

Mémoire-projet

Auteur : Van Ruymbeke, Zoé

Promoteur(s) : Dumont, Morgane

Faculté : HEC-Ecole de gestion de l'Université de Liège

Diplôme : Master en sales management, à finalité spécialisée

Année académique : 2022-2023

URI/URL : <http://hdl.handle.net/2268.2/18675>

Avertissement à l'attention des usagers :

Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.

Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.



COMMENT UNE ENTREPRISE SPÉCIALISÉE DANS LES ÉQUIPEMENTS SPORTIFS PEUT-ELLE SE POSITIONNER ET GAGNER EN NOTORIÉTÉ SUR LE MARCHÉ DE LA MOBILITÉ DOUCE

CAS PRATIQUE : IDEMA

Jury :
Promoteur :
Morgane DUMONT
Lecteur :
Françoise GABRIEL
Moniteur :
William GERON

Mémoire-projet présenté par
Zoé VAN RUYMBEKE
En vue de l'obtention du diplôme de
Master en Sales Management
en alternance

Année académique 2022/2023



REMERCIEMENTS

C'est avec une grande fierté que je sou mets ce travail final à HEC. Après deux années à l'université, il est temps pour moi de clôturer cette étape. Ce projet n'aurait pu voir le jour sans l'aide de certaines personnes que je tiens particulièrement à remercier.

Tout d'abord, je tiens à exprimer ma gratitude envers Madame Dumont, ma promotrice, pour son dévouement, ses conseils et sa disponibilité tout au long de l'élaboration de ce travail. Je remercie également Madame Françoise Gabriel, ma superviseuse, qui a été constamment présente durant mes deux années à HEC. Elle s'est investie pleinement dans mon travail et a pris le temps de m'accompagner. Ses remarques m'ont été très bénéfiques.

Je souhaite également remercier Madame Sandrine Wouters et Monsieur Thierry Pironet pour l'organisation du Master et leur disponibilité.

J'exprime ma profonde gratitude envers la direction d'Idema pour avoir cru en moi pour ce travail et m'avoir accordé leur confiance. Je tiens également à remercier chaleureusement mon tuteur en entreprise, William Geron. Je n'aurais pas pu rêver d'un meilleur mentor dans mon développement professionnel. Il s'est toujours montré très disponible et s'est toujours montré constructif dans ses remarques. Je le remercie également pour sa relecture minutieuse et ses précieux conseils. Mes remerciements vont également à mes collègues, sans qui cette expérience n'aurait pas été la même.

Je souhaite également exprimer ma reconnaissance envers les personnes interrogées pour ce mémoire, qui ont fait preuve de bienveillance et ont apporté des éléments essentiels à mon analyse.

Je tiens à remercier ma famille, ainsi que mes amis proches qui m'ont soutenue durant la rédaction de ce mémoire et qui ont procédé à une relecture minutieuse. J'adresse également mes remerciements à Baptiste De Coker et Caroline Bracher pour leur relecture orthographique et leurs remarques.

Enfin, mais non des moindres, mes remerciements s'adressent également à trois personnes particulières. Léa Javaux, Romy Nachsem et Quentin Bebronne. Je ne pourrai jamais assez les remercier pour leur investissement tant dans la relecture de ce mémoire que dans leurs conseils, leur temps et leur soutien quotidien. Leur présence durant la rédaction de ce mémoire a été déterminante dans ma réussite.

Je ne saurai jamais assez exprimer ma gratitude envers toutes ces personnes qui ont été à mes côtés durant ces deux longues années.

