEA et IMOE), et peut en plus de cela se différencier de ses concurrents grâce à sa polyvalence et sa capacité de contractant général (pôle ICEM).

C'est à partir de cette analyse et de sa stratégie qu'ER2i ingénierie a défini les segments de marché retenus, et donc les Domaines d'Activité Stratégique qu'il allait cibler, qui sont respectivement :

- L'industrie pharmaceutique & les sciences de la vie
- La recherche & laboratoires publics et privés
- Les intégrations industrielles & aménagements techniques

Chacun de ses domaines d'activité a ses propres besoins et attentes, ses contraintes, et répond à une stratégie (Cf. Annexe 4 : Répartition et classification des différents Domaines d'Activité Stratégique choisis par ER2i ingénierie).

ER2i ingénierie a segmenté les différents domaines d'activité en fonction du potentiel qu'ils représentent. Les secteurs choisis sont très porteurs car en continuel développement. Très pointus, ils requièrent des compétences particulières et une capacité d'accompagnement poussé. Le savoir-faire et la stratégie d'ER2i ingénierie s'inscrit dans cette perspective, et possède les compétences spécialisées permettant de répondre à cette demande.

Notons que tous ces choix stratégiques sont des choix à long terme. Par conséquent, toute cette phase analytique et stratégique est à réaliser de façon extrêmement consciencieuse, réfléchie, et précise.

Après avoir sélectionné un ou plusieurs segments, l'entreprise doit ensuite se positionner par rapport à eux et à leurs attentes. La définition du positionnement est cruciale, car elle est la ligne de conduite à suivre tout au long de la mise en place de la stratégie.

Par positionnement, il faut entendre définir sa ligne de conduite, les valeurs sur lesquelles l'entreprise va se baser, la stratégie adoptée (pénétration, différenciation, de niche, ….).

Le positionnement d'une entreprise permet à celle-ci d'être identifiée dans l'esprit du consommateur, et de se différencier de la concurrence. C'est également la manière dont celle-ci veut être perçue, l'image que l'on souhaite qu'elle reflète. « L'image d'une entreprise est constituée de l'ensemble des représentations que s'en font les individus, des opinions qu'ils en ont, à partir de ce qu'ils perçoivent » (Demont-Lugol et alii, 2006, p.6). C'est la façon dont une entreprise est perçue, par les consommateurs comme par les salariés (image négative, positive). Notons qu'il n'est pas rare qu'il existe une différence entre l'image voulue par l'entreprise et image réellement perçue par les consommateurs. Rappelons également que l'image est différente de la notoriété (qui mesure si l'entreprise est connue ou non, peu importe son image).

Enfin, le positionnement « se concrétise par l'ensemble des éléments qui composent le marketing mix (prix, produit, place, promotion) » (Pariot, 2010, p.79). En outre, il ne faut pas oublier qu'il doit répondre aux attentes du marché et des consommateurs.

Grâce à toute cette réflexion au préalable, l'entreprise a tous les éléments nécessaires à la définition et la déclinaison claire et précise de sa stratégie.

Pour finir, l'entreprise doit élaborer le mix marketing, autrement appelé les 4 P (Lambin et De Moerloose, 2012). Notons que nous observons aujourd'hui l'apparition de nouveaux P entrant dans le marketing (notamment depuis l'expansion d'Internet), qui sont désormais à prendre en compte afin de se démarquer des concurrents [6]:

- Produit

Dans le BtoC, l'entreprise à la main mise sur ses produits et développe sa marque, sa gamme, le design des produits ainsi que leur packaging.

Dans le secteur du BtoB, le client a un rôle actif dans la définition finale du produit.

En effet, ER2i ingénierie ne propose pas que des produits « tout fait », mais des offres packagées offrant au client une solution sur-mesure (via sa spécialisation en trois pôles).

Ainsi, l'entreprise et le client travaillent en partenariat et collaborent dans le but de satisfaire les attentes du projet et les besoins connexes[7]. Auparavant, ER2i ingénierie répondait à tout type de projets. Dorénavant, il privilégie les projets à plus forte granulométrie (de 5 à 30 millions d'euros) afin de se recentrer sur des projets à forte valeur ajoutée, et de ne plus perdre de temps sur des projets ayant une trop faible rentabilité finale (à part dans des cas particuliers, comme par exemple des petits

[6] http://www.marketing-strategie.fr/2011/03/20/comment-le-mix-marketing-est-passe-de-4p-a-10p/?subscribe=invalid_email

[7] http://btobconnected.com/2012/03/21/marketing-b2b-vs-marketing-b2c-7-cacateristiques-cles/

projets de gros clients ou clients fidèles). Enfin l'entreprise via son nouveau projet MOOVABAT développe un nouveau produit, les salles blanches et laboratoires modulaires, répondant à un besoin de construction rapide, adaptable, évolutif, duplicable, avec de fortes performances énergétiques et à un prix optimisé.

- Prix

Dans le BtoC, chaque entreprise adopte sa propre stratégie de prix (stratégie de prix bas, élevé, d'alignement, différencié), suivant son positionnement et sa tactique vis-à-vis des concurrents, et présente des prix fixes.

En BtoB, le prix n'est pas prédéfini à l'avance, il se fait généralement au cas par cas suite à une demande de chiffrage et de devis, étant donné que chaque client soumet des projets différents avec ses propres fonctionnalités, et bénéficie donc d'une attention particulière et d'une offre montée et chiffrée sur-mesure. Dans le secteur de l'ingénierie, le sujet du prix est très complexe. En effet, nous ne vendons pas directement le produit au client.

Pour simplifier cette explication, nous allons prendre le cas d'un boulanger. Lorsque nous allons chez le boulanger, nous n'achetons pas la farine, levure, et autres ingrédients séparément au minotier. Nous achetons le pain et ne voulons pas du reste. Il en est de même dans le secteur de la construction et l'ingénierie, ou le boulanger est l'architecte, et ER2i est le minotier. Nous ne fournissons pas le produit final nous-même. Attention, cela diffère cependant dans deux cas de figure. Si ER2i ingénierie mène un projet clé en main, il est en partenariat avec l'architecte et les différents intervenants, et propose alors son prix. Idem lors des prestations d'analyse, d'expertise, et de recherche et développement, où ER2i à la main mise sur le chiffrage. C'est pour cette raison que nous souhaitons développer et augmenter les projets clés en main (contractant général), afin de pouvoir s'adresser le plus souvent possible directement à l'acheteur et ainsi « devenir boulanger ». Notons également que les tarifs d'ER2i ne représentent qu'une variable du choix de l'architecte. Le fait d'être choisi parmi tous les concurrents dépendra également des technologies et des méthodes plus ou moins innovantes employées, de l'offre faite, et de la bonne image (de l'entreprise) que nous apporterons à l'architecte s'il nous choisit.

Si ER2i ingénierie s'impose en tant que leader dans les années à venir, il pourra cependant justifier des prix plus hauts et quand bien même être demandé (en plus d'être choisi) par les architectes.

- Place (Distribution)

En BtoC, on parle généralement du type de circuit de distribution choisi (court ou long, suivant le nombre d'intermédiaires) et du type de lieu où le produit est vendu (format de magasin, e-commerce…). ER2i ingénierie ne s'adresse pas et ne vend pas aux consommateurs directs. Il y a des intermédiaires, qui sont le plus souvent des architectes.

Nous agissons au niveau national et international (15% de notre CA), dans une optique de déploiement géographique de nos interventions (accompagné d'ouvertures d'agence, que nous évoquerons plus

loin). Il est essentiel d'adapter son offre selon le pays afin de s'adapter à la demande mais aussi à la culture, et il est pertinent de s'associer avec des collaborateurs déjà implantés dans le pays en question.

- Promotion (Communication)

En règle générale, le milieu du BtoC utilise la stratégie « pull » (attirer le client à son offre), et le BtoB la stratégie « push » (pousser son offre jusqu'au client)[8].

Pour sa part, ER2i ingénierie use des 2 stratégies. La première, stratégie pull, en attirant le client vers ses produits et services via ses campagnes de communication (plaquette commerciale, site internet, articles, publicités) et sa communication évènementielle (salon, présence à des évènements).

La seconde, stratégie push, en allant vers le client via des campagnes de prospection.

Nous sommes novateurs sur le point de la communication, car nos concurrents commencent tout juste à utiliser la stratégie pull. Nous avons d'ailleurs observé qu'un de nos concurrents principaux (Vêpres constructions) a copié certains éléments pour bâtir leur site internet, comme par exemple des phrases clé et expressions provenant du nôtre. Il est donc essentiel de ne pas relâcher les efforts et de continuer à être en amont sur ce domaine afin de devancer les concurrents. La communication de la société sera abordée plus en détail dans la deuxième partie.

- Personnel

Dans le BtoC, mais particulièrement dans le BtoB, le relationnel est extrêmement important et peut faire la différence. Il sera d'une grande aide pour trouver des nouvelles affaires, fournisseurs, partenaires, mais également pour satisfaire et fidéliser le client avec un service client de haute qualité. Enfin, il permet de se tenir au courant des nouveautés, avancées, normes, concurrents. L'équipe d'ER2i ingénierie est tout à fait consciente de l'importance du relationnel dans son secteur d'activité, elle entretient ses relations et son réseau, notamment au travers de sa participation active au sein de divers pôles de compétitivité.

- Process

Il caractérise l'interaction avec le client (notamment le service client). Par exemple, il est important d'être présent sur les chantiers, de visiter le projet réalisé avec son client, d'organiser régulièrement des réunions. Les chargés de projet d'ER2i se rendent disponibles et très présents pour leur client.

- Preuve physique

Dans le milieu de la construction, il est important d'apporter des preuves de notre savoir-faire au client. Pour ce faire, nous sommes en collaboration avec une agence de communication qui va nous aider à réaliser une vidéo sous forme de témoignage, qui montrera également les chantiers et réalisation. Elle sera postée en première page de notre site internet. Cela est aussi mis en œuvre via le

[8] http://mercatis.biz/telecharger-livre-blanc-vente-marketing/formation-marketing-strategique

démonstrateur MOOVABAT, preuve de notre savoir-faire (Cf. Annexe 6 : MOOVABAT, le nouveau produit et démonstrateur d'ER2i ingénierie).

- Partenariat

Egalement, le partenariat est très développé dans ce milieu. Pour faire face au secteur ultra-concurrentiel qu'est celui de la construction, l'entreprise doit se construire un réseau de partenariat solide et s'entourer des bons collaborateurs (pour ER2i ingénierie, il s'agit des bons architectes, fournisseurs, et partenaires).

Nous pouvons également le compléter avec le P de Prescription. Ce réseau de partenaires va également nous aider à trouver des projets, car nous travaillons en collaboration gagnant-gagnant.

- Partage, Participation, Personnalisation

Comme évoqué précédemment, le client émet une demande personnalisée. Celle-ci sera donc traitée en partenariat avec le client et les parties prenantes. C'est une offre et un projet sur-mesure.

B. Le plan d'action stratégique

Le plan d'action stratégique, aussi appelé business plan, représente le volet opérationnel de la stratégie marketing d'une entreprise[9]. Il s'agit de se préparer aujourd'hui, pour savoir ce que l'on sera et où l'on sera dans 5, 10, 15 ans. En clair, il s'agit de déployer la stratégie élaborée en actions concrètes pour les années à venir, et définir les moyens utilisés.

Après une description et une présentation détaillée de l'entreprise et de son histoire, ainsi que l'ensemble de l'environnement qui l'entoure et l'ensemble des points clés de l'analyse faite au préalable (Cf. A. L'analyse stratégique externe et interne), le plan d'action commercial répertorie les objectifs à long terme des dirigeants de la société, afin d'avoir une vision plus claire et définie de l'avenir[10]. Décliner une stratégie n'est pas chose aisée, et il faut être très vigilent à ce que tout soit cohérent (stratégie, objectifs, actions, ….).[11]

L'entreprise, se fixant sur le diagnostic et l'analyse stratégique réalisés au préalable, doit lister et établir précisément les différents objectifs à atteindre dans les délais impartis, en corrélation avec la stratégie choisie. ER2i ingénierie est en l'occurrence en pleine phase de développement, avec pour objectif principal de devenir le leader français des constructions à hautes exigences et de progresser

[9] http://www.manager-go.com/vente/action-commerciale.htm
[10] http://www.entrepreneur.com/article/38290
[11] http://www.pearson.fr/resources/titles/27440100094210/extras/7443_chap12.pdf

de 3 à 11 millions d'euros de chiffre d'affaires, avec une rentabilité à 8,5 % (d'ici 4 à 5 ans). Pour ce faire, nous avons défini plusieurs objectifs annexes qui ont pour finalité de mener à l'objectif principal :

- Augmenter considérablement notre notoriété, notre visibilité, et notre présence sur le marché
- Dans la même vision, étendre notre réseau et couverture géographique afin d'être au plus près du marché et de nos clients
- Optimiser et renforcer nos compétences (réorganisation du groupe et plan de recrutement)
- Augmenter la granulométrie de nos projets (de 5 à 30 millions d'euros), rejoignant la rentabilité
- Modifier la vision consommateur, dans le sens où nous ne voulons plus seulement être vu comme une ingénierie et un bureau d'études, mais comme contractant général (gestion de projets clé en main, de l'audit jusqu'à la mise en route).

Le business plan répertorie ensuite toutes les actions à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs fixés au préalable lors de l'élaboration de la stratégie commerciale, ainsi que tous les moyens mis à disposition. Il est complémentaire du Business Modèle, qui cherche à répondre à un objectif : comment l'entreprise va-elle gagner de l'argent (via la mobilisation des ressources), par quels moyens va-t-elle créer des revenus (Lecocq et alii, 2006) ? D'après Chesbrough ou Magretta, l'intérêt du Business Modèle est d'établir le lien entre cette partie financière et la partie gestion, organisation, et mise en œuvre de la stratégie.
Le plan d'action stratégique est élaboré en fonction d'un planning rigoureusement établit afin d'organiser et de prioriser les tâches à effectuer, et d'un budget prévisionnel alloué à chaque action (Lambin et De Moerloose, 2012). Ce dernier est majeur, et représente en quelque sorte le budget d'investissement nécessaire au déploiement de la stratégie et au développement de l'entreprise. Il est donc important ici d'être le plus précis possible sur le chiffrage des actions, afin d'éviter les mauvaises surprises.
Le plan d'action peut contenir un outil très performant permettant la meilleur gestion de nos ressource : la chaîne de valeur de Porter. Elle permet d'allouer les ressources de l'entreprise aux différentes activités de l'entreprise, en distinguant les activités créatrices de valeur ajoutée. « L'allocation de ressources est l'une des clés d'une stratégie réussie » soutient Pariot (2010, p.68), afin d'avoir les moyens répondant à nos ambitions.

L'élaboration du business plan est une étape cruciale et obligatoire à réaliser de façon méticuleuse.
Il offre une vision d'ensemble sur toutes les actions à mener de manière à prendre le recul nécessaire quant à la réalisation des actions et leur corrélation avec la stratégie.

Bien entendu, comme cité dans la partie précédente, il y a toujours des aléas obligeant à laisser une part de risque. Celle-ci doit justement être anticipée et prévue, afin de pouvoir y faire face plus facilement.

Le plan de communication fait partie à part entière du plan d'action stratégique et marketing. En effet, la notoriété et l'image sont deux choses essentielles au bon développement de l'entreprise, et dépendent beaucoup de la communication véhiculée par celle-ci. Il convient ici, suite à l'analyse stratégique réalisée, de définir l'objectif principal de notre communication et les objectifs connexes à atteindre. Quel problème veut-on résoudre ou améliorer (Manque de notoriété, mauvaise connaissance d'un produit, correction de l'image, ….) ? Il est donc important d'élaborer un plan de communication précis, selon un calendrier bien définit (le rétro planning étant la forme la plus efficace), au risque sinon de ne pas réaliser les actions au moment voulu et d'avoir une rentabilité plus faible. Le plan de communication fixe les différentes cibles à toucher (la stratégie peut être différente et adaptable selon les cibles), les modes et supports de communication, les moyens, et bien sûr les valeurs et messages à faire passer (Demont-Lugol et alii, 2006). Le sujet de la communication sera abordé plus largement dans la seconde partie.