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS	I
TABLE DES MATIERES	II
LISTE DES ABRÉVIATIONS	V
TABLE DES FIGURES	V
INTRODUCTION	1
LA SOCIÉTÉ IDEMA.....	2
STRUCTURE ET ORGANISATION.....	3
IDEMA EN QUELQUES CHIFFRES.....	4
CHIFFRE D’AFFAIRES D’IDEMA SUR 10 ANS.....	4
CONTEXTUALISATION	6
ALTINNOVA.....	6
TENDANCE VERS LA MOBILITÉ DOUCE ET PLAN PIWACY.....	6
CADRE DE LA RECHERCHE	8
MISSION.....	8
QUESTION DE RECHERCHE.....	8
MÉTHODOLOGIE.....	9
ANALYSE DU MARCHÉ	10
ANALYSE MICROÉCONOMIQUE.....	10
<i>Analyse SWOT</i>	10
<i>Analyse la cible</i>	11
<i>Analyse des concurrents</i>	15
<i>Analyse des fournisseurs</i>	19
<i>Conclusion de l’analyse microéconomique</i>	20
ANALYSE MACROÉCONOMIQUE.....	21
<i>Analyse démographique</i>	21
<i>Analyse économique</i>	22
<i>Analyse environnementale</i>	22
<i>Analyse technologique</i>	23
<i>Analyse politique</i>	24
<i>Analyse socioculturelle</i>	24
<i>Conclusion de l’analyse macroéconomique</i>	25
ANALYSE DES MARCHÉS PUBLICS.....	26
<i>Les différents acteurs</i>	26
<i>Procédure des marchés publics</i>	28
<i>Analyse des avantages et des inconvénients des procédures</i>	29
<i>Préparation du marché, options stratégiques envisageables</i>	30
<i>Conclusion de l’analyse des marchés publics</i>	31
ANALYSE DU POSITIONNEMENT	32
IDENTIFICATION DES AVANTAGES.....	32
<i>Analyse des avantages concurrentiels d’Idema et identification des obstacles rencontrés</i>	33
SÉLECTION DES AVANTAGES PERTINENTS ET MISE EN ŒUVRE DE CEUX-CI.....	35
CHOISIR SA STRATÉGIE GLOBALE DE POSITIONNEMENT.....	36
<i>Comment se positionne Idema face à ces différents critères</i>	37
<i>Analyse de la concurrence</i>	38
MODÈLE BUSINESS CANVAS.....	39
CONCLUSION.....	41
ANALYSE DE LA NOTORIÉTÉ ET DE LA COMMUNICATION	42

MÉTHODOLOGIE	43
PLAN DE COMMUNICATION.....	43
ÉLABORATION DU MIX MARKETING DE COMMUNICATION.....	44
<i>La publicité média</i>	44
<i>Les événements</i>	44
<i>Les relations publiques</i>	45
<i>Le marketing direct</i>	45
<i>Le marketing numérique</i>	45
<i>Les autres types de communication</i>	46
DÉFINITION DU TYPE DE MESSAGE	46
<i>Type de contenu</i>	46
ANALYSE DU PLAN DE COMMUNICATION D'IDEMA.....	47
<i>Les techniques marketing d'Idema</i>	47
<i>Les techniques marketing spécifiques pour la gamme Altinnova</i>	49
CONCLUSION	53
ANALYSE DE L'ÉTUDE QUALITATIVE	54
MÉTHODOLOGIE	54
GUIDE D'ENTRETIEN	55
ANALYSE DE L'ÉTUDE.....	55
CONCLUSION	57
RECOMMANDATIONS POUR LA SOCIÉTÉ IDEMA	58
POSITIONNEMENT DE LA SOCIÉTÉ	58
<i>Prise d'initiatives et contacts préalables avec les communes</i> :.....	58
<i>Élargissement de la clientèle</i> :.....	59
<i>Négociation avec Altinnova</i>	59
<i>Recherche de nouveaux fournisseurs</i>	60
AMÉLIORATION DE LA NOTORIÉTÉ D'IDEMA.....	61
<i>Plan de structure (avec objectifs SMART) + structure du contenu</i>	61
<i>Structure du contenu</i>	61
<i>Foires et salons commerciaux liés au vélo</i>	62
<i>Amélioration du marketing numérique et direct</i>	62
<i>Augmentation de la présence physique</i>	62
<i>Développement d'une étude qualitative sur le contenu du message</i>	63
<i>Le type de messages doit être plus axé sur les avantages concurrentiels que nous avons identifiés</i>	63
CONCLUSION	64
BILAN RÉFLEXIF PERSONNEL DES APPRENTISSAGES ET COMPÉTENCES.....	66
PREMIÈRE ÉTAPE, LE CYCLE P (PLAN)	66
DEUXIÈME ÉTAPE, LE CYCLE D (DO).....	68
<i>Analyse des marchés et familiarisation avec le plan PIWACY</i>	68
<i>Analyse de la concurrence</i>	68
<i>Atteindre une parfaite expertise</i>	68
<i>Recherche et développement de la clientèle</i>	68
<i>Analyse des marchés publics</i>	69
<i>Développement de la notoriété d'Idema</i>	69
TROISIÈME ÉTAPE, LE CYCLE C (CHECK)	69
QUATRIÈME ÉTAPE, LE CYCLE A (ACT)	71
CONCLUSION PERSONNELLE	72
ANNEXES :	73
ANNEXE 1 : LISTE DES DIFFÉRENTS ENTREPRENEURS.....	73
ANNEXE 2 : LISTE DES DIFFÉRENTS CONCURRENTS ANALYSES	74
ANNEXE 3 : CERTIFICAT EMAS D'IDEMA	75
ANNEXE 4 : ISO 14001 DE LA SOCIÉTÉ IDEMA.....	76

ANNEXE 5 : SCHEMA DU PLAN PIWACY	77
ANNEXE 6 : LISTE DES DIFFERENTS FABRICANTS.....	78
ANNEXE 7 : GUIDE D'ENTRETIEN	79
ANNEXE 8 : INTERVIEW AVEC : JONAS BERLEMONT – ARCHITECTE.....	80
ANNEXE 9 : INTERVIEW AVEC : MADAME VAN MEIR – ARCHITECTE DANS LA COMMUNE DE SERAING.....	82
ANNEXE 10 : INTERVIEW AVEC : MONSIEUR LOIC REDANT – CONSEILLER EN MOBILITÉ ET ÉNERGIE DE LA COMMUNE DE FONTAINE L'ÉVÊQUE.....	85
ANNEXE 11 : INTERVIEW AVEC : MARTIN MAURAGE – DIRECTEUR DU CENTRE SPORTIF DE WELKENRAEDT ET DE HENRI-CHAPELLE	89
ANNEXE 12 : INTERVIEW AVEC : PATRICK CLIGNET – RESPONSABLE DES MARCHÉS PUBLICS ET CONSEILLÉ EN MOBILITÉ ET LOGEMENT DE LA COMMUNE DE WELKENRAEDT	92
ANNEXE 13 : INTERVIEW AVEC : RENAUD REMY – ARCHITECTE DANS LE BUREAU D'ARCHITECTURE GESPLAN EN TANT QUE DESSINATEUR, GESTIONNAIRE DE PROJET ET CONSEILLER TECHNIQUE	94
ANNEXE 14 : INTERVIEW AVEC : MONSIEUR OLIVIER FAGNANT – CONSEILLER EN LOGEMENT ET RESPONSABLE ÉNERGIE DE LA COMMUNE DE MANHAY	97
ANNEXE 15 : INTERVIEW AVEC : LA PERSONNE A SOUHAITÉ RESTER ANONYME – COMMUNE DE MOUSCRON	99
ANNEXE 16 : INTERVIEW AVEC : RACHEL RIVIÈRE – RESPONSABLE DES MARCHÉS PUBLICS À LA COMMUNE DE ATH	101
LISTE DES PERSONNES RESSOURCES.....	103
BIBLIOGRAPHIE.....	105
OUVRAGES.....	105
SOURCES INTERNET	105
ARTICLES	109
MASTER THESIS.....	110
EXECUTIVE SUMMARY	112

LISTE DES ABRÉVIATIONS

B2G : Business to government
B2B : Business to business
B2C : Business to customer
PIWACY : Plan d'Investissement Wallonie Cyclable
SWOT : Strengths, weaknesses, opportunities et threats
ADEPS : Administration de l'Éducation physique, du Sport et de la vie en plein air
2F2 : Construction de charpentes métalliques
C3 : Signalisation non électrique des voies de communication, dispositifs de sécurité, clôtures et écrans de tout type, non électrique.
ERP : Entreprise Resource Planning
PME : Petites et Moyennes Entreprises
EMAS : Eco-Management and Audit Scheme
AES : Association des Établissements Sportifs