Un plan d'action stratégique ne contient pas uniquement des actions marketing et commerciales. Il y est également répertorié les investissements de R&D, les missions de Ressources Humaines (plan de recrutement, formations, ….), et toutes les actions allant être mises en place et influant directement ou indirectement sur l'atteinte des objectifs et le développement de la société.
Afin de se développer, l'entreprise doit se donner les moyens d'avancer et ne pas avoir peur de prendre des risques. Qui plus est, elle doit également prendre en compte les risques et menaces venant de l'extérieur de manière à les anticiper et pouvoir y faire face sans mettre son activité en péril. ER2i ingénierie applique cette démarche, avec la mise en place de deux grands chantiers. Les moyens humains représentant une grande partie des ressources de l'entreprise, le premier chantier mis en place par ER2i est un plan de recrutement. A l'origine, deux options s'offrent à l'entreprise : stabiliser ses ressources et se satisfaire du chiffre d'affaires généré par les projets pouvant être traités, ou bien augmenter sa capacité de production en embauchant de nouvelles ressources (métaphoriquement, les hommes sont des machines). Dans le but d'augmenter son chiffre d'affaires, cette dernière option est une prise de risque indispensable dans laquelle, en contrepartie nous devons amener du travail à ces nouvelles ressources, ce qui est une toute autre histoire. ER2i ingénierie prévoit donc d'embaucher 20 personnes dans les différentes agences d'ici 2018, s'accompagnant de la création de nouvelles agences (Cadarache, Sud-Ouest, Nantes). En effet, dans la même vision de développement, investir dans des nouveaux locaux se révèle nécessaire et se place

dans la continuité du plan de recrutement. Dans notre métier, nous privilégions le fait d'être présent localement et donc au plus près de nos clients, en vue de satisfaire au mieux leur besoin, notamment en tant que contractant général.

Le 2ème chantier est celui de la recherche & développement. Il est mené en ce moment à travers le projet MOOVABAT (Cf. Annexe 6 : MOOVABAT, le nouveau produit et démonstrateur d'ER2i ingénierie). De nos jours, l'innovation est vitale pour prétendre à la place de leader. Il est nécessaire d'aller de l'avant, de créer de la valeur et de proposer des solutions nouvelles aux consommateurs. MOOVABAT représente un outil de conception de l'entreprise, démontre son savoir-faire et sera utile à la justification de la position de leader (crédibilité). Placé à côté de nos locaux, le client pourra allez voir de ses propres yeux le démonstrateur d'ER2i et aura la preuve des compétences avancées. ER2i ingénierie adopte ainsi une vision de leader, à la constante recherche de nouvelles technologies et méthodes de travail, afin de toujours avoir une longueur d'avance par rapport à ses concurrents.
D'après Pariot (2010), il est nécessaire malgré la crise financière de continuer à investir et innover, de manière à en récolter les fruits par la suite. C'est pour cela qu'ER2i ingénierie est agréé Crédit Impôt Recherche (récemment renouvelé jusqu'en 2017), et possède son propre pôle de recherche et développement, dans le but de trouver et de développer de nouvelles solutions innovantes, d'amener de la science, et, rejoignant le premier chantier, d'embaucher de nouvelles compétences permettant de répondre et développer ces nouvelles solutions et ressources. De plus, cela permet à ER2i ingénierie de se positionner en amont des projets et des appels d'offres.

D'après Lambin et De Moerloose (2012), un plan stratégique marketing est jugé solide et bien construit s'il répond à plusieurs critères. Le premier est l'opportunité, autrement dit arrivera-t-il à se démarquer de la concurrence ? Il doit ensuite être valide et réalisable. Bien entendu, le plan marketing doit être faisable et partir sur des données réelles (l'ambition est certes une bonne chose, mais il faut rester réaliste). De même, le business plan doit être cohérent avec les préconisations ressorties de l'analyse faite au préalable, et à l'ensemble de la stratégie qui en découle.
Il faut dans un second temps mesurer la vulnérabilité du plan, prévoir et anticiper les facteurs d'échec (notamment venant de l'environnement) et ainsi se préparer à y faire face. La flexibilité rejoint cette idée, c'est notre capacité à réagir face aux imprévus ou aux changements à apporter. Enfin, et pas des moindres, le business plan doit être rentable et assurer la pérennité de l'entreprise. Dans le cas contraire, il vaut mieux redéfinir sa stratégie et revoir ses objectifs.

Pour pouvoir se développer, il faut de l'argent. Pour avoir de l'argent, nous faisons le plus souvent appel à des investisseurs et des banquiers. Or, un plan d'action rentable et qui tient la route est impératif lors de la recherche d'investisseurs. Par exemple, si une entreprise souhaite faire un prêt

bancaire, il est essentiel qu'elle présente au banquier un dossier solide, pour que celui-ci sache où il investit son argent. Il doit être convaincu que cet investissement sera fructifiant. Pour cela, l'entreprise doit avoir un business plan viable. Par conséquent, ce dernier est généralement accompagné du plan de financement de la société ainsi que son compte de résultat prévisionnel.

Une fois validé, le business plan doit être présenté à l'équipe (du moins une partie ou une vue d'ensemble) afin que celle-ci connaisse parfaitement l'entreprise (valeur, positionnement ….) et soit impliquée dans la mise en œuvre de la stratégie et l'atteinte des objectifs fixés. Il s'agit d'entretenir la communication interne au sein de l'entreprise (Cf. E. Optimisation des ressources et gestion de l'équipe en interne).

Le suivi des actions est impératif. Même s'il ne rentre pas directement dans le business plan, il est important de penser à la mise en place d'un tableau de bord pour chaque action, au risque sinon d'oublier par la suite. C'est la mesure de l'efficacité commerciale : il s'agit ici d'évaluer et de mesurer l'efficacité commerciale et les retombées de chaque action, ou pour ainsi dire, de déterminer le retour sur investissement de celles-ci. Cela nous permettra ultérieurement d'ajuster notre business plan et de le modifier si besoin, mais surtout cela aidera grandement les décisionnaires à élaborer un nouveau plan d'action en fonction de la réussite et des retombées économiques du précédent (Pariot, 2010).
Le suivi se fait également au cours de l'action, afin de suivre sa progression & son avancé.

Cela n'a pas été fait de manière rigoureuse par ER2i ingénierie mais va être rapidement mis en place pour la suite de nos actions à travers plusieurs outils.
Nous pouvons citer en premier lieu les tableaux de bord, véritables outils de pilotage. Ils permettent de suivre précisément l'évolution de chaque action, mais nous donnent également de très nombreuses indications (CA ; Quantités ; Clients ; Marge ; Qualité de service ; Parts de marché), et cela en fonction du mois, des DAS, du client, du chargé d'affaires, etc.
Nous nous pencherons donc sur l'optimisation et la mise en service efficiente du tableau de bord de notre système de gestion (jusqu'à alors pas utilisé de façon minutieuse et contrôlée).

Après avoir procédé à toutes les étapes du marketing stratégique, voyons par quels moyens la réalisation de la stratégie va être mise en œuvre.
Cela nous amène donc au marketing opérationnel, à travers la mise en place des actions nous permettant d'atteindre les objectifs fixés.

PARTIE 2 :

MARKETING OPÉRATIONNEL

La réalisation de la stratégie à travers des choix opérationnels

II. MISE EN ŒUVRE DE LA STRATÉGIE ELABORÉE

« Le marketing opérationnel est un processus centré sur l'action, à court ou moyen terme, qui cible des marchés ou des segments existants », énonce Lambin et De Moerloose (2012, p.18).

L'entreprise cherche à atteindre un ou plusieurs de ses objectifs préalablement définis lors de l'analyse stratégique.

Maintenant que le business plan a été établit précisément, il faut le mettre en œuvre et le réaliser, et pour cela de nombreuses actions peuvent être mises en place, en corrélation avec le plan d'action stratégique.

A. Un vaste champ d'action offert par la communication

La communication est un point clé du développement de l'entreprise. Même s'il est plus technique en BtoB, le message à faire passer doit tout de même être clair et simple, et porter sur les solutions apportées aux consommateurs. Les entreprises du BtoB prennent aujourd'hui conscience de l'importance de la communication et leurs dépenses consacrées à cela augmentent de plus en plus.[12]
Les possibilités et les choix de communication sont multiples et diversifiés quelle que soit la stratégie choisie, mais ils doivent être adaptés selon celle-ci et cohérents.

ER2i ingénierie est reconnu sur les secteurs des industries de pointe, des environnements contrôlés, de la pharmacie, de la recherche et de la montagne. Nous bénéficions donc pour le moment d'une image positive et d'une certaine crédibilité. Notre objectif de communication aujourd'hui est d'augmenter notre notoriété et notre visibilité, de faire connaitre notre savoir-faire, et d'être vu non pas comme un simple bureau d'études mais comme contractant général.

Ci-dessous vont être développés les principaux points et moyens de communication qui peuvent être mis en place par une entreprise.

[12] http://www.pearson.fr/resources/titles/27440100604540/extras/7472_chap01.pdf

L'univers de marque

La mise en place et le respect du territoire de marque est un passage obligatoire pour une bonne cohérence de l'entreprise. C'est une des premières choses à mettre en place (surtout avant le lancement d'une campagne de communication), de manière à ce que les consommateurs puissent facilement et clairement identifier la société.

Le territoire de marque regroupe plusieurs composantes permettant à l'entreprise d'être reconnaissable :

- Le logo : C'est l'identité visuelle de l'entreprise, lui permettant d'être reconnue dans l'esprit des consommateurs et de se différencier par rapport aux concurrents (Libaert et Westphalen, 2012).

Il permet à la société d'être identifiée plus rapidement et plus facilement. De plus, un logo s'inspire généralement de l'histoire, du métier, et / ou des valeurs de la société, ce qui lui donne ainsi tout son sens, et doit refléter son image et son positionnement.

Pour finir, un bon logo doit être simple, pertinent, lisible, et déclinable.

- La charte graphique : Il s'agit des polices d'écriture, tailles, et couleurs propres à l'entreprise
- L'entête, pied de page, et graphisme de fond de page présents sur tous les documents officiels. Cela inclut pareillement la refonte de tous les documents contractuels
- Les fonds PowerPoint (présentations commerciales, fiches références….) avec la charte graphique de l'entreprise
- La plaquette, reflet de la société
- Tous les visuels, pictogrammes, et illustrations utilisées font aussi partis de la charte graphique

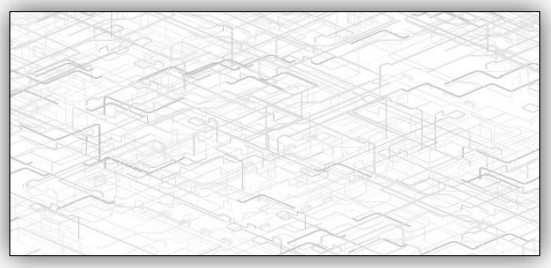
Notons que cette charte graphique se retrouve également sur le site internet, afin d'accentuer la cohérence graphique et la reconnaissance de l'entreprise. Tout individu peut ainsi plus facilement reconnaitre et identifier l'entreprise, même de façon inconsciente.

Pour tout changement d'identité visuelle, il est vital pour son efficacité de communiquer dessus en interne (réunion pour impliquer et expliquer aux salariés) comme en externe (communiqué de presse, newsletters). Sans cela, le changement risque fortement d'être un échec, car il est très dur de le modifier dans l'esprit des consommateurs.

ER2i ingénierie s'est lancé dans la modification de sa charte graphique en vue de la rajeunir et de la moderniser. En effet, certaines formes de l'ancien territoire de marque commençaient à être dépassées. Voici par exemple l'évolution du fond de page :



Avant



Après

Les tuyaux démontrent la complexité des projets que l'on gère.

Le logo a lui aussi été entièrement revu (Cf. Annexe 7 : Evolution du logo ER2i ingénierie au fil des années).

Le bleu (symbole de la technologie) et le blanc (propreté, pureté : Santé), symbolisent la technique. Le vert, lui, représente le développement durable, axe dans lequel s'inscrit l'entreprise.
La flèche montante représente le fait d'aller de l'avant, d'avancer. Nous voulons mettre en avant notre côté scientifique, expert, et novateur.

La modification de la charte graphique fut accompagnée par la nouvelle plaquette commerciale. Le but était ici de la simplifier au maximum et de retenir l'attention des lecteurs. Via la plaquette, toute personne doit comprendre en l'espace de cinq minutes notre métier ainsi que les solutions que nous proposons. Nous avons préféré augmenter le nombre d'images en diminuant la présence de textes afin de permettre une meilleure compréhension de notre activité.
Cela est d'autant plus important lorsque la plaquette est utilisée et donnée pendant des évènements. Par exemple, lors de salons professionnels, beaucoup de plaquettes commerciales sont récoltées par les participants et sont lues de façon rapide et succincte. Elles ne doivent donc pas contenir trop d'informations mais l'essentiel, afin de se démarquer pour ne pas finir dans une poubelle.

Les relations presse

Nonobstant l'expansion d'internet et du multimédia, la presse reste encore le média le plus utilisé avec 48% des parts de marché des recettes publicitaires (Demont-Lugol et alii, 2006).

Les relations presse ont comme but principal de développer et d'entretenir des bonnes relations avec les consommateurs mais surtout avec les journalistes, et de promouvoir sa notoriété et sa visibilité. Dans le but d'augmenter les retombées d'une action de presse, il n'est pas recommandé de faire des actions séparées et non régulières, il est préférable au contraire d'agir sur du long terme. Par conséquent, afin de bâtir des relations presse durables, il est nécessaire d'établir un plan et un budget de communication étendus sur l'année (Libaert et Westphalen, 2012).

Les relations de presse font parties de notre réseau et de nos contacts. Elles constituent des relations privilégiées avec les journalistes, qu'il faut entretenir.

Le choix des supports presse (revues, magazines, ….) doit être fait avec la plus grande attention. Dans le BtoB, il faut choisir un support dans notre domaine d'activité, et touchant bien évidemment le public visé (chaque domaine d'activité possède sa propre presse spécialisée). Les lecteurs doivent faire partie de notre cible (déterminée dans la stratégie) et doivent correspondre bien évidemment au public que nous voulons toucher.

Pour finir, les relations de presse doivent être collaboratives, autrement dit dans un esprit gagnant-gagnant.

Il y a plusieurs types de relations presse (Libaert et Westphalen, 2012) :

- La revue de presse : Il s'agit d'un article que l'on fait passer au journaliste. Celui-ci relève principalement de la recherche (publique), et non pas de l'actualité ou autre de l'entreprise.
- Le communiqué de presse : Il donne la possibilité de communiquer des informations sur l'entreprise, une nouveauté (nouveau produit, nouvelles technologies, restructuration économique, nouvelle implantation ….), mais ne doit pas être publicitaire. Un communiqué de presse est un court article, maximum une page, peu couteux, et permet de communiquer rapidement sur une information (attention, une seule information par communiqué de presse).
- Le dossier de presse : Il se révèle bien plus complet que le communiqué de presse. Il doit être assez original pour attirer l'attention du journaliste, mais en parallèle respecter la forme voulue par ces derniers. Les journalistes choisissent ensuite eux-mêmes l'information qu'ils jugent la plus intéressante et pertinente pour les lecteurs, et qui sera diffusée.
- La conférence de presse : Elle peut être étalée sur plusieurs jours et touche un plus grand nombre de journalistes, qui, pour une partie d'entre eux, communiquent sur l'entreprise ce

qui permet d'élargir la cible et toucher les lecteurs à plus grande échelle par le biais de plusieurs journaux. Toutefois, elle est chère et se révèle difficile à réaliser.

- L'interview : Interactive, elle offre la possibilité d'évoquer un sujet de manière complète et de donner des informations précises et orientées, et permet également à l'entreprise de se faire connaitre à travers les différents médias.
- Le publi-rédactionnel (ou publi-reportage) : C'est l'achat d'un espace publicitaire avec pour finalité d'y insérer un article. Celui-ci, le plus souvent à caractère publicitaire, est rédigé par l'entreprise qui en a le total contrôle (à la différence des publications faites par les journalistes).

Pendant plusieurs années, les communiqués et revues de presse ont beaucoup trop été utilisés par ER2i ingénierie. En effet, chaque nouvelle actualité de l'entreprise faisait l'objet d'une retranscription dans une revue ou communiqué de presse. Ainsi, le trop plein d'information entraina la perte et la décrédibilisation de celle-ci. Nous avons donc depuis cette année adopté une nouvelle philosophie concernant la diffusion de l'information : peu mais pertinente, avec comme mot d'ordre la modération. Dans notre secteur d'activité (appuyé par l'analyse des pratiques des concurrents), l'information et la publicité de masse est à proscrire, sous peine d'une perte de crédibilité aux yeux des consommateurs, qui recherche une entreprise sérieuse et fidèle.

L'affichage extérieur

L'affichage extérieur est le plus ancien des médias, avec 11% des parts de marché (Demont-Lugol et alii, 2006), principalement via des affichages grand format. L'affichage extérieur permet d'être vu à grande échelle et de toucher la majorité de la population de la ville en question. Il a donc une bonne couverture média, est efficace, mais présente un coût relativement élevé.

Son avenir semble cependant être compromis. En effet, les panneaux publicitaires commencent à être petit à petit supprimés (ou réduits en termes de taille) dans certaines villes comme Grenoble ou Nice.

Ainsi, à moins d'être un grand groupe, il vaut mieux ne pas se lancer sur ce support de communication.

La radio

Malgré une audience très large (99% des foyers en possèdent une en France), la radio comptabilise seulement 8% des parts de marché des recettes publicitaires, principalement dû au fait du très grand nombre de stations (Demont-Lugol et alii, 2006).