TABLE DES FIGURES

Figure 1 : Dates clés d'Idema. Base de données d'Idema	2
Figure 2 : Organigramme d'Idema (08-2022). Base de données d'Idema	3
Figure 3 : Les 4 activités principales d'Idema. Base de données d'Idema	4
Figure 4 : Chiffre d'affaires du groupe Idema. Base de données d'Idema.....	4
Figure 5 : Pourcentage du chiffre d'affaires 2022 dans les différents secteurs - Base de données d'Idema	5
Figure 6: Mapping concurrentiel (Réalisation personnelle de cette Map dans PowerPoint)..	18
Figure 7 : Évolution des flux cyclistes à Bruxelles entre 2010 et 2022. Source : Pro Velo.....	21
Figure 8 : État de l'environnement Wallon (SPW, 2020)	23
Figure 9 : BeMob-enquête : La pratique du vélo en Belgique, 2022, SPF.....	25
Figure 10 : Schéma de la chaîne de valeur pour le cas Idema (réalisation dans Word)	26
Figure 11 : Schéma de la chaîne de valeur pour le cas Idema (Réalisation dans Word).....	27
Figure 12 : Schéma de la chaîne de valeur pour le cas Idema (Réalisation dans Word).....	27
Figure 13 : Les différents types de procédures (réalisation dans Word).....	29
Figure 14: Les différentes propositions de valeurs possibles (Armstrong et al., 2016).....	36
Figure 15 : Les différentes propositions de valeurs possibles (Armstrong et al., 2016) : modèle appliqué aux principaux concurrents d'Idema dans le marché des aménagements cyclables en Wallonie.	38
Figure 16 : Modèle Business Canvas - image tirée de Google Images et adaptée au cas Idema	40
Figure 17 : Tableau comparatif et récapitulatif. Tableau réalisé dans Word	52
Figure 18 : Création d'un tableau Excel	73
Figure 19 : Création d'un tableau dans Excel.....	74
Figure 21 : Certificat EMAS. Base de données de la société Idema.....	75
Figure 22 : Certificat ISO 14001 . Base de données de la société Idema	76
Figure 23 : Document du PLAN D' ACTIONS WALLONIE CYCLABLE 2030, 2019	77
Figure 24 : Liste des différents fabricants - Tableau créé dans Excel	78

INTRODUCTION

À l'ère où nos agglomérations font face à des défis sans précédent liés à la congestion routière, à la pollution atmosphérique et aux enjeux environnementaux, la mobilité douce se révèle être une approche prometteuse pour façonner un futur urbain durable et équilibré. Connu sous le nom de mobilité active, ce concept place les citoyens au centre du paysage urbain en favorisant des modes de déplacement actifs tels que la marche, le vélo et les transports en commun. Cette approche globale transcende la simple réduction de la dépendance aux véhicules motorisés et se donne comme objectif d'améliorer la santé et le bien-être des résidents tout en renforçant les liens sociaux et en préservant l'environnement pour les générations futures.

La mobilité douce incarne avant tout une promesse de bien-être. En encourageant les déplacements actifs, les villes offrent à leurs habitants l'opportunité de mener une vie plus saine tout en réduisant les risques de maladies liées à la sédentarité. Marcher ou pédaler pour se rendre au travail ou à l'école devient ainsi un moyen de favoriser une meilleure qualité de vie tout en contribuant à la diminution de la pollution atmosphérique et à la préservation de notre santé.

Dans un monde où les changements sont de plus en plus importants et significatifs, où l'innovation est la clé du succès des entreprises, Idema s'est adapté en permanence en renouvelant régulièrement ses offres pour répondre aux besoins du marché et suivre les nouvelles tendances. Le marché émergent de la mobilité douce était encore largement inexploré pour la société Idema il y a trois ans. Depuis lors, nous avons consacré nos efforts à comprendre les spécificités de ce secteur pour aider Idema à se positionner, à gagner des parts de marché et à améliorer sa notoriété. Nous allons également tenter de comprendre comment Idema peut se créer une place et se démarquer au sein de ce nouveau secteur qu'est la mobilité douce.

Ce mémoire est structuré en plusieurs parties. La première section englobe une analyse de l'entreprise d'accueil et une contextualisation du projet ainsi que de la question de recherche. La deuxième section comporte une analyse interne et externe d'Idema, visant à appréhender le secteur dans lequel elle exerce ses activités. La troisième étape consiste à l'étude du positionnement de la société. Par la suite, nous examinerons les moyens par lesquels Idema pourrait améliorer sa réputation et nous procéderons à une analyse qualitative qui apportera un éclairage supplémentaire à cette étude. Nous concluons cette thèse en formulant plusieurs recommandations.

Pour conclure cette introduction, j'emprunterai à Albert Einstein cette citation qui illustre parfaitement les initiatives prises par Idema et la tendance croissante qui marque ce secteur en perpétuelle évolution : « *La vie, c'est comme une bicyclette, il faut avancer pour ne pas perdre l'équilibre* ».

LA SOCIÉTÉ IDEMA

En 1992, Idema a été fondé suite à l'acquisition de Roudelet Sport par Monsieur Christian Pirali, qui occupe également le poste de directeur général. La société est principalement active dans les secteurs B2G¹ et B2B². Elle est aussi présente dans une proportion plus limitée dans le B2C³. Idema étend principalement ses opérations en Belgique et en France. Au fil du temps, comme en témoigne l'évolution chronologique ci-dessous, Idema a entrepris dans une démarche de diversification par le biais d'acquisitions et de créations de nouvelles entités.

La société souhaite proposer aux clients une offre complète. En effet, outre la vente des produits, l'entreprise, grâce à ses techniciens expérimentés, se charge de la maintenance, des réparations des équipements et des installations sportives, comme les revêtements de sol, les équipements de gymnases, les pistes d'athlétisme, les murs d'escalade, ... Chaque année, les équipes gèrent et coordonnent plus de 50 projets d'équipements sportifs intérieurs et extérieurs.

La mission d'Idema est de promouvoir la formation sportive et la condition physique en mettant à disposition des équipements de premier choix et des produits novateurs et appropriés, tout en agissant de façon éthique envers la société et l'environnement. De plus, la société prône différentes valeurs :

- DYNAMISME
- RESPONSABILITE
- ESPRIT D'EQUIPE
- OUVERTURE D'ESPRIT
- DURABILITE

Ci-dessous, vous retrouverez l'historique d'Idema ainsi que les dates clés.

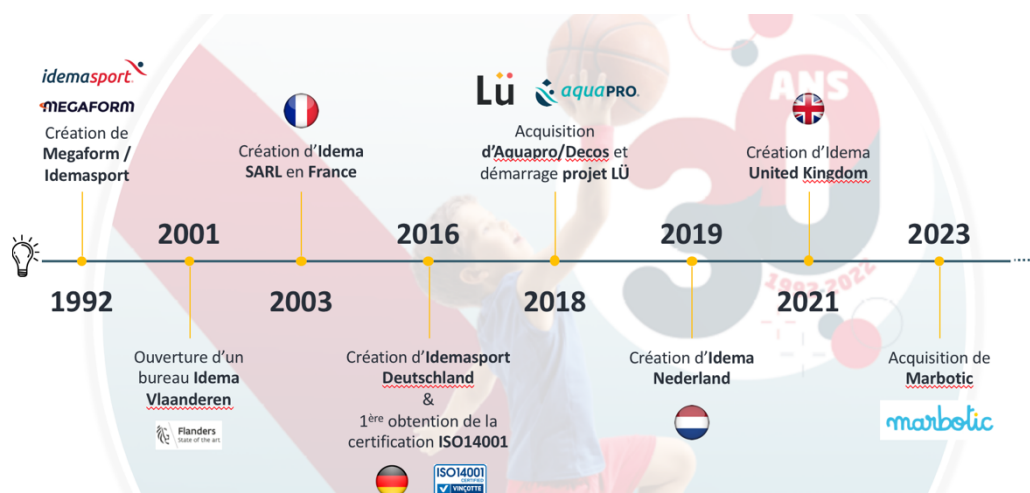


Figure 1 : Dates clés d'Idema. Base de données d'Idema

La force de l'entreprise par rapport à la concurrence est de lancer des produits et de développer des sports nouveaux et innovants, afin que chacun puisse pratiquer le sport de son choix. L'objectif est de rendre le sport accessible à tous. Des ballons de football aux appareils de fitness en

¹ Voir liste des abréviations page v

² Voir liste des abréviations page v

³ Voir liste des abréviations page v

passant par les revêtements de sols sportifs, Idema couvre un très large éventail de sports collectifs et individuels.