Peu cher, ce média interactif se révèle intéressant par son interactivité avec les auditeurs et sa capacité de répétition élevée des spots publicitaires. En revanche, le degré d'attention des auditeurs est relativement bas, entrainant une faible mémorisation des messages. Dans notre secteur d'activité, ce moyen de communication ne semble pas pertinent, à part s'il existait des stations spécialisées dans

notre domaine d'activité touchant notre cible (ce qui n'est pas le cas), et au risque également de ne pas retranscrire l'image sérieuse nécessaire dans notre métier.

La télévision

Etant donné qu'il constitue un des loisirs les plus pratiqués par la population française (le taux d'écoute moyenne en France est de 3h30 par jour), il constitue le média principal, avec un tiers des parts de recettes publicitaires. « Pour prétendre au statut de leader, une présence sur ce média est presque incontournable » affirme Demont-Lugol et alii. (2006, p.134). Malgré tout, la suprématie de ce média est en déclin, dû à l'expansion d'Internet et de ses médias en ligne, mais aussi de l'abondance des chaînes de télévision.

Le budget de communication média est défini chaque année en fonction des besoins.

Cette année, chez ER2i ingénierie, le budget alloué a été augmenté du fait du remaniement de la stratégie, de la nouvelle charte graphique et des nouveaux supports (plaquette et site web). Nous étions prêts (charte graphique et site internet modifiés) pour nous faire connaitre et augmenter notre visibilité. Au lancement de la campagne de communication, plusieurs articles et publicités ont été publiés dans des revues spécialisées (Présence, CEA de Cadarache, La Gazette du Laboratoire).

Nous avons acheté des encarts publicitaires dans des annuaires ciblés comme les catalogues de salons (ciblés sur la santé), et plus général (annuaires ciblés).

Nous avons augmenté nos envois de newsletters afin de marquer le coup. En revanche, nous gardons à l'esprit le concept « être visible, mais pas trop », afin de ne pas excéder les internautes avec trop de newsletters. C'est pourquoi, après ce petit coup de boost sur la presse gratuite comme payante, nous ralentissons de nouveau celle-ci.

Notre politique concernant les encarts publicitaires et publi-rédactionnel est une communication ciblée. Nous en faisons relativement peu, mais dans des supports spécialisés afin de toucher un maximum de personnes correspondant à notre cible (3 à 4 insertions par an).

Les goodies constituent une autre forme de communication. Ce sont des supports facilement personnalisables (avec le logo de l'entreprise, le site internet, le QR code, des photos…) et sont désormais déclinés sous un nombre incalculable de forme. Du stylo ultra innovant à la clé USB design, des boules anti-stress en forme de caisse à outils à la batterie de portable nomade, le choix de goodies personnalisables est multiple et convient à tout domaine et cœur de métier.

De ce fait, cette large gamme de possibilité nous permet d'être cohérents et représentatifs de nos valeurs et de notre métier.

Par exemple, une entreprise à tendance écologique peut réaliser un bloc-notes en papier recyclé, un architecte peut réaliser des porte-clés en forme de casque, et ainsi de suite. Il convient d'être créatif !
En ce qui concerne ER2i ingénierie, nous faisons toute sorte de goodies. Bien entendu, nous faisons régulièrement les incontournables stylos personnalisés, des blocs-notes, post-it, etc, afin de les distribuer plus massivement et en libre-service lors de salons ou autres évènements, et également à nos clients. En revanche, nous faisons fabriquer des stylos bien plus innovants fonctionnant grâce à un système de gravité, pour nos clients plus importants mais aussi pour les salariés de l'entreprise, afin de rappeler une de nos valeurs qui est la constante recherche d'innovation.
De manière à faire découvrir plus efficacement notre nouvelle plaquette et site web, nous avons fait produire des cartes USB personnalisées avec notamment le QR code renvoyant sur la page d'accueil du site www.er2i.fr, et nous avons pris l'option d'intégrer un fichier dans la carte USB qui n'est autre que notre nouvelle plaquette. Distribuées par exemple lors d'évènements ou de salons professionnels, c'est un très bon moyen pour faire parvenir notre plaquette aux consommateurs, clients, et partenaires potentiels, en se démarquant et en faisant en sorte qu'elle soit vu lors de l'utilisation de la carte USB (Cf. Annexe 9 : Exemple de goodies réalisés par ER2i ingénierie).

En conclusion, les moyens de communication sont nombreux et diversifiés (et ils ne sont pas les seuls ! Nous analyserons d'autres formes de communication dans les parties ci-après). L'important, que l'on utilise un ou plusieurs moyens de communication, c'est d'être cohérent, tant avec le message que l'on fait passer (image, positionnement, valeurs) qu'avec nos visuels (charte graphique), afin de ne pas perdre les consommateurs, et qu'ils puissent facilement nous identifier.
La mesure de nos actions est toute aussi importante : il est primordial avant chaque action de communication d'élaborer un tableau de bord et de mesure d'efficacité commerciale.
Pour que cela soit efficient et pertinent, il est essentiel d'analyser les résultats pré et post action. Par exemple, nous pouvons regarder le taux de fréquentation de notre site web (via Google Analytics) avant et après toute action commerciale et marketing, de manière à savoir si celle-ci a été efficace et a attiré le consommateur (Pariot, 2010). Ainsi, le plan d'action pourra être modifié et amélioré en cas de résultats médiocres.
L'efficacité est aussi principalement mesurée par l'augmentation du chiffre d'affaires, du nombre de devis ou de commandes, de demande d'informations ou de contacts.
Il est un peu plus complexe d'évaluer et de mesurer notre image et notre notoriété (Demont-Lugol et alii, 2006). Cela se fait via des entretiens, des sondages, des études de notoriété (assistée, spontanée, top of mind), et de veille commerciale (qu'est-ce que l'on dit de nous, notamment sur le web). Il nous faut mesurer si le message est passé.

B. Construire son e-réputation sur Internet et les réseaux sociaux

Nous assistons désormais à une explosion de la diffusion d'informations, très facile désormais à obtenir grâce à l'expansion d'internet et des réseaux sociaux. Ce moyen de communication massif, selon une étude de Fleishman-Hillard, influence grandement les choix des consommateurs par rapport aux médias traditionnels (à hauteur de dix fois plus fort). En parallèle, Internet a toutes ses chances de devenir le troisième support publicitaire en dépassant l'affichage (Libaert et Westphalen, 2012).

L'émergence d'Internet a entrainé le développement d'un moyen de communication digital que nous pouvons qualifier de « viral », qui est le bouche-à-oreille. Précisons que la plupart des gens se rappellent nettement plus du bouche-à-oreille positif (89%) que négatif (7%)[13].

Les consommateurs deviennent des internautes actifs, créateurs de contenus et de valeur, et peuvent par exemple avec une extrême facilité exprimer leur avis positif ou négatif sur tel ou tel produit ou service. Notons également qu'un avis négatif se propage cinq fois plus vite qu'un avis positif, aussi qualifié de « bad buzz » (Gaultier-Gaillard et alii, 2014).

Autrement dit, toute publication en ligne, information, ou autre, peut être, via une grande facilité d'échanges et de partage d'informations, fortement amplifiée. C'est ce que l'on appelle le marketing viral, qui est selon Lambin et De Moerloose (2012, p.42) « la source de communication la plus fiable aux yeux des consommateurs ».

Dans un même temps, Internet offre aux entreprises la possibilité de relayer toute information ou communication pertinente, mais aussi de prolonger une action publicitaire. Il permet de réaliser des teasings, de créer le buzz, et de faire participer le public qui peut également suivre l'évènement en direct, relayer l'information et l'évènement sur la toile, et le partager avec les internautes (Libaert et Westphalen, 2012).

Internet a créé 4 nouveaux moyens de communication : Les sites internet, les réseaux sociaux, les courriers électroniques, et les bannières publicitaires.

Pour une meilleure efficacité d'utilisation de ces 4 moyens de communication, il est essentiel de les faire interagir entre eux. Par exemple, les icones des réseaux sociaux doivent se trouver sur le site internet via des liens actifs, la demande de contact sur le site web renverra sur le courrier électronique de l'entreprise, les bannières publicitaires renverront sur le site internet, les courriers électroniques contiendront des liens vers le site web et réseaux sociaux, et enfin les réseaux sociaux renverront sur le site web.

[13] http://www.trndload.com/trndco/trnd_wom_monitor_01_FR.pdf

Arrêtons-nous justement sur les sites internet, nouveau support de communication créé à travers l'expansion d'Internet. Nous observons une croissance d'environ 30% du nombre de sites par an depuis 2007[14]. Un site web est une vitrine de l'entreprise. Il permet d'acquérir de la visibilité supplémentaire et reflète l'image de la firme, ses valeurs, ses savoir-faire. Avec 74% d'internautes en France, dont 99% sont des cadres[15], il est aujourd'hui un support de communication incontournable et quasi obligatoire pour toute société dynamique et dans l'air du temps.

Mettre régulièrement notre site Web à jour permet d'actualiser sa forme et son fond, chose d'autant plus importante si nous sommes en période de campagne de communication, amenant forcément du trafic sur le site web. De plus, cela montre aux internautes que l'entreprise est dynamique et proche de ses clients, en les tenants informés de leur activité et actualité.

Au jour d'aujourd'hui, il est primordial d'avoir un site web responsive, c'est-à-dire s'adaptant à tous les formats d'appareils technologiques comme les ordinateurs, les Smartphones et tablettes et autres objets connectés (mêlant dans l'ère actuelle plusieurs systèmes d'exploitation comme Windows Mac et Linux).

Un bon site internet doit être orienté « marketing one-to-one », c'est-à-dire permettant l'interaction avec les internautes et ainsi établir un contact et un échange direct (via la page « contact », ou des fenêtres interactives, par exemple « Un conseiller en ligne vous répond 24h/24 7j/7 »).

Il ne faut pas oublier d'intégrer de façon visible un endroit permettant aux internautes de s'inscrire facilement à la newsletter, moyen simple pour récupérer des coordonnées de consommateurs intéressés et transmettre des informations, des offres, etc.

Enfin, un site web multilingue (au moins traduit en anglais) permet une ouverture à l'international. Les entreprises étrangères intéressées peuvent facilement s'informer sur le site grâce à la version traduite en anglais.

Au vu du remaniement de la stratégie et de notre charte graphique, ER2i ingénierie a procédé à la refonte complète de son site Internet.

Celui-ci, plus détaillé et plus simple d'utilisation, reprend notre plaquette commerciale afin de toujours afficher le même discours et de le recentrer sur l'essentiel.

Sur fond de notre charte graphique, le site présente l'entreprise, son histoire et ses engagements, l'équipe qui la compose, les domaines d'expertise ainsi que toutes les compétences et savoir-faire de la société, son mode de fonctionnement, et les solutions qu'elle propose.

[14] FEVAD, Fédération du E-commerce et de la Vente à Distance

[15] Rapport du Conseil d'analyse stratégique 2011 (N°34, Rapports et documents)

Nous renseignons et mettons à jour régulièrement la page « actualités », permettant de tenir informé les internautes de nos nouvelles solutions, ou par exemple de l'ouverture d'une nouvelle agence ou la participation à tel ou tel évènement.
Il est également très pertinent d'insérer des références et des témoignages clients, qui inspire la confiance et sont un gage de réussite et de qualité quant à nos projets.

La création brute d'un site Internet ne suffit cependant pas[16]. En effet, afin que cela soit efficient, il est nécessaire de le référencer dans les moteurs de recherche afin de maximiser sa visibilité. Le référencement webmarketing consiste principalement à définir et optimiser les mots clés en fonction du thème de notre site et de notre activité, destinés aux moteurs de recherche qui référenceront notre site. Il y a ensuite beaucoup d'autres méthodes aidant au référencement d'un site, comme la création de liens internes (au sein du site) ou externes (partenariat avec d'autres sites).
Pour finir, il faut noter qu'il y a plusieurs types de référencement : Le référencement naturel SEO (comme décrit précédemment), le référencement payant SEA (mise en place d'une campagne Google Adwords créant des liens sponsorisés et publicitaires), et enfin le référencement via l'optimisation des réseaux sociaux.
Le référencement du nouveau site d'ER2i ingénierie est primordial afin d'être visible et d'augmenter nos chances d'être vu sur les moteurs de recherche.
Cependant, ces simples méthodes connaissent dorénavant quelques limites et ne sont plus suffisantes face à l'intensification de la concurrence sur le Web (Pariot, 2010). Il faut adopter une vision d'avenir et être novateur sur notre site internet, en développant des méthodes pour attirer les consommateurs sur notre site, et surtout les faire rester[17]. Plus difficile à mettre en place dans le milieu BtoB notamment dans le secteur de la construction, cela se ressent surtout dans le milieu BtoC. ER2i ingénierie peut tout de même trouver des solutions innovantes quant à l'optimisation de son site, comme par exemple des représentations attractives, des animations en 3D, des rubriques plus interactives. Avant de se pencher sur ces améliorations, nous allons tout d'abord mettre en place quelques modifications plus simples et plus pressantes qui seront détaillées lors de nos recommandations (Cf. Conclusion).

Passons maintenant aux réseaux sociaux. Il convient d'aller là où se trouvent les internautes. Nous assistons à une explosion des réseaux sociaux depuis l'arrivée du Web 2.0, avec plus de 20 millions d'utilisateurs (Gaultier-Gaillard et alii, 2014). Facteurs d'influences très puissants, ils sont devenus un média à part entière et permettent de passer des informations, des actualités, des offres

[16] http://www.webmarketing-com.com/2015/05/27/37874-fondamentaux-seo-5-points
[17] http://www.webmarketing-com.com/2015/05/22/37759-revolution-digitale-oui-jen-suis

de façon moins intrusive, d'autant plus que les internautes s'y rendent de leur plein gré en visitant les pages et comptes qui les intéressent. La moitié des entreprises ont en 2015 l'intention de se déployer sur les réseaux sociaux[18]. Le principal réseau social utilisé par les entreprises est Twitter (80%), contre 61% pour Facebook[19]. La diffusion d'informations sur les réseaux sociaux est très rapide, mais c'est un avantage à double tranchant, car une information négative peut également très vite circuler et prendre de l'ampleur. La communication sur les réseaux sociaux est bien différente de la communication traditionnelle. Il ne faut pas diffuser tout et n'importe quoi sur Internet, ni uniquement des informations sur l'entreprise ou à titre publicitaire. Les informations diffusées doivent apporter de la valeur ajoutée, commenter une tendance actuelle ou une nouveauté dans notre secteur d'activité, répondre à une demande client, et bien plus encore. Nous sommes plutôt dans l'écoute de l'internaute et dans l'interaction avec celui-ci, avant toute démarche purement commerciale (Balagué et Fayon, 2012). Ils permettent une communication plus ouverte et plus transparente, et augmente le sentiment de confiance (Gaultier-Gaillard et alii, 2014). Ce réseautage permet également d'amener du trafic sur notre site, et vice-versa.

Basés sur une règle de gratuité, les réseaux sociaux engendrent une communication à moindre coût, et permettent d'établir un lien direct entre les consommateurs et l'entreprise. Une page Facebook ou Twitter peuvent être des pages d'échanges entre l'entreprise et les internautes mais également pour les internautes entre eux. C'est ce que l'on appelle le marketing interactif (Libaert et Westphalen, 2012). L'entreprise doit cependant être vigilante à toujours alimenter ces échanges, et surtout toujours répondre à une demande, question, ou commentaire d'un internaute. Pour une PME, mais également pour les grandes entreprises, le but ne doit pas être forcément d'avoir le plus grand nombre de fans ou followers, l'important est de pouvoir répondre à un maximum de personnes et ainsi entretenir le dialogue et l'échange. Par conséquent, il est parfois préférable d'avoir une communauté réduite et une meilleure gestion de celle-ci.

ER2i s'est lancé depuis peu sur Twitter, afin d'étendre sa présence et sa communication, et d'être dans l'air du temps. Egalement, un compte LinkedIn a été créé, permettant d'avoir une identité sur cette communauté et de créer un réseau autour de son entreprise.

LinkedIn, avec ses 300 millions d'utilisateurs devient un média social incontournable. Cette plateforme communautaire regroupe plusieurs utilités. Dans un premier temps, elle permet d'élargir son réseau en ayant accès à un grand nombre de profils très facilement. Elle permet de créer et faire partie d'une communauté bien spécifique, centrée sur un intérêt commun ou un secteur d'activité[20]. ER2i

[18] http://ricardodasilva.fr/2015-moitie-entreprises-investir-reseaux-sociaux
[19] http://fr.slideshare.net/BMGlobalNews/bursonmarsteller-2011-global-social-media-checkup
[20] http://btobconnected.com/2014/07/21/5-usages-de-linkedin-pour-generer-des-leads

ingénierie peut par exemple créer une communauté sur la maquette numérique BIM et son impact sur les performances, afin de conforter son expertise. LinkedIn permet également de trouver, en tapant le nom d'une entreprise, les personnes s'occupant de tel ou tel service, afin par exemple d'avoir le nom de la personne responsable des achats ou de la logistique, permettant de passer plus facilement la barrière de la standardiste lors d'une campagne de prospection téléphonique, ce qui n'est pas négligeable. Il est important également pour une entreprise s'inscrivant sur LinkedIn que tous ses salariés fassent de même et qu'il y ait une cohérence dans les profils, afin d'inspirer la confiance et la sympathie pour les personnes voulant se renseigner. Cela montre également le dynamisme et la modernité de l'équipe.

Nous pouvons également faire un petit aparté sur les blogs. A titre personnel dans un premier temps, les blogs sont ensuite (à partir de 2005) utilisés à titre professionnel, notamment par des grandes entreprises (Libaert et Westphalen, 2012). Ils permettent de faire passer des informations, des actualités, non uniquement sur l'entreprise mais surtout sur les tendances de son secteur d'activité, des innovations, etc. Avoir un blog peut aider au référencement de notre site internet (au travers des liens externes). Ils sont souvent alimentés par des passionnés, restant objectifs ou amenant leur avis sur un sujet d'actualité. Insérer de la publicité sur un blog du même secteur d'activité permet de viser une cible forcément intéressée.

Il peut donc être intéressant pour ER2i ingénierie de se pencher sur cette option. Comme avec tous les différents supports, il faut cependant être très vigilent quant à la cohérence (graphique et informationnelle) afin de garder la même identité et le même message partout où nous sommes.

Nous passerons très brièvement sur les bannières publicitaires (achat d'espaces sur internet), car ces dernières ne sont pas pertinentes dans le secteur de l'ingénierie et de la construction. Qualifiées de publicité *on line* ou *e-publicité,* elles sont désormais omniprésentes sur Internet, et sont selon leur forme et leur interactivité plus ou moins intrusives (bien qu'elles soient, de base, considérées comme tel). Pour finir, leur coût est moins élevé que les insertions presse.

En conclusion, lnternet augmente donc considérablement nos possibilités de communication. Encore une fois, nos actions doivent être mesurées, notamment les statistiques de notre site Internet. Nous pouvons également mesurer notre présence sur les réseaux sociaux par rapport aux concurrents (nombre de tweets, followers, fans, commentaires ….).

L'utilisation d'Internet, qu'il s'agisse de la gestion de la communication, de l'e-réputation, ou de la veille technologique et concurrentielle, nécessite une ressource dédiée. En effet, pour exploiter correctement son immense potentiel, cela prend du temps. Sans oublier que pour être cohérent sur les réseaux sociaux, mieux vaut qu'une seule et même personne s'en occupe.

C. Développer sa clientèle et gérer ses contacts grâce à un CRM efficient

La relation client a entamé sa mutation depuis plusieurs années. Nous ne sommes plus en relation « one-shot », nous tendons désormais vers des relations durables, centrées sur la satisfaction client et entrainant sa fidélisation. On passe du marketing transactionnel à un marketing relationnel, avec des relations personnalisées à grande échelle (Billé et Soparnot, 2006). Rappelons qu'il coûte cinq fois plus cher de trouver un nouveau client que de le fidéliser (coût d'acquisition client élevé).

Le CRM a fait son apparition dans les années 1990, suite à la prise de conscience de la profitabilité amenée par une relation durable avec le client. Sa réussite est sans appel, suite à la constatation du fait qu'il n'y a quasi aucun retour en arrière (moins de 1%) après l'installation d'un logiciel CRM dans une firme (Barallon, 2015). D'après le Métagroup (cité par Jallat et alii, 2014, p.2), il s'agit de «l'automatisation de processus d'entreprise horizontalement intégrés. Cette intégration se fait à partir de l'ensemble des points de contact possible avec le client (marketing, ventes, après-vente, assistance technique, conseil) ». En d'autres termes, le CRM regroupe toutes les informations concernant un individu avec pour but principal une connaissance parfaite du contact permettant de répondre à ses besoins, notamment lors d'une demande de service après-vente. En parallèle, le CRM offre un suivi précis et complet de chaque client (historique des ventes, historique des prises de contact, des prises de rendez-vous, des mailings, prospection, …) et peut constituer un avantage concurrentiel non négligeable. Grâce à toutes ces données, la société peut construire une relation étroite, réciproque et durable avec ses clients les plus importants, les connaître de façon individuelle et ainsi leur proposer des solutions correspondant à leurs attentes, et dans l'idéal mieux adaptées à leur besoin que celles de la concurrence (Lefébure et Venturi, 2005). L'idée est de conserver, fidéliser, satisfaire les clients acquis et d'en faire une priorité, et ainsi développer le capital-client (Dussart et Nantel 2007). De même, et après avoir établi une segmentation dans son logiciel, l'entreprise peut cibler ses actions de communication, qui pourront ainsi être adaptées et personnalisées selon le type et le profil du segment (Dussart et Nantel 2007).

Nous avons la possibilité de segmenter les données selon plusieurs critères :

- Type : fournisseur, client, partenaire, ….
- Statut : suspect, prospect, client, client fidèle, petit client, gros client, ….
- Domaines d'activité
- Données sociodémographiques
- Autres : personnalisé

La date du dernier et du prochain rendez-vous, les points évoqués et importants, l'envoi de mailing, newsletters, et vœux de fin d'année, les relances mail ou téléphone, toutes ces informations présentes dans le CRM permettent un suivi personnalisé et efficace à condition bien sûr que les utilisateurs rentrent correctement les données. Notons que chaque membre de l'entreprise peut avoir accès aux différentes fonctionnalités du CRM (selon autorisation), assurant donc un suivi constant.
Il faut sortir du processus basic et systématique, et aller plus loin avec le client grâce aux informations que l'on possède.
En découle une meilleure efficacité notamment lors de la prospection ou du SAV, et plus globalement une amélioration significative de la rentabilité.
Nous pouvons également facilement identifier, suivant la loi de PARETO, les 20% de nos clients faisant 80% de notre chiffre d'affaires, et traiter ces derniers de manière particulière et privilégiée. Une fois la confiance de ces clients gagnée, ces derniers peuvent par la suite devenir de véritables ambassadeurs de la marque et de l'entreprise, fait d'autant plus important dans le monde concurrentiel et dur de la construction (Lefébure et Venturi, 2005).
Tout cela influe donc de façon significative sur l'efficacité commerciale et la satisfaction client.

Avoir un CRM efficient implique le fait qu'il soit totalement intégré dans la stratégie de l'entreprise, notamment dans sa stratégie relationnelle (Ambroise et Prim-Allaz, 2015).
Pour arriver à cela, les dirigeants doivent accomplir un gros travail en interne afin d'expliquer l'utilité indéniable du logiciel et l'importance de la bonne utilisation de celui-ci, de manière à changer et responsabiliser le comportement des salariés vis-à-vis de la relation client.
Afin d'alimenter quotidiennement son CRM, la collecte des données doit être continue, et induit donc une surveillance constante du marché et une rigueur quant à la saisie des données clients (Lambin et De Moerloose, 2012). Attention toutefois, un CRM est opérationnel seulement si les données sont rentrées de manière méticuleuses, mises à jour régulièrement et de façon intelligente. Pareillement, il faut être vigilent quant aux données récoltées via des formulaires de contact par exemple, qui ne sont pas toujours remplis de façon sérieuse.
Afin d'enrichir la nôtre, il est tout-à-fait possible d'acheter des bases de données. Prudence cependant à ce que ces listings soient de qualité, et bien sûr en adéquation avec notre secteur d'activité et notre cible. Un bon fichier client doit être riche, qualifié, et intelligent.
Lors d'un envoi e-mailing, la liste des emails doit être triée et purgée des adresses erronées. Pour cela, il est nécessaire d'effectuer après chaque mailing un rapport d'envoi afin d'extraire les adresses invalides, les spams, les blacklistés, ainsi que les personne souhaitant être retirées de la liste.
Le rapport d'envoi donne la possibilité également de connaître le taux d'email délivrés, d'email ouverts, et surtout le plus intéressant, d'emails cliqués (lien vers une page dédiée ou notre site web).

Le CRM induit une meilleure gestion, un meilleur suivi et un meilleur pilotage de l'activité et doit permettre de mesurer la performance commerciale, aussi bien des salariés que des clients mais aussi des actions commerciales (Michaux et Geffroy-Maronnat).

Véritable indicateur de performance, nous pouvons mesurer par exemple l'efficacité d'un employé, en faisant le rapport entre le nombre d'heures passées sur une affaire, et ce que cette affaire a rapporté (ce qu'elle nous rapporte moins ce qu'elle nous coûte). Parallèlement, nous pouvons évaluer la capacité d'un salarié à transformer un prospect en client puis en client fidèle.

Enfin, il est désormais possible de connaitre tous les clients évalués comme « porteurs d'avenir » (créateurs de chiffre d'affaires) et qui doivent par conséquent être traités et suivi de manière privilégiée, et au contraire les clients « non profitables » pour lesquels il vaut mieux ne pas dépenser ni trop de temps ni trop d'argent, voire même s'en séparer (Jallat et alii, 2014). En effet, certains clients, quand bien même ils nous apportent du chiffre d'affaires, peuvent au final se révéler plus coûteux que ce qu'il nous rapporte (perte de temps et d'argent). Il est donc important de mesurer la rentabilité des clients et la marge dégagée par celui-ci (Pariot, 2010).

Cela est arrivé il y a moins d'un mois avec un client de ER2i ingénierie, dont les exigences étaient particulièrement élevées, accompagnées de façon de travailler bien différentes de celles habituelles. En l'occurrence, ce client demandait un temps de travail bien plus élevé aux chargés d'affaires comparé à d'autres affaires égales, et les différences de collaboration et de travail n'étaient pas en adéquation entre les deux partis. De ce fait, cela influait négativement sur les relations entre les deux partis et l'avancé de l'affaire, et risquait également de fortement entacher la crédibilité d'ER2i ingénierie si l'affaire tourne à l'échec. Dans cette situation, il est plus raisonnable de mettre un terme à la collaboration d'un commun accord entre les deux partis, plutôt que de vouloir à tout prix continuer l'affaire.

Au sein d'ER2i ingénierie, chaque client est suivi par une personne de l'entreprise : nous pouvons mesurer sa capacité à satisfaire le client et le fidéliser, ainsi que la valeur que nous rapporte celui-ci.

Cela permet une meilleure gestion et suivi des affaires. De plus, une enquête de satisfaction est envoyée à chaque client à la suite de chaque affaire, lui permettant de s'exprimer sur la qualité de la prestation rendue. Cela permet d'améliorer en continu la qualité de notre offre.

La gestion de notre CRM (le logiciel Genesys) n'a pas été optimale à ses débuts. En effet, nous n'avons pas segmenté de manière pertinente les différents contacts (client, architectes, partenaires, fournisseurs) ni renseigné de façon optimale les différentes informations les concernant. De ce fait, il est à ce jour compliqué d'effectuer des actions de prospection ciblées, tout comme des simples actions de fidélisation comme par exemple l'envoi de cartes de vœux pour la nouvelle année. Néanmoins, un

grand chantier étalé sur plusieurs mois est lancé avec pour but de corriger ce problème et repartir sur une base de données qualifiée.
Une fois le CRM remodelé et contenant une base de données correctement renseignée, nous pourrons relancer la campagne de prospection de façon suivie et efficace. Nous aurons la possibilité de cibler facilement nos actions de communication en fonction de la cible visée, et ainsi adapter et personnaliser le message que nous voulons faire passer.

Abordons maintenant un autre point de développement de la clientèle, qui est la prospection. Dans le secteur du BtoB, et notamment dans notre domaine d'activité, il est nécessaire avant toute chose d'identifier la personne que l'on doit convaincre (par exemple qui prend la décision de construire un nouveau laboratoire), afin de savoir qui cibler et adapter notre message. Est-ce que l'on s'adresse au responsable achat ou logistique, au directeur ? Il convient de déterminer au cas par cas qui l'on doit convaincre.
Dans le marketing BtoB, un moyen efficace pour séduire un prospect ou un client est de lui parler de son propre client, c'est-à-dire aller plus loin dans son raisonnement et aborder la personne par rapport à son propre client[21]. Les caractéristiques et avantages de notre solution ne doivent pas en effet avoir de la valeur uniquement pour le client direct, mais également pour le ou les clients indirects, autrement dit les utilisateurs et bénéficiaires. C'est une notion très importante à prendre en compte[22].
La prospection peut se faire de différentes façons (mail, téléphone, visite) et par différents moyens. Nous pouvons par exemple partir d'annuaires spécialisés et rechercher les entreprises ou structures qui nous intéressent. Egalement, notre pôle de recherche ainsi que la veille technologique réalisée nous permet de nous tenir informés des nouveaux projets sur lesquels nous pouvons nous positionner en amont.

Afin de gagner la confiance de ces prospects, ER2i ingénierie utilise des « références clients ». Ces fiches, élaborées par affaires, répertorient toutes les compétences mises en œuvre pour réaliser le projet. Elles constituent un résumé de chaque affaire, dans le but de rassurer le prospect quant à leur compétences et savoir-faire. Lorsqu'un prospect hésite entre deux choix d'entreprise, les références peuvent constituer un fort avantage et un rôle décisif dans le dossier d'appel d'offre[23].
Pour finir, ER2i ingénierie demande et renouvelle chaque année ses certifications et qualifications (OPQIBI, HSE, CIR, …) de manière à consolider et crédibiliser encore plus son savoir-faire.
Nous allons également obtenir les certifications MASE, CEFRI, et la qualité ISO.

[21] http://www.pearson.fr/resources/titles/27440100604540/extras/7472_chap01.pdf
[22] http://www.mercator-publicitor.fr/IMG/pdf/20.pdf
[23] http://mercatis.biz/telecharger-livre-blanc-vente-marketing/formation-marketing-strategique/comportements-dachat/segmentation-en-btob/

D. Elargir son réseau, entretenir ses relations, et booster son image et sa notoriété via la communication évènementielle

La communication évènementielle est en pleine croissance. D'après une enquête auprès des adhérents de l'ANAé (septembre 2011[24]), 50% des agences d'évènementiel voient leur chiffre d'affaires progresser. Nouveaux locaux, portes ouvertes, anniversaire d'entreprise, action de communication évènementielle (jeux, street marketing, ….), tout cela fait le bonheur des agences de communication.

Outils de communication stratégique, la communication évènementielle représente en 2002 une moyenne de 7% du budget de communication des entreprises (Boistel, 2005). Pouvant être définie comme une « communication d'image », elle engendre une plus grande proximité avec les consommateurs, cherche à marquer les esprits, et donne à la firme la possibilité d'être visible et d'interagir avec les participants (Demont-Lugol et alii. 2006).

Les principaux apports de la communication évènementielle aux entreprises sont une augmentation de la notoriété et un renforcement positif de l'image, notamment du capital-sympathie auprès des consommateurs.

Lors de ces évènements, il y a deux types de retombées : Les retombées directes, à travers les personnes qui participent à l'évènement, et les retombés indirectes via la retranscription de l'évènement (média, presse, ou communication par l'entreprise). Par conséquent, les effets sont doubles et permettent principalement de donner une image dynamique à l'entreprise et accroitre sa notoriété.

Tout évènement planifié par l'entreprise doit être rigoureusement préparé tout d'abord pour amener le plus de personnes souhaitées et ensuite pour éviter toute déception et retombée négative. Afin d'attirer l'attention des personnes que nous ciblons, la communication sur l'évènement doit être pertinente et ciblée (Cf. ci-après : Promouvoir notre participation au salon).

Un évènement réussit se prépare plusieurs mois à l'avance, et doit suivre un plan d'action précis et chiffré, sans quoi le budget peut se retrouver fortement dépassé et le manque de temps peut être catastrophique.

Le rétro planning est un outil simple et efficace pour gérer l'organisation de l'évènement et réaliser les tâches et actions dans les délais impartis, en fonction de leur priorité pour le bon déroulement de la manifestation (Libaert et Westphalen, 2012).

[24] http://anae.org/actualites/22092011-barometre-flash-anae-tendances-du-marche-a-mi-septembre-2011

Les évènements professionnels sont nombreux : Salons, congrès, conférences, forums de discussion, foires… Nous nous pencherons ici sur les salons professionnels, outils stratégiques de la communication externe qui plus est dans le secteur du BtoB.

La présence sur salon est un moyen de communication qui se positionne devant la publicité faite à la radio, au cinéma, sur Internet, ainsi que sur les guides ou les annuaires, étant donné la présence de particuliers et de professionnels sur plusieurs jours. Il occupe donc une place très importante dans la communication, d'autant plus que la France est le deuxième pays organisateur de salons dans le monde (Libaert et Westphalen, 2012).

Le salon professionnel est bien plus qu'un simple outil de communication, c'est un point de rencontre permettant de réunir des personnes du même secteur d'activité, avec des centres d'intérêts communs, venues rechercher des affaires, des prospects, des clients, mais également des partenariats (Mayaux et alii, 2006). Il est donc facile de démarcher de nouveaux fournisseurs et partenaires lors de ces évènements. Chaque personne est présente dans l'intérêt de faire des affaires, ce qui facilite grandement les échanges. Il faut en profiter et ne pas lésiner sur l'échange d'informations, de cartes de visites, de clés USB (si possible contenant la plaquette commerciale), et goodies en tout genre. Nous pouvons également y rencontrer des journalistes et ainsi alimenter et consolider nos relations presse.