Au fil du temps, Idema s’est développé dans plusieurs domaines d’activité liés au sport et à l’éducation. Afin de structurer cette offre, il était nécessaire de diviser les produits en catégories afin d’apporter une homogénéité dans les différentes propositions. Aujourd’hui, Idema est composé de 4 entités spécialisées, à savoir : Idemasport, Idemaqua, Idemaplay et le Lü.

STRUCTURE ET ORGANISATION

Idema emploie aujourd’hui une septantaine de personnes. Comme l’atteste cet organigramme, l’entreprise est divisée en 6 départements :

- Commercial,
- Lü⁴ - Gymnase interactif,
- Finances et informatique,
- Marketing, achat, Product management et logistique,
- Technique,
- Ressources humaines.

Chacune des branches de cet organigramme exerce un rôle essentiel dans l’évolution et le développement de la société.

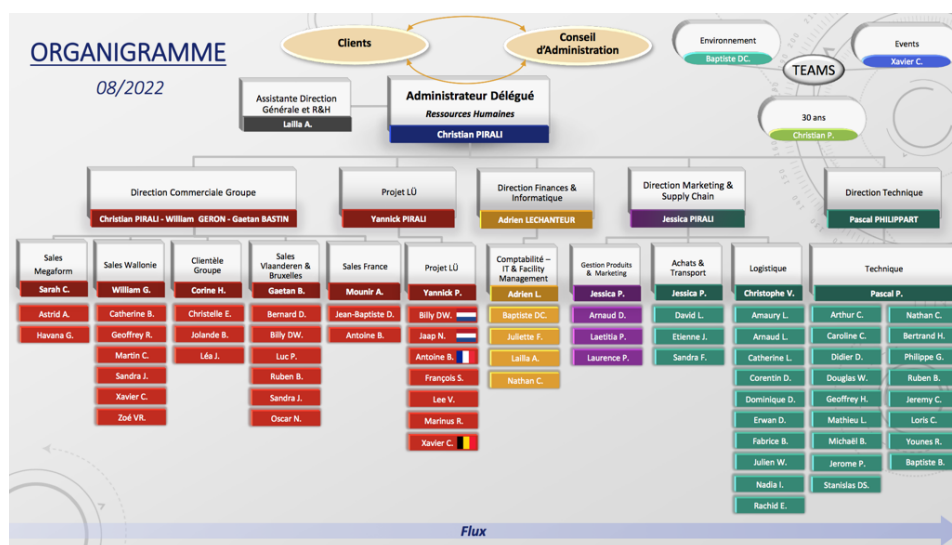


Figure 2 : Organigramme d'Idema (08-2022). Base de données d'Idema

4 Le projet Lü est un projet ludique qui permet de rendre un espace interactif et qui apporte un apprentissage nouveaux.

IDEMA EN QUELQUES CHIFFRES

Les activités et le chiffre d'affaires d'Idema s'articulent autour de 4 éléments essentiels :

- Distribution
- Chantiers
- Services / maintenance
- Fabrication / conception

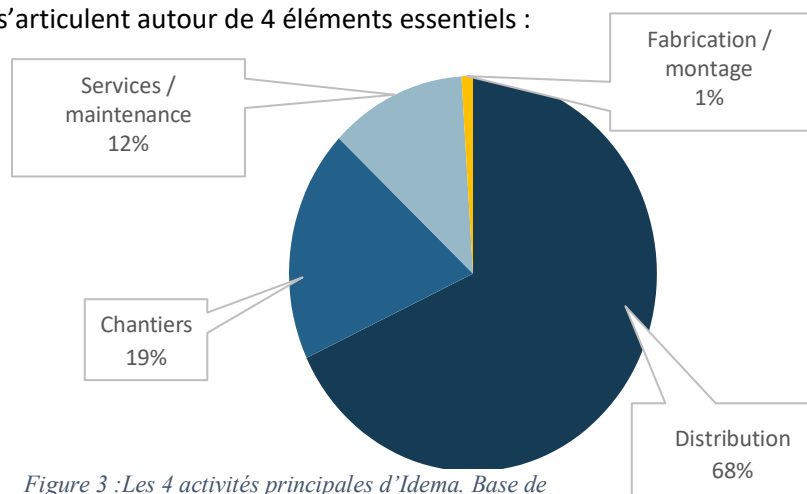


Figure 3 : Les 4 activités principales d'Idema. Base de données d'Idema

CHIFFRE D'AFFAIRES D'IDEMA SUR 10 ANS.