Un salon professionnel ne permet pas seulement de faire des affaires au sens premier du terme. Être présent dans ces manifestations permet de garder le lien avec ses clients, fournisseurs, partenaires également présents, afin de consolider ses relations. Cela permet également à l'entreprise de « se montrer ». A l'inverse, une entreprise présente habituellement à ces grands rendez-vous professionnels et qui est absente à l'un d'eux peut provoquer l'interrogation des participants, qui peuvent alors se demander si l'entreprise est encore dans la course. Cela peut être néfaste et la société peut ainsi se retrouver avec un gros manque à gagner.

Le nombre de salons professionnels a fortement augmenté en France. Au vu du coût relativement élevé qu'ils représentent, il faut les choisir de manière stratégique :

- Notoriété et taille du salon
- Présence de la presse
- Concurrents présents
- Clients (potentiel ou déjà client), fournisseurs, partenaires présents (exposants)
- Nombre de visiteurs attendus (et pertinence vis-à-vis de la cible)

La participation à des salons est une nouveauté au sein d'ER2i ingénierie, qui l'a désormais totalement intégré dans son plan d'action stratégique.
Notons que les salons (et autres évènements) s'organisent et se préparent souvent en entreprise, cependant ces dernières peuvent aussi faire appel à une agence, notamment pour la préparation de la communication sur place.
Pour notre part, nous avons mixé les deux : nous avons fait appel à un prestataire de communication pour réaliser le visuel de fond de stand, les flyers, et les kakémonos, aussi appelés rolls-up, représentant notre entreprise et nos différents secteurs d'activité (Cf. Annexe 10 : Supports de communication sur notre stand au salon ContaminExpo). Notons que nous avons confectionnés cinq rolls-up différents selon le domaine d'activité représenté par le salon. En effet, il est judicieux d'adapter et de centrer la représentation de l'entreprise sur le cœur d'activité de l'évènement. Nous avons travaillé de façon conjointe et étroite avec le prestataire afin d'obtenir un résultat au plus proche de nos exigences et de ce que nous voulons faire passer aux consommateurs.
Nous avons réalisé nous-même une présentation sous la forme d'un diaporama défilant sur un écran positionné sur notre stand, afin de montrer nos réalisations et mettre en avant nos points forts.

Afin de promouvoir notre participation au salon et d'attirer notre cible (public visé), il est nécessaire de communiquer sur notre présence, via des newsletters, des articles et communiqués de presse, des invitations, et également en publiant cette actualité sur notre site internet (Libaert et Westphalen, 2012). Il est également pertinent d'envoyant un mailing d'invitation à une entrée gratuite (si proposé par le salon) adressé au cœur de cible. Mais, comme évoqué précédemment, pour que cela soit rapide et efficace il faut avoir une base de données bien renseignée.
Une manière simple et légère de communiquer est d'insérer le logo du salon dans notre signature mail, avec une petite phrase informant notre présence et notre numéro de stand.
De plus, l'inscription à un salon en tant qu'exposant nous permet d'apparaitre dans le catalogue de l'évènement (à condition bien sûr de faire le nécessaire) ainsi que sur le site de l'évènement. Cela est une vitrine pour toute personne s'y référant.

Tout stand doit être une vitrine de l'entreprise, des produits et / ou des services et solutions qu'elle propose. La communication véhiculée par le stand en lui-même est essentielle. En premier lieu, elle a pour fonction d'attirer l'œil, de rendre le stand attractif et susciter la curiosité et l'intérêt des visiteurs.
Dans un second temps, elle est à fonction indicative. En un rapide coup d'œil, une personne doit comprendre ce que fait et vend l'entreprise, et saisir toutes les informations importantes à son égard.

Voici ci-dessous les différents types de communication que nous pouvons mettre en place sur le stand :

- Fond de stand visuel (Bâche)
- Kakémono
- Présentoir de produits plus ou moins sophistiqués
- Produits en démonstration
- Porte-brochures, flyers et plaquettes
- Toute autre documentation de l'entreprise ayant son intérêt
- Animation visuelle
- Goodies

Bien entendu, un stand est libre d'être plus excentrique, en organisant des jeux concours, des tirages au sort, des animations, en mettant en scène des représentations de leur activité (par exemple reconstituer une salle de décontamination lors du salon ContaminExpo et organiser des démonstrations), etc. Toutefois, le stand doit rester représentatif de notre activité.
Le salon professionnel est un endroit propice au benchmark et à la veille concurrentielle. Nombreux de nos concurrents sont présents, c'est donc une aubaine pour aller récupérer des informations sur leurs nouvelles innovations, activités ou autre, mais aussi récupérer leur plaquette et autres documents. Des bonnes idées de présentation, de goodies, d'animation de stand, de rolls-up ou autre communication peuvent également s'en dégager et offre la possibilité de s'en inspirer pour le prochain évènement (Libaert et Westphalen, 2012). Enfin, les entreprises peuvent faire le point sur les tendances actuelles du marché et les nouvelles technologies.

Les retombées d'un évènement ne se mesurent qu'après coup, généralement plusieurs mois après, en évaluant les relations et contacts utiles que cela a apportés.
Il n'est cependant pas aisé de mesurer les retombés commerciales. Généralement, selon Boistel (2005) nous l'observons principalement via des modifications de comportements, comme par exemple une progression du nombre de visites sur le site (de même, du nombre de page visités, du temps passé sur le site, baisse du taux de rebond, …), une augmentation d'appels, de demandes de devis ou d'informations, de commandes passées etc. Nous pouvons également mesurer sa réussite avec le ratio suivant : Coût du stand / Nombre de visiteurs qualifiés sur le stand

Comme dit en début de cette sous-partie, les évènements professionnels sont nombreux. Il est très important pour une entreprise, notamment pour une start-up ou une PME, de faire partie de clusters et de pôles de compétitivité (Tennerdis, Trimatec, Cosmetic Valley, ….). Cela donne la possibilité de se créer un réseau en participant aux évènements, forums, conférences qu'ils organisent, et représentent une aide précieuse sur de nombreux sujets (management d'une société, investissement, modifications des normes et des lois, nouvelles tendances, ….). N'oublions pas que le relationnel est un point fondamental dans le BtoB.

Pour finir, passons maintenant sur un autre type de communication évènementielle plus sobre, le sponsoring et le mécénat.

Le sponsoring ou le parrainage est le fait de soutenir un projet, un évènement, une cause en échange d'une prestation publicitaire. Cela entraine donc des retombées commerciales concernant la notoriété et l'image notamment sur le capital-sympathie (Demont-Lugol et alii, 2006), c'est « l'expression de la citoyenneté de l'entreprise » (UDA, 1999).

A l'inverse, le mécénat est le fait de soutenir une organisation sans aucune contrepartie, c'est-à-dire sous forme de don. Les retombées sont ici généralement une valorisation de l'image de l'entreprise (conscience citoyenne), qui peut lui être favorable si elle est amenée par exemple à solliciter des marchés publics.

Avant toute action de sponsoring ou de mécénat, l'entreprise doit réaliser une étude de notoriété et d'image, sans quoi, il lui sera impossible après coup de mesurer l'impact des actions, car elle n'aura aucun point de comparaison.

E. Optimisation des ressources et gestion de l'équipe en interne

La réussite d'une entreprise dépend en partie de sa gestion par les dirigeants. Afin d'avoir une bonne productivité, ils doivent s'entourer des personnes compétentes, de talents, et gérer leurs ressources efficacement.

La communication réalisée au sein même de l'entreprise, appelée communication interne, est capitale et ne doit ni être négligée ni mise de côté, bien au contraire. L'équipe doit se sentir impliquée dans la vie de l'entreprise et ressentir un sentiment d'appartenance fort vis-à-vis de celle-ci. Cela influe grandement dans la motivation et la productivité, et a pour effet de souder les équipes[25].

Il est fondamental que les salariés soient au courant des directives de la société (et bien entendu, de ses valeurs et ligne de conduite), et des grandes lignes de la stratégie de l'entreprise. Dans le cas contraire, ou bien si les employés n'ont pas compris une partie de la stratégie, ils peuvent de manière involontaire la mettre en péril[26]. C'est pour cela qu'il est important que les salariés comprennent bien dans quelle direction va leur entreprise, et se sentent impliqués dans le développement de celle-ci (Libaert et Westphalen, 2012). D'autant plus qu'une bonne communication et une plus grande transparence aura un impact positif sur le climat de l'entreprise, et en parallèle sur la motivation et l'implication de l'équipe dans son travail et dans la vie de la société.

Les chefs d'entreprises doivent régulièrement informer leurs salariés de l'avancée et des résultats obtenus, des projets en cours, et instaurer un esprit d'entreprise. Même si la stratégie et les objectifs n'ont pas changés, il est nécessaire de régulièrement les rappeler et les remettre en tête, à hauteur d'environ une fois par trimestre lors d'une réunion d'entreprise.

Les informations concernant la veille technologique et concurrentielle peuvent elles se faire par mail ou par bouche-à-oreille avec les personnes concernées, à l'exception des informations importantes devant être communiquées à l'ensemble de l'équipe.

Il existe différents moyens de communication interne (Demont-Lugol et alii, 2006) :

- La communication orale (de façon informelle [échanges immédiats], ou formelle [réunion interne, entretien, vidéo conférence, …] : c'est le moyen le plus rapide et naturel pour faire passer une information n'ayant pas une importance des plus élevées. La communication orale entretient les relations et le capital-sympathie.
- La communication écrite (note de service, rapport écrit, tableau d'affichage, e-mail, sondage et remontée d'informations, journal interne,…) : elle permet de faire passer des informations plus

[25] http://www.e-marketing.fr/Thematique/Communication-1005/Tribunes/La-communication-interne-est-elle-un-luxe--6.htm

[26] http://www.pearson.fr/resources/titles/27440100094210/extras/7443_chap12.pdf

importantes ayant un impact sur l'entreprise. Cela aide les salariés à mieux mémoriser l'information, à la retrouver et à l'exploiter dès qu'ils en ont besoin.

- L'intranet de la société : cette méthode se développe de plus en plus, notamment dans les grandes entreprises. La diffusion de l'information est facilitée, plus accessible et facilement reconsultable. Il offre à l'ensemble de l'entreprise la possibilité d'être relié en permanence entre eux et avec l'information.

L'organisation de sorties ou séminaires d'entreprise est très important pour entretenir la cohésion d'entreprise et l'esprit d'équipe. A hauteur d'une fois par an en moyenne, cet évènement renforce les liens sociaux et le sentiment d'appartenance.
Néanmoins, un bon évènement peut représenter un coût conséquent, et nécessite de bien définir et gérer le budget alloué. Malgré cela, la plus grande difficulté reste de faire en sorte que l'évènement convienne à chacun (au niveau des dates, du temps, et de la sortie en elle-même), et que le maximum de personnes participe.
Nous sommes justement en train d'organiser notre séminaire annuel, qui se déroulera à Milan à l'occasion de l'exposition universelle 2015.
Les thèmes abordés (nourrir la planète, l'énergie, les bâtiments du futur, …), rentrent parfaitement dans nos domaines d'activité et s'inscrivent dans notre optique de l'avenir.
De cette façon, le séminaire a deux objectifs : renforcer la cohésion de l'équipe, et s'instruire pour l'avenir tout en trouvant de nouveaux projets de développement.

La gestion de son équipe passe aussi par la formation de celle-ci. En effet de nos jours, les outils de travail changent régulièrement, se modernisent, et se diversifient. Par conséquent, il se révèle indispensable dans la conjoncture actuelle de former régulièrement ses salariés à ces nouvelles méthodes de travail, afin de ne pas développer de retard à ce niveau.
Nous pouvons le voir notamment dans le domaine de la construction, qui renouvelle et utilise constamment de nouvelles méthodes de travail (et de calcul par exemple) dans le but d'être plus performant, et malgré l'investissement que cela représente, d'être plus rentable à terme.
ER2i ingénierie a bien intégré ce phénomène, et laisse une place importante à la formation pour chacun de ses salariés afin d'améliorer sans cesse leurs compétences.
Cela offre un avantage concurrentiel face aux entreprises qui n'ont pas cette vision de développement et de mise à niveau, et permet de rester compétitif.

De manière à améliorer les conditions de travail des salariés, l'aménagement des locaux est très important. En effet, ils doivent être bien pensés, avec par exemple un espace téléphonique si les salariés ont régulièrement des appels à passer, des salles de réunion pour recevoir les clients ou partenaires en bonnes et dues formes, etc.
L'entrée de la société doit être représentative de cette dernière et faire bonne impression. L'enseigne doit être visible, le hall d'entrée accueillant (personne à l'accueil, brochures, plantes vertes ….), et nous pouvons installer des kakémonos décrivant l'entreprise, des tables, des chaises, et bien d'autres.

Le dernier point que l'on abordera est le développement des ressources. Il faut se donner les moyens de se développer. Cela se fait tout d'abord par le renforcement des ressources et des compétences en recrutant les talents qu'il nous manque, puis au travers de l'ouverture de nouvelles agences afin de se déployer géographiquement. Ainsi, nous serons au plus près des clients.
Par exemple, l'ouverture de l'agence ER2i ingénierie sur Paris en 2014 permet de se positionner à un endroit extrêmement stratégique et porteur de nouveaux marchés à fort potentiel. Cela induit une proximité non négligeable avec beaucoup de clients. De plus, l'agence de Paris est spécialisée dans l'électricité, activité qui est sous-traitée à l'heure actuelle. Son développement permettra de ne plus la sous-traiter, et de renforcer l'avantage concurrentiel multi-spécialiste d'ER2i ingénierie.

Enfin, si nous souhaitons nous développer à l'international, il est capital d'étudier en profondeur le marché et d'adapter sa stratégie selon le pays où l'on veut s'implanter, car les cultures et les façons de travailler diffèrent. Par exemple, on ne vendra pas de l'ingénierie à proprement parler en Tunisie mais des solutions « clé en main ». En ce qui concerne le développement en Suisse, c'est l'inverse. Nous ne vendrons pas de clé en main, mais de la maîtrise d'œuvre.
Tout cela dépend des habitudes et des caractéristiques du marché et sans adaptation à celles-ci, le taux d'échec est fortement élevé.
Par conséquent, nous commençons tout juste un partenariat avec la CCI International Franco-Suisse dans le cadre de la réalisation d'une étude nous permettant de connaitre les besoins et les spécificités du marché suisse. Enfin, avoir des partenariats avec des entreprises déjà implantées est également une aide précieuse.

CONCLUSION

Comme nous l'avons vu tout au long de ce mémoire, chaque société démarrant une activité ou en quête de développement doit suivre plusieurs étapes clés indispensables à sa réussite.

Tout d'abord, il est capital pour sa survie d'analyser de manière complète le marché, la demande, et l'environnement macro et micro-économique qui l'entoure grâce aux outils et matrices mis à sa disposition, afin d'écarter le plus possible le risque d'échec. Il lui faut ensuite lister tous ses points forts et ses faiblesses influant sur sa réussite. Les dirigeants de l'entreprise pourront tirer de la matrice SWOT les facteurs clés de succès ainsi que ses avantages concurrentiels lui permettant de se différencier de ses concurrents. Une fois ce diagnostic terminé, l'entreprise détient les éléments nécessaires à la segmentation et au ciblage de son marché, déterminés à partir de la stratégie qu'elle a établi. Elle définit ensuite le positionnement qu'elle adoptera ainsi que son marketing mix.

Une fois tout cela murement analysé et réfléchi, l'entreprise doit le détailler dans son plan d'action stratégique. De là en découle toutes les actions de développement qu'elle souhaite mener. Dans une logique de gestion, d'organisation, et de cohérence, ces actions de développement doivent être déclinées de manière détaillée et précise afin d'avoir une vision claire du déroulement de chacune, des délais, et du budget alloué. Chacune de ses actions doivent avoir pour but l'atteinte des objectifs fixés au préalable par l'entreprise.

Les moyens et les sources de développement pour une entreprise sont multiples. Que ce soit au niveau du développement des ressources (recrutement et renforcement des équipes, nouveau locaux et ouvertures de nouvelles agences), au niveau de la recherche et investissement (proposer de nouveaux outils et méthodes de travail, trouver de nouvelles solutions et nouveaux produits, être en amont des projets), ou au niveau du développement à l'international, ces actions doivent permettre l'atteinte des objectifs et l'entreprise doit établir un budget prévisionnel précis ainsi qu'un planning à respecter. En plus de cela, il est vital dans la conjoncture actuelle en BtoB, de communiquer via la large palette de possibilités qui s'offrent à nous. Les médias classiques, même si certains s'affaiblissent, sont indémodables. En revanche, ils se voient concurrencés par la montée en puissance d'Internet et des réseaux sociaux, qui ont su s'imposer dans toute communication.

Préconisations et lignes de développement

ER2i ingénierie étant en pleine phase de développement, de nombreuses préconisations peuvent être mises en avant.

Pour commencer, nous allons rétablir de manière systématique une réunion commerciale hebdomadaire d'une trentaine de minutes avec les deux dirigeants afin de faire le point sur les choses en route ou à lancer. Cela permettra aussi de valider toutes les choses allant être mise en place, de redéfinir précisément le message que l'on veut faire passer, et ainsi être cohérent.

Plan marketing et communication

En parallèle, il est nécessaire de redéfinir précisément le budget de communication, en chiffrant pour chaque support le budget alloué. Egalement, il est nécessaire d'établir un planning mensuel afin de communiquer périodiquement et efficacement dans le temps sur les années 2015 et si possible 2016 (qui sera mis à jour au fur et à mesure des retombées de 2015). Comme cela, nous aurons une idée précise des actions à mettre en place et à quel moment, notamment pour les insertions publicitaires et les newsletters (nous pouvons en planifier une tous les 3 mois traitant d'un sujet bien ciblé, comme par exemple les nouvelles normes des laboratoires).

Nous devons également réfléchir à un plan d'action spécialisé par domaine d'activité afin que les actions soient plus efficientes.

Enfin, il est primordial de mettre en place un système de suivi des actions commerciales et marketing, afin d'évaluer leurs retombées, leur efficacité, et le retour sur investissement afin de pouvoir par la suite les reconduire ou non. Cela induira une meilleure gestion.

Comme nous l'avons évoqué dans la seconde partie (Cf. partie II. B. Construire son e-réputation sur Internet et les réseaux sociaux), nous avons plusieurs améliorations à apporter sur notre site web :

- Une page « actualité » plus facilement consultable, contenant un historique
- Un lien « inscrivez-vous à notre newsletter »
- Un onglet permettant de demander un devis ou un chiffrage (cela se fait de plus en plus dans le secteur du BtoB)
- Une vidéo de présentation d'une durée de 1 minute 30 maximum de l'équipe et de ses savoir-faire : Cela constitue une preuve de nos compétences. De plus, ce sera un résumé de notre site internet, permettant à tout internaute de nous connaitre en moins de deux minutes.
- Une inversion des onglets « Entreprise » et « Compétences ». En effet, nous nous sommes rendu compte que parler de son entreprise avant son métier et son savoir-faire était devenu « has been ».

- Intégrer un moteur de recherche interne afin de faciliter l'accès à l'information[27]

Nous sommes également en train de le référencer sur les moteurs de recherche, notamment via la création de pages dédiées. Ces dernières seront pour certaines sous la forme de « livre blanc », et auront pour but de renseigner et de conseiller le client sur des sujets précis (salle blanche ISO, simulation CFD, maquette numérique, ….). Lorsque le client téléchargera le livre blanc, nous pourrons alors récupérer ses coordonnées. Nous lui enverrons un premier mail de remerciement, dans lequel on présente brièvement notre société. Ensuite quelques jours après nous pouvons le recontacter en lui demandant s'il a un projet. De ce fait, il aura de nous une image de conseil et qualité.

Nous commençons à nous développer petit à petit sur les réseaux sociaux, avec la création d'un compte Twitter et LinkedIn. Nous nous aiderons des recommandations citées par Libaert et Westphalen (2012, p.199-200) afin d'être pertinent (Cf. Annexe 8 : Les principes d'une publication sur un réseau social).

Il faut optimiser notre présence sur les réseaux sociaux et les faire interagir entre eux.

Quant à LinkedIn, il est judicieux que chaque personne de l'entreprise se crée un compte. Ainsi, lorsqu'une personne recherche sur cette communauté des informations sur la société, elle voit une équipe présente et dans l'air du temps. Cela donne un sentiment de confiance.

Pour finir, un grand travail va être effectué afin de démarrer la veille technologique et concurrentielle, avec la mise en place des outils d'intelligence économique ainsi que leur configuration (définition des requêtes, récupération, traitement et analyse des informations).

Stratégie

Il est également important de bien respecter la stratégie définie. Par exemple, un des objectifs est l'augmentation de la granulométrie des projets, essentiel pour éviter un effet de stagnation. Cependant, celui-ci a du mal à être respecté. De ce fait, les chargés de projets et leur équipe ont beaucoup de projets à gérer, et peuvent prendre du retard sur les gros projets. Egalement, certains petits projets leur prennent trop de temps par rapport à ce que cela leur rapporte. Même si ces petits projets ont permis à l'entreprise de survivre les premières années, ils ne sont plus assez rentables aujourd'hui. Bien entendu, cela dépend des projets (il n'est pas judicieux de ne pas réaliser un petit projet d'un de nos clients fidèles).

[27] http://www.webmarketing-com.com/2015/05/15/36960-searchandising-comment-optimiser-son-moteur-de-recherche-interne

Obtenir des qualifications et des certifications est un point à ne pas négliger dans le métier de l'ingénierie et de la construction. Il est important d'effectuer les démarches pour les avoir et / ou les renouveler car elles représentent un gage de confiance, de qualité, de reconnaissance, et de sécurité aux yeux des clients. Nous ne devons donc pas négliger nos efforts sur ce point.

Axe de développement – Energies renouvelables

Comme nous l'avons vu précédemment, l'énergie renouvelable se développe et monte en puissance ces dernières années.

L'intégration de ces énergies vertes est d'ores et déjà dans certains de nos projets (notamment le projet MOOVABAT), seulement nous pouvons peut être aller plus loin, et créer des partenariats (avec des sociétés ou coopératives spécialisées dans l'énergie verte) afin d'élaborer certains projets comme des bâtiments techniques, bureaux, ou laboratoires à faible consommation avec uniquement de l'énergie renouvelable. Afin d'être totalement cohérent, cela implique cependant que nos locaux soient fournis en énergie renouvelable. Nous pourrons ensuite communiquer dessus.

Cela rentre dans notre stratégie d'entreprise et nos engagements et nous aidera à nous différencier encore plus des concurrents en étant pionnier et en ajoutant de la valeur ajoutée à notre offre. L'avantage pour le client est l'optimisation de ses coûts énergétiques, une bonne conscience environnementale et citoyenne, et également une bonne image (cela est valable pour nous aussi). Nous aurons la possibilité de proposer des solutions concrètes et innovantes.

Qui plus est, Innovallée lance (en juin 2015) le label eco-durable « LED », il serait intéressant de l'obtenir.

Axe de développement - Ouverture à l'international

Opter pour une stratégie d'ouverture à l'international est de nos jours très recommandé lors d'une volonté de fort développement. A l'heure actuelle, nous nous intéressons à deux pays :

- La Tunisie : porte d'entrée vers le Maghreb. Il faut continuer le développement de l'entreprise
- La Suisse : en parallèle de l'étude de marché mise en place afin de recueillir toutes les informations nécessaires sur le marché, il nous faut remodeler et adapter notre marketing et communication en fonction des spécificités du marché. Nous devons établir nos avantages concurrentiels et nous appuyer sur la valeur ajoutée que nous pouvons apporter par rapport à nos concurrents Suisses. De plus, nous devons analyser et définir quel type de communication marcherait ou non en Suisse. Bien sûr, cela ne sera effectué si et seulement si l'étude de marché se révèle fructueuse et nous est favorable.

Être leader ? Nécessité d'investir – Développer un état d'esprit

Afin d'atteindre le statut de leader sur son marché, il est incontournable d'investir.
Tout d'abord, via la recherche et développement, l'entreprise peut développer des solutions nouvelles et innovantes lui permettant d'être novateur sur son marché.
Ensuite nous augmentons nos ressources afin de répondre à de plus gros projets.

Nous ne devenons pas leader tout seul. Vouloir rester ou devenir leader signifie donner une ambition aux salariés de l'entreprise afin que ces derniers s'investissent au maximum pour atteindre ce résultat. Il faut raisonner par équipe, car c'est elle qui réussit, et non le dirigeant tout seul. Il faut donc que les salariés aient cet état d'esprit et le comportement nécessaire à l'atteinte de ce but.
Pour finir, être le leader n'est pas simplement être le meilleur, c'est une réputation que l'on acquiert, une renommée, et une reconnaissance de notre savoir-faire.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

Lambin J-J. et De Moerloose C. (2012), *Marketing stratégique et opérationnel – Du marketing à l'orientation marché, 8ème édition, Dunod*

Pariot Y. (2010), *Les outils du marketing stratégique et opérationnel*, *Editions d'Organisation*

Libaert T. et Westphalen M-H. (2012), *Communicator, toute la communication d'entreprise, Dunod*

Demont-Lugol L., Kempf A., Rapidel M. et Scibetta C. (2006), *Communication des entreprises, stratégies et pratiques,* 2ème édition*, Armand Colin*

Lefébure R. et Venturi G. (2005), *Gestion de la relation client*, *Eyrolles*

Jallat F., Peelen E., Stevens E., Volle P. (2014), *Gestion de la relation client*, *4ème édition, Pearson*

Balagué C. et Fayon D. (2012), *Facebook, Twitter, et les autres … - Intégrer les réseaux sociaux dans une stratégie d'entreprise, 2ème édition, Pearson*

Balagué C. et Fayon D. (2011), *Réseaux sociaux et entreprise : les bonnes pratiques, Pearson*

Références académiques, articles, et revues professionnelles :

Dussart C. et Nantel J. (2007), *L'évolution du marketing, retour vers le futur,* Gestion, 32, 3, 66-74

Lecocq X. et Demil B., Warnier V. (2006), *Le business model, un outil d'analyse stratégique,* L'Expansion Management Review*,* 123, 4, 96-109

Deshayes P. (2012), *Le secteur du bâtiment face aux enjeux du développement durable : logiques d'innovation et/ou problématiques du changement,* Innovations, 37, 1, 219-236

Billé J. et Soparnot R. (2006), *La gestion de la relation client ou customer relationship management, une source d'innovation ?* La revue des Sciences de Gestion, 217, 1, 101-110

Ambroise L. et Prim-Allaz I., (2015), *Gestion de la relation client et performance des PME,* Décisions marketing, 77, 13-30

Michaux V. et Geffroy-Maronnat B. (2011), *Les transformations liées au système CRM : une méta-synthèse au prisme de la théorie de la structuration*, Systèmes d'information & Management, 16, 1, 113-151

Marchesnay M. (1991), *La PME : une gestion spécifique,* Économie rurale, 206, 206, 11-17

Boistel P. (2005), *La communication évènementielle, plus stratégique que commerciale,* Management & Avenir, 6, 4, 27-47

Mayaux F., Shaw J. et Tissier-Desbordes E., (2006), *Les foires et les salons : Pour quoi faire ? objectifs des exposants et mesure de l'efficacité,* Décisions marketing, 41, 23-32

Gaultier-Gaillard S., Miled-Cherif H., Bonev B., Poirier R. et Pratlong F. (2014), *Réseaux sociaux et e-réputation : le cas de la SNCF,* consulté sur www.strategie-aims.com

Webographie :

Insee

Taux de survie en 2011 des entreprises consultées en 2006

http://www.insee.fr/fr/themes/tableau.asp?reg_id=99&ref_id=t_3003R , consulté le 20/05/2015

Okava blog

http://blog.akova.ca/2009/05/statistiques-sur-la-creation-dentreprises-en-france, consulté le 20/05/2015

Pearson

Malaval P., Bénaroya C., 2010, *Les spécificités du marketing BtoB,* Pearson Education France

http://www.pearson.fr/resources/titles/27440100604540/extras/7472_chap01.pdf, consulté le 7/05/2015

Bertrand N. et De Rongé Y., 2010, *Contrôle de gestion – La déclinaison financière de la stratégie,* Pearson Education France
http://www.pearson.fr/resources/titles/27440100094210/extras/7443_chap12.pdf, consulté le 16/04/2015

Mercator publicitor

Le marketing business to business, Mercator, 8ème édition
http://www.mercator-publicitor.fr/IMG/pdf/20.pdf, consulté le 10/05/2015

APCE

Trois ans après leur création : les facteurs de pérennité des jeunes entreprises
https://www.apce.com/cid138192/trois-ans-apres-leur-creation-les-facteurs-de-perennite-des-jeunes-entreprises-mars-2013.html?pid=251, consulté le 31/05/2015

BtoB connected

Les 7 principales différences entre le marketing B2B et le marketing BtoC
http://btobconnected.com/2012/03/21/marketing-b2b-vs-marketing-b2c-7-cacateristiques-cles
consulté le 06/04/2015
3 questions à se poser avant de soumettre le plan marketing 2015 !
http://btobconnected.com/2014/11/30/3-questions-a-se-poser-avant-de-soumettre-le-plan-marketing-2015, consulté le 06/04/2015
5 usages de LinkedIn pour générer des leads
http://btobconnected.com/2014/07/21/5-usages-de-linkedin-pour-generer-des-leads, consulté le 06/04/2015

Mercatis – Excellence en BtoB

Castier F., *Marketing stratégique – Etude de marché – Plan marketing*
http://mercatis.biz/telecharger-livre-blanc-vente-marketing/formation-marketing-strategique, consulté le 29/04/2015

Stratégie marketing

Comment le mix marketing est passé de 4 P à 10 P
http://www.marketing-strategie.fr/2011/03/20/comment-le-mix-marketing-est-passe-de-4p-a-10p/?subscribe=invalid_email, consulté le 30/04/2015

Manager go

Granger R. (2015), *Définir une stratégie marketing*

http://www.manager-go.com/marketing/strategie-marches.htm, consulté le 13/04/2015

Granger R. (2015), *Action commerciale*

http://www.manager-go.com/vente/action-commerciale.htm, consulté le 13/04/2015

Entrepreneur

An introduction to Business Plans

http://www.entrepreneur.com/article/38290, consulté le 15/04/2015

Tnrd – R&D – Etude Worth-of Mouth

Oetting M., Niesytto M., Sievert J., Dost F., 2010, *Un bouche-à-oreille positif à plus d'effet qu'un négatif – car c'est celui qu'on retient !*

http://www.trndload.com/trndco/trnd_wom_monitor_01_FR.pdf, consulté le 12/05/2015

Slide share

Burson-Marsteller, 2011, *Global Social Media Check-up*

http://fr.slideshare.net/BMGlobalNews/bursonmarsteller-2011-global-social-media-checkup, consulté le 12/05/2015

ANAé – Association des agence de communication évènementielle

Tendance du marché – Septembre 2011

http://anae.org/actualites/22092011-barometre-flash-anae-tendances-du-marche-a-mi-septembre-2011, consulté le 20/05/2015

E-marketing

Les incontournables du commerce de demain

http://www.e-marketing.fr/Thematique/retail-1001/Breves/Bonnes-feuilles-incontournables-commerce-demain-255462.htm, consulté le 27/05/2015

La communication interne est-elle un luxe ?

http://www.e-marketing.fr/Thematique/Communication-1005/Tribunes/La-communication-interne-est-elle-un-luxe--6.htm, consulté le 27/05/2015

Webmarketing&Com

Les fondamentaux du CEO en 5 points

http://www.webmarketing-com.com/2015/05/27/37874-fondamentaux-seo-5-points, consulté le 21/05/2015

La révolution digitale

http://www.webmarketing-com.com/2015/05/22/37759-revolution-digitale-oui-jen-suis, consulté le 21/05/2015

Searchandising : Comment optimiser son moteur de recherche interne ?

http://www.webmarketing-com.com/2015/05/15/36960-searchandising-comment-optimiser-son-moteur-de-recherche-interne, consulté le 21/05/2015

7 points de contrôle de vos campagnes Google Adwords

http://www.webmarketing-com.com/2015/04/08/36940-7-points-de-controle-de-vos-campagnes-google-adwords, consulté le 22/05/2015

Net PME

Plan d'actions commerciales : Mode d'emploi

http://www.netpme.fr/info-conseil-1/commercial-marketing/management-commercial/fiche-conseil/41534-construire-plan-actions-commerciales, consulté le 10/05/2015

Ricardo Da Silva

http://ricardodasilva.fr/2015-moitie-entreprises-investir-reseaux-sociaux, consulté le 27/05/2015