Le chiffre d'affaires ne cesse d'augmenter depuis ces 10 dernières années. En effet, grâce à son activité innovante, sa prise d'initiatives et de sa notoriété grandissante, Idema est aujourd'hui une référence dans le secteur du sport en Belgique.

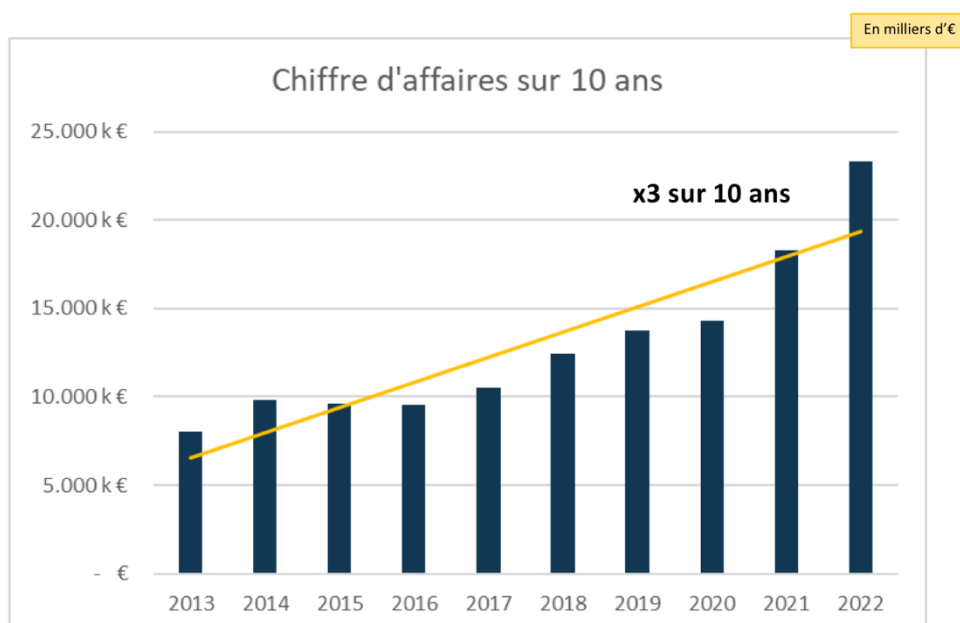


Figure 4 : Chiffre d'affaires du groupe Idema. Base de données d'Idema

Comme nous l'avons vu plus haut, le chiffre d'affaires d'Idema est réparti en plusieurs secteurs. Comme nous l'analyserons plus loin, nous nous intéresserons particulièrement au pourcentage de la partie Idemplay car, le développement de la gamme d'aménagements cyclables se fera par cet axe.

Le pourcentage du chiffre d'affaires actuel qui concerne cette activité est de 5%. Notre objectif grâce à cette étude de positionnement et d'amélioration de la notoriété est d'augmenter ce pourcentage.