Créer mon Business Plan

http://www.creer-mon-business-plan.fr, consulté le 10/05/2015

L'indispensable préparation des projets stratégiques

http://www.gpig.ch/files/L_A_GAR.pdf, consulté le 14/05/2015

ANNEXES

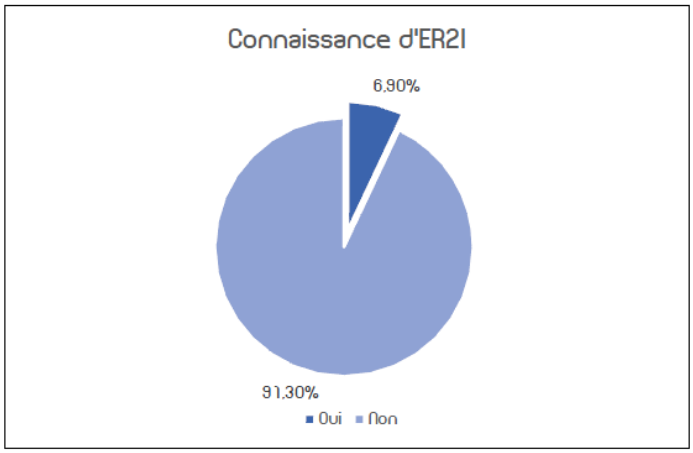
SOMMAIRE DES ANNEXES

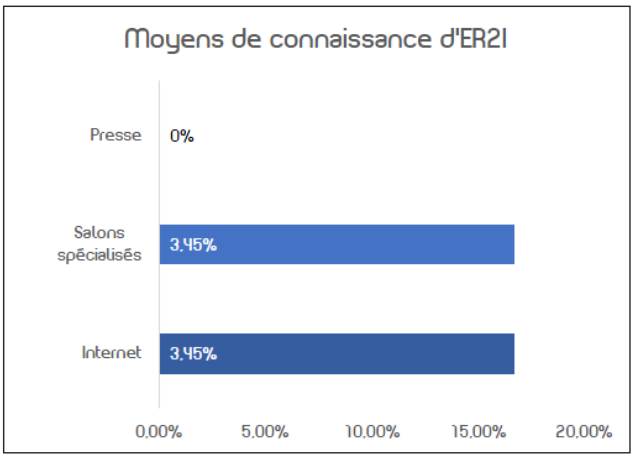
ANNEXE 1 : ETUDE REALISEE PAR LA JUNIOR ENTREPRISE (ESC GRENOBLE) 68
ANNEXE 2 : ETUDE DU POTENTIEL DE MARCHE *(UNE PARTIE SEULEMENT)* 69
ANNEXE 3 : SWOT DE L'ENTREPRISE ER2I INGENIERIE 71
ANNEXE 4 : REPARTITION ET CLASSIFICATION DES DIFFERENTS DOMAINES D'ACTIVITE STRATEGIQUE 72
ANNEXE 5 : EXEMPLE D'OUTILS D'INTELLIGENCE ECONOMIQUE 73
ANNEXE 6 : MOOVABAT, LE NOUVEAU PRODUIT ET DEMONSTRATEUR D'ER2I INGENIERIE 75
ANNEXE 7 : EVOLUTION DU LOGO ER2I INGENIERIE AU FIL DES ANNEES 76
ANNEXE 8 : LES PRINCIPES D'UNE PUBLICATION SUR UN RESEAU SOCIAL 77
ANNEXE 9 : EXEMPLE DE GOODIES REALISES PAR ER2I INGENIERIE 78
ANNEXE 10 : SUPPORTS DE COMMUNICATION SUR NOTRE STAND AU SALON CONTAMINEXPO 79

Annexe 1 : Etude réalisée par la Junior Entreprise (ESC Grenoble)

ANALYSE DES QUESTIONNAIRES

1. Visibilité d'ER2I





Parmi les entreprises interrogées 93,10% ne connaissent pas ER2I Ingénierie, ni en termes d'entreprise, ni en termes de domaine d'activité. Au sein des 6,90% des entreprises connaissant ER2I, celles-ci la connaissent principalement grâce à des salons spécialisés ou grâce à internet. Pourtant, la plupart des entreprises interrogées utilisent des salles blanches ou Zone à Atmosphère Contrôlée dans le cadre de leur activité économique. L'administration a donc montré une très faible connaissance de l'entreprise, ce qui peut porter préjudice à ER2I Ingénierie pour des opportunités de contrat.

Sur internet, votre visibilité est insuffisante : nous nous sommes ainsi mis dans la peau de clients cherchant une entreprise de conception de salle blanche ou ZAC. A aucun moment, nous n'avons trouvé dans les premiers liens proposés, le nom d'ER2I Ingénierie. Cela vous fait donc manquer des opportunités. Le design de votre site internet est élégant, moderne, et bien agencé. Il est accessible à n'importe quel utilisateur et nous trouvons rapidement des informations sur vos activités. De plus, vous faites de la communication sur vos partenariats actuels ou futurs et sur vos projets.

p.7

Annexe 2 : Etude du potentiel de marché *(une partie seulement)*

Disciplines / métiers	Prospectives de développement En France	Exemple d'offres	exemple de clients possibles	Type d'offres	Avantages	inconvénients	concurrence	décisions
Pharmacie biotechnologie Cosmétique	Les industries de santé constituent une filière stratégique au chiffre d'affaires global de plus de 65 milliards d'euros et comptant 211 000 emplois directs. Elles rassemblent autour de l'objectif commun de santé, le médicament humain et vétérinaire, le dispositif médical et le diagnostic in vitro. Industrie en développement en France de part les résultats de la recherche et des Start up http://www.ariis.fr	Usine de production / salle blanche Laboratoire	SANOFI Start up COOPER LOREAL	 Maitrise d'œuvre Clé en main	de l'expérience et des références	manque d'expertise de PROCESS cautions pour le clé en main	difficulté à changer les habitudes des pharmaciens	Marché mure A développer Développement de l'offre PROCESS à prévoir
Santé privée et public	Réhabilitations essentiellement. beaucoup de projets passent par des AMO et des architectes http://www.ariis.fr	blocs opératoires stérilisation	CHU Clinique laboratoire de biologie	AMO AUDIT CONSEIL Maitrise d'œuvre	marchés récurrents	gros travail commercial pas de référence chez ER2I	Uniquement sur appel d'offre	pas assez de références ou embauche d'une personne dédiée développement de l'AMO serait judicieux faire des alliances avec des architectes
Recherche technologique	forte présence locale du CEA CNRS EFS Etc. investissement permanent	Environnements contrôles versatiles	CEA CNRS EFS IFP	concours maitrise d'œuvre audit expertise	appel d'offre connaissance	projets et procédures longues gros travail amont politique du prix en frontale	Major (techno) locaux	continuer dans le domaine faire des alliances avec des architectes
Microélectronique	Projet nano 2020	environnements propres	TRONICS ST SOITEC	AUDIT conseil Maitrise d'œuvre clé en main	historique à Grenoble	marché souvent trop gros	Très étendue dans la maitrise d'œuvre	on doit travailler avec les donneurs d'ordres via le CIR
Nanotechnologie TIC data center	http://www.fieec.fr/Dossiers_thematiques.aspx	environnements propres	Schneider Electric ABB SIEMENS	AUDIT conseil Maitrise d'œuvre clé en main	historique à Grenoble	développement plutôt hors de France	Très étendue dans la maitrise d'œuvre	
La robotique	FOND de 5 milliards débloqué pour l'industrie ROBOTIQUE en France et en Rhône-Alpes	Salles propres	DELTA DRONE	Conseil Expertise énergétique PROCESS Maitrise d'œuvre clé en main	besoin en bâtiment	pas de connaissance actuelle	concurrence diffuse et non structurée bouche à oreilles	

Agroalimentaire	marché en stagnation mais développement des procédés 1er secteur industriel français en termes de CA (143 milliards € en 2010) 2ème secteur industriel employeur, avec 477 000 emplois Plus de 10 000 entreprises, dont 97% de PME 1er partenaire du milieu agricole français avec l'emploi de 70% des ressources agricoles françaises 4ème exportateur mondial, derrière les USA, les Pays-Bas et l'Allemagne 80 % des denrées alimentaires consommées en France sont produites en France	Salles propres	Danone Nestlé	Conseil Expertise énergétique PROCESS Maitrise d'œuvre clé en main	Enjeux d'optimisation énergétique non négligeables. Amélioration des usines et des process.	prix très bas	beaucoup de Bureaux d'études	A développer car tous les domaines du process à l'énergie peuvent être balayés ressemblance avec l'industrie pharmaceutique. Voir la possibilité d'acquérir un BE dédié. Approcher sur l'aspect innovation (cythélia)
Aménagement technique de Montagne	Fort développement dans le domaine. Forte demande d'activités autres que le ski	G4 aiguille du midi	CDA	Maitrise d'œuvre	bonne connaissance du client	très chronophage pas d'organisation du client	concurrence diffuse et non structurée bouche à oreilles	A développer en une structure dédiée
Tourisme / parc d'attraction	fort développement dans le domaine suit le développement du tourisme. Parc vieillissant	Parcs d'attractions CD alpes	CDA	Maitrise d'œuvre	Bonne connaissance du client	très chronophage pas d'organisation du client	concurrence diffuse et non structurée bouche à oreilles	A développer en une structure dédiée
L'industrie ou le tertiaire industriel	marché en stagnation plus basé sur l'opportunité	ALSTOM TP11	ALSTOM, LAFARGE, AUBERT ET DUVAL, ALFA LAVAL	Faisabilité CEM	Process connu et simple	pas de visibilité d'investissement clair rarement de la maitrise d'œuvre		
Réhabilitation optimisation énergétique des bâtiments	constitue un marché non négligeable et mure		projet SOLVAY en lieu et place de CAP INGELEC				H3C	marché d'opportunité partenariat avec CYTHELIA
Réhabilitation optimisation énergétique de l'industrie	Des réflexions sont en cour chez les gros industriels. Cela touche tous les domaines des hautes technologies à l'agroalimentaire en passant par la montagne	optimisation d'une salle blanche chez ST		Conseil Expertise énergétique PROCESS Maitrise d'œuvre clé en main	développement possible ECOLAB et appui du CIR permet d'approcher certains clients	Gros travail de développement	n'existe pas encore	A développer par une offre spécifique partenariat avec CYTHELIA
L'eau potable	fort projet de recherche en à Savoie techno lac. Enjeux	unité de dessalement d'eau Traitement de l'eau						pas adapté pour ce genre de marché
Le biogaz	Le marché va être X 10 d'ici 2020	Usine de production						
Le Solaire	Développement EDF par PHOTOWATT	Salles propres centrales solaires						Association avec un spécialiste du solaire
L'éolien	Développement chez ALSTOM	Usine de production						

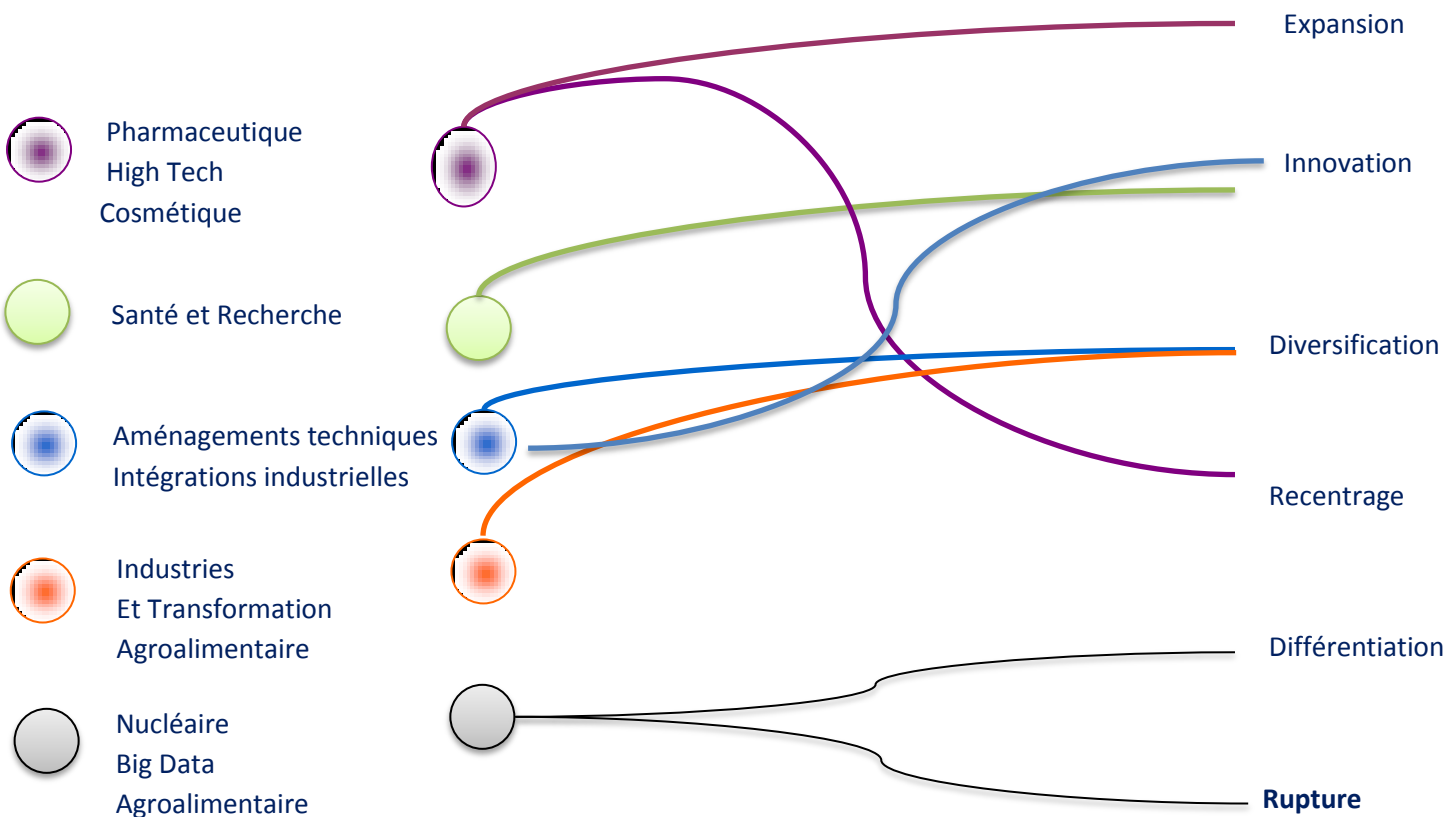
Annexe 3 : SWOT de l'entreprise ER2i ingénierie

Forces	Faiblesses
• Bien implanté et reconnu en local • Carnet d'adresse et réseau développé • Clients fidèles • Situation financière saine • Compétences des salariés • Polyvalence des ressources • Capable de piloter un projet tout corps d'état • Contractant Général • Motivation des employés, mobilité, mobilisation, solidarité • Image sérieuse • Pôle R&D intégré → Innovation et évolution	• Organisation interne mal définie (postes) • Ressource des compétences trop faibles par rapport aux affaires • Postes clés non doublés • Société portée par deux têtes • Peu de clients récurrents • Image de petite structure • Actions commerciales à développer (marketing communication) • Présence trop locale • Notoriété trop faible • Besoin en fonds propres • Veille à mettre en place (technologique, concurrentielle)
Opportunités	**Menaces**
• Demande d'ingénieries polyvalentes, marché • Potentiel du « clé en main » + contractant général • Le marché demande des entreprises de la taille d'ER2i pour une bonne réactivité • Nouveaux Marchés → Potentiel • Recherche d'innovation • Développement à l'international • Potentiel du marché « clé en main » • Rhône-Alpes : Région dynamique	• Domaine ultra-concurrentiel (PME comme grosses entreprises) • Perte de clients clés • Raréfaction des marchés dans l'industrie • Versatilité du marché • Dépendant de nos partenaires sur certaines fonctions (électricité)

Avantages concurrentiels :

- Implantation locale forte et reconnue, notamment à travers l'appartenance de clusters et pôles de compétitivité
- Polyvalence au travers des 3 pôles de spécialisation (IDEA, IMOE, ICEM) + Contractant général
- Pôle R&D intégré : Recherche d'innovation constante, positionnement en amont
- Utilisation de nouvelles méthodes de travail innovantes (Maquette BIM, CFD)
- Orientation tournée vers le développement à l'international
- Soucieux des contraintes environnementales et tourné vers le développement durable

Annexe 4 : Répartition et classification des différents Domaines d'Activité Stratégique choisis par ER2i ingénierie

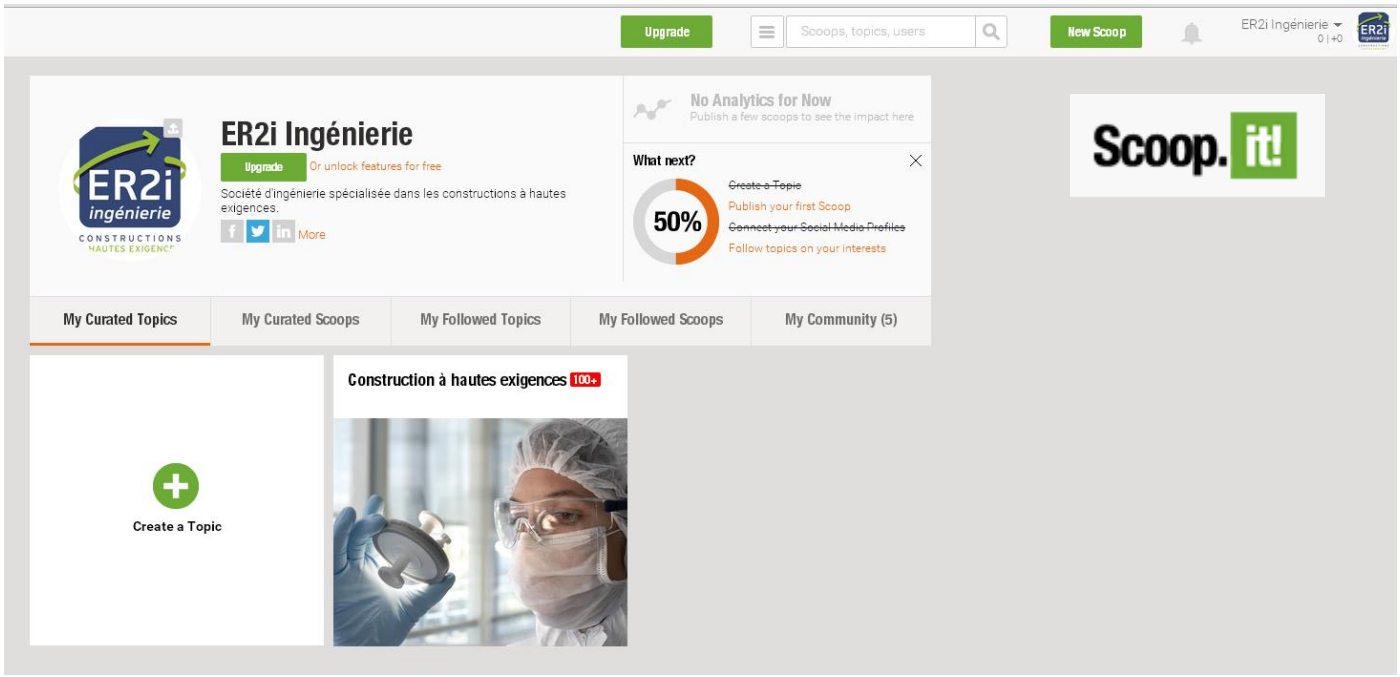


En conclusion, ER2i ingénierie retient à l'heure actuelle 3 domaines d'activité stratégique, s'orientant chacun vers une stratégie de développement spécifique :

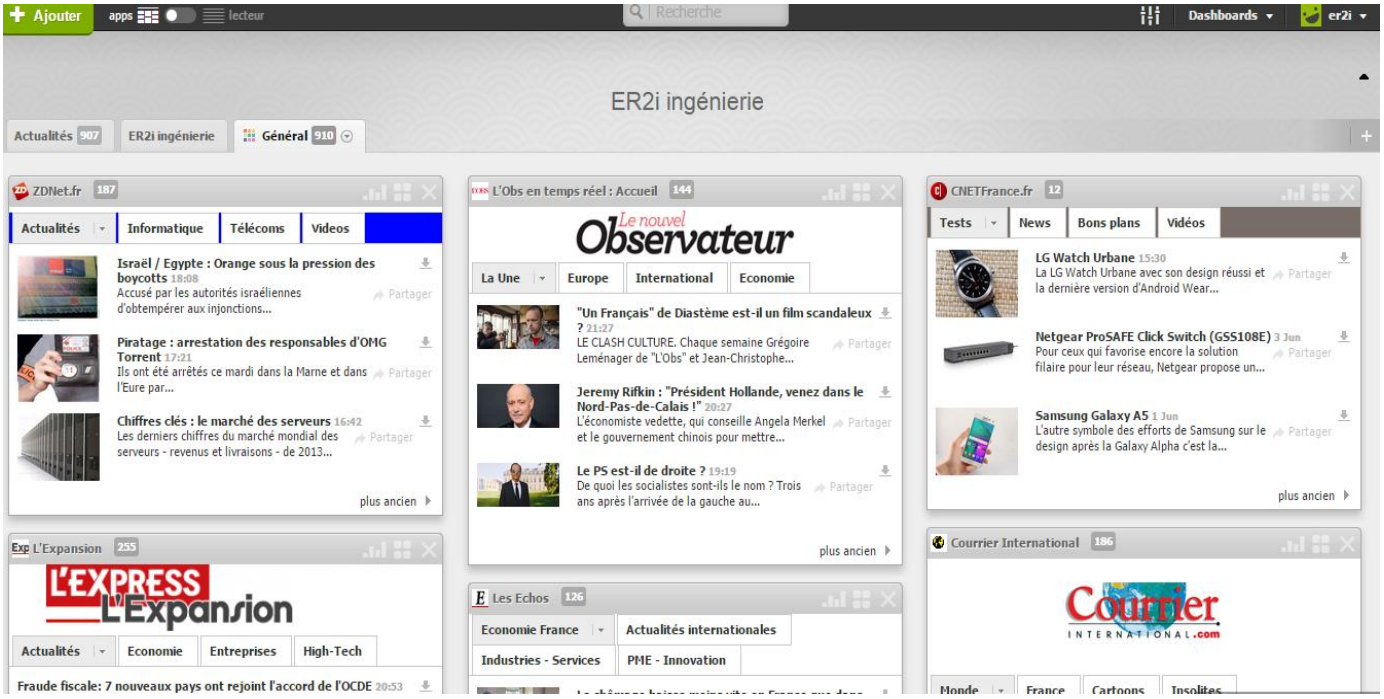
- Pharmacie, High Tech, cosmétique : Stratégie de recentrage car c'est le cœur d'activité de l'entreprise, qui tend à se développer toujours plus (fort potentiel de marché, DAS en croissance)
- Santé recherche : Ce domaine requiert beaucoup d'innovations et de solutions nouvelles afin de rester compétitif. Il représente le DAS « vache à lait », tout comme le DAS suivant :
- Aménagements techniques et intégrations industrielles : Ce nouveau marché recèle un potentiel fort, étant donné la très forte part de marché que représente le tourisme en France (notamment en Rhône-Alpes). Là aussi, afin d'être compétitif il convient d'innover, avec par exemple de nouvelles méthodes de travail (Plaquette numérique BIM)
- Les deux derniers DAS représentent eux aussi un potentiel, mais sont pour le moment en phase d'étude. Il faut analyser le marché, et rentrer dans le réseau (pôle de compétitivité) pour obtenir les informations, les contacts et les compétences nécessaires. Ils représentent les DAS de demain.

Annexe 5 : Exemple d'outils d'intelligence économique

Veille technologique :

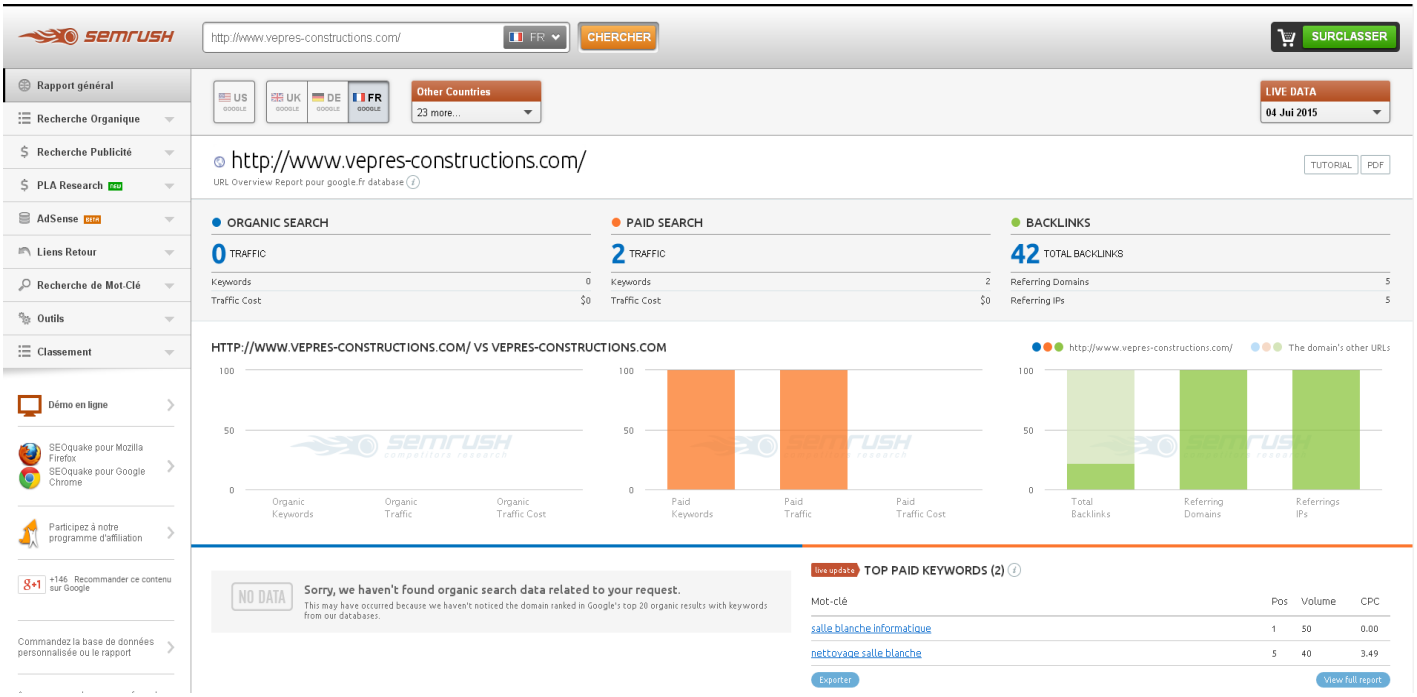


Interface Scoop. It !

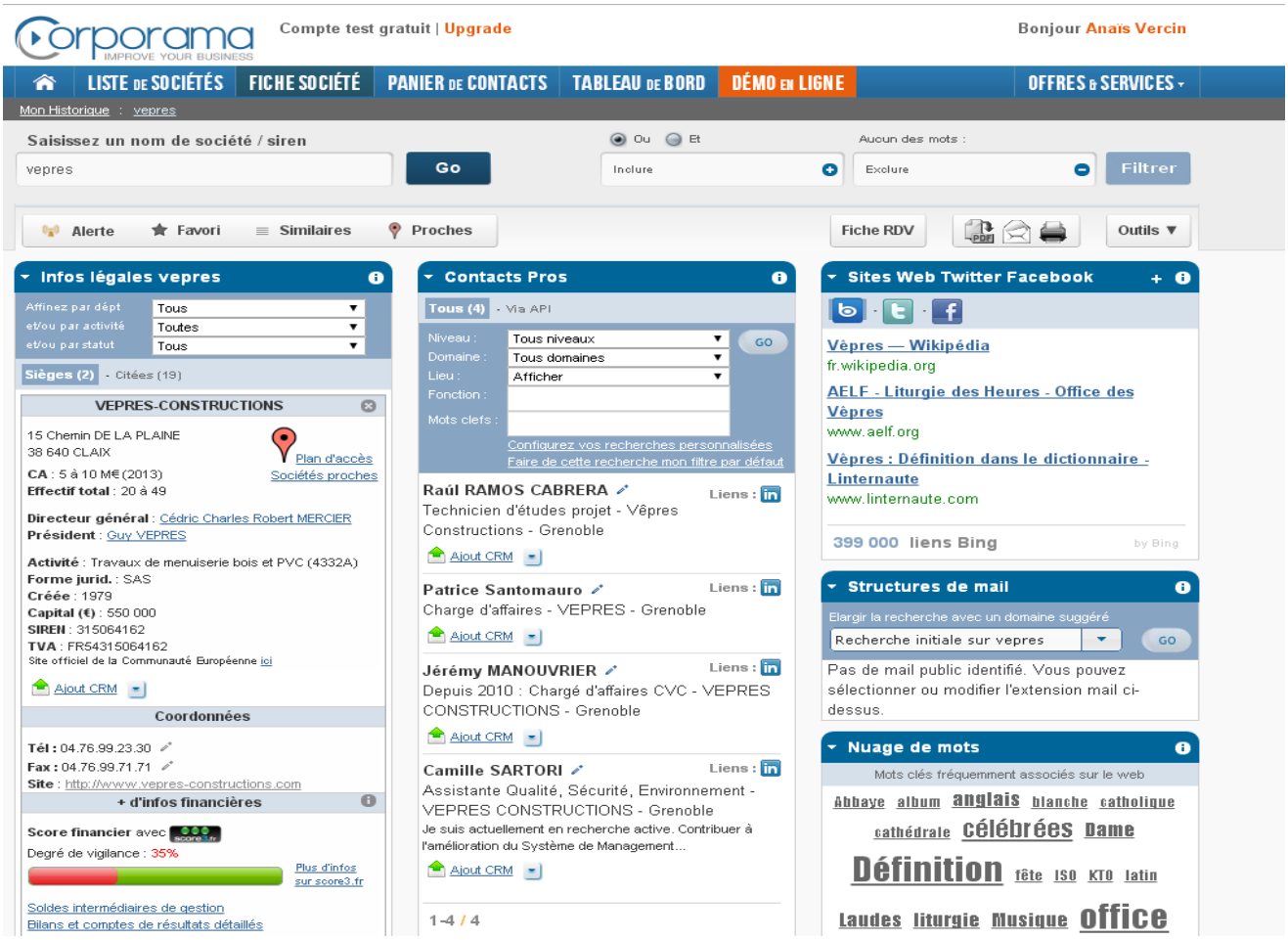


Interface Netvibes

Veille concurrentielle :



Interface Sem Rush



Interface Corporama

Annexe 6 : MOOVABAT, le nouveau produit et démonstrateur d'ER2i ingénierie

Les salles blanches ou laboratoires modulables est une conception centrée sur la mise en œuvre de bâtiments pré conçus autour d'une maquette numérique BIM puis pré fabriqués en usine et livrés en kit sur l'emplacement du chantier.

Avantages :

- Adaptable au projet architectural
- Rapidité d'exécution
- Facilité de conception
- Evolutif
- Versatile
- Duplicable
- Réplicable
- Energétiquement très performant
- Produit labélisé
- Prix optimisé

Planning de mise en œuvre :

Phase 1 : 2010-2013 : Faisabilité 400 k€

Phase 2 : 2015 -2016 : Etudes et conception 1 000 k€

Phase 3 : 2016 -2018 : Construction du bâtiment démonstrateur 3000 k€

Phase 4 : 2018 - 2020 : Mise en route de l'unité industrielle (ZA GRAND ILES – Villard Bonnot)



Annexe 7 : Evolution du logo ER2i ingénierie au fil des années

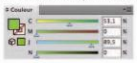
Etudes Réalisations et ingénierie industrielle

Etudes de structures métal/bois/béton
Etudes fluides - Ingénierie mécanique
Maîtrise d'œuvre TCE - Bâtiment/Industrie

PROPOSITION DE REPOSITIONNEMENT DU LOGO TYPE ET DE LA BASELINE DE ER2I

› **Logo :** - Renforcement de la lisibilité du «i» de ER2i
- Suppression du dégradé vert côté droit de la flèche
= simplification en reproduction
- Création d'un ombré sous la flèche = plus de relief (esprit 3D)

Références couleurs : simplification des pourcentages des valeurs

Avant 

Après 

› **Baseline :** - Nouvelle baseline et renforcement de la lisibilité

Ancien bloc-marque

ER2i ingénierie

L'EXIGENCE, NOTRE ÉNERGIE

Nouveau bloc-marque

ER2i ingénierie

CONSTRUCTIONS A HAUTE EXIGENCE

ER2i ingénierie TUNISIE

Logo Tunisie

ER2i ingénierie

CONSTRUCTIONS À HAUTES EXIGENCES

Sans ombre portée :
- Type de reproduction principale
- Sur fond blanc
- En petit ou grand format

ER2i ingénierie

CONSTRUCTIONS À HAUTES EXIGENCES

Avec ombre portée :
- Type de reproduction secondaire
- Sur fond «complexe»

Annexe 8 : Les principes d'une publication sur un réseau social

D'après Libaert et Westphalen (2012, p.199-200), voici les principaux principes à respecter lors d'une publication sur un réseau social, notamment sur Twitter où nous sommes limité à 140 caractères par Tweet :

- Se concentrer uniquement sur l'information à diffuser
- La publication doit contenir toute l'information à faire passer en seulement quelques lignes : Être concis et précis
- Toujours renvoyez vers un lien (si possible notre site web) où l'internaute pourra trouver toutes les informations désirées
- Si personne ne réagit sur notre publication, mieux vaut ne pas la répéter
- Une publication n'est pas là pour mettre en avant telle ou telle réussite, il faut reste humble et modeste
- Privilégier les verbes d'action et écrire au présent, l'internaute se sentira plus impliqué
- Ne pas utiliser de vocabulaire propre à son entreprise ou trop technique. L'internaute doit comprendre votre phrase en quelques secondes et en une seule lecture
- Un réseau social est une communauté. De ce fait il va de soit de s'intégrer aux valeurs de celle-ci, et de dialoguer avec les utilisateurs. Il ne faut pas hésiter à encourager les internautes à nous suivre
- Remercier ceux qui le font, qui aiment notre page, nous mettent en favoris, ou parlent de nous
- Ne jamais être agressif, mais poli, courtois, sympathique et jovial
- Animer nos pages et la communauté, et ainsi toujours se montrer présent
- Poser des questions aux internautes et dialoguer de manière à les impliquer dans notre actualité et communauté

Il est important de suivre ces quelques conseils, notamment pour une entreprise se lançant dans le vaste monde des réseaux sociaux.

Annexe 9 : Exemple de goodies réalisés par ER2i ingénierie





Calendrier 2014-2015











Bloc-notes post-it

Annexe 10 : Supports de communication sur notre stand au salon ContaminExpo