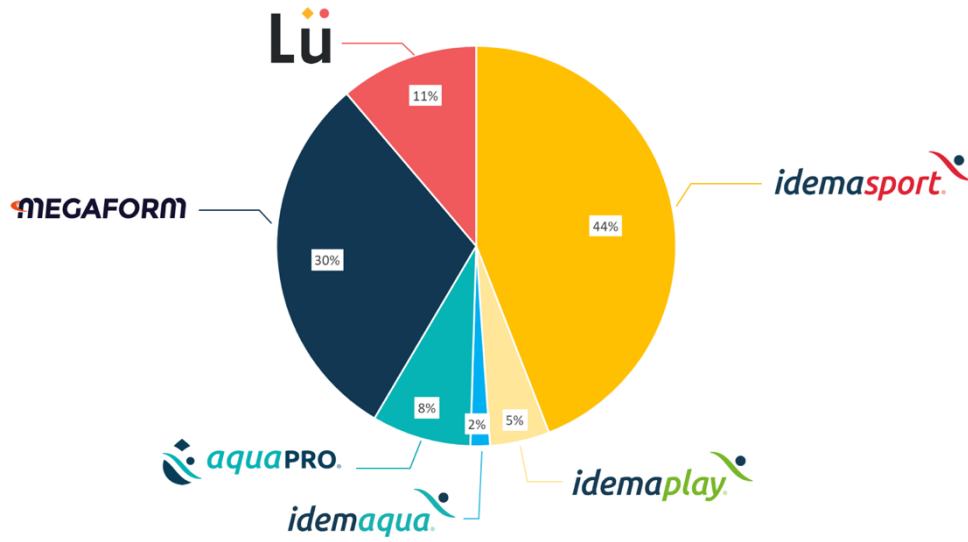


Figure 5 : Pourcentage du chiffre d'affaires 2022 dans les différents secteurs - Base de données d'Idema

CONTEXTUALISATION

Idema évolue dans un secteur concurrentiel. Elle parvient cependant à se démarquer de ses concurrents grâce à sa volonté d'évoluer et de se différencier. En effet, à titre d'exemple, la société ne cesse d'innover, notamment avec le lancement du projet Lü en 2018, projet pour lequel Idema a le monopole sur le marché belge. En 2021, l'entreprise s'est lancée dans un nouveau défi : se développer sur le secteur de la mobilité douce. C'est l'association de trois éléments clés, qui a permis à Idema de se lancer dans ce projet : Altinnova, la tendance vers la mobilité douce et le plan PIWACY⁵.

ALTINNOVA

Idema a eu l'opportunité de collaborer avec l'entreprise Altinnova, fournisseur principal d'Idema pour les aménagements cyclables. La société Altinnova a été fondée en 2003 par deux français. Elle fournit des solutions innovantes et fonctionnelles aux cyclistes, collectivités, entreprises et copropriétés. Son objectif est de concevoir et fabriquer des solutions répondant aux besoins évolutifs de ses clients. En tant qu'entreprise 100% française et leader du marché, Altinnova accompagne ses clients dans des projets sur mesure en maîtrisant chaque étape de la chaîne de production et continue de se développer grâce à l'évolution de la pratique du vélo (Altinnova).

Selon les informations fournies par Altinnova, l'entreprise a réuni les compétences de spécialistes, de designers et d'ingénieurs pour concevoir une gamme de produits alliant plusieurs facteurs tels que la sécurité pour le cycliste et son vélo, l'ergonomie d'utilisation, la robustesse ou la durabilité. L'équipe de production et d'installation est rigoureusement formée pour offrir des prestations de fabrication et de pose de haute qualité. Grâce à une riche expérience acquise à travers divers projets importants, Altinnova est en mesure de développer des produits entièrement personnalisés pour répondre aux besoins et aux demandes spécifiques de chaque client. De plus, l'entreprise est engagée en matière d'environnement et est l'une des premières en France à recevoir des prix « écologiques » propres à son processus d'écoconception (Altinnova).

À maintes reprises, Altinnova nous a dispensés des formations afin que nous puissions approfondir notre connaissance de leur gamme de produits, et ainsi mieux répondre aux demandes émanant de clients belges qu'Idema gère désormais. Ils nous ont fourni toutes les fiches techniques et la documentation nécessaires pour devenir des experts dans ce domaine.

TENDANCE VERS LA MOBILITÉ DOUCE ET PLAN PIWACY⁶

La tendance croissante vers la mobilité douce, mettant en avant l'usage du vélo comme mode de déplacement privilégié au quotidien, a suscité des initiatives de la part du Gouvernement wallon pour soutenir cette démarche. Le plan d'investissement Wallonie Cyclable est un projet qui a été publié en 2019 et qui se développe jusqu'en 2030 (en 2019 la Wallonie a adopté son plan d'investissement) (PLAN D'ACTION WALLONIE CYCLABLE 2030, 2019). Ce projet encourage à prendre des mesures concrètes visant à promouvoir l'adoption du vélo comme alternative de déplacement durable.

La prise de conscience des multiples avantages de la mobilité douce, tels que l'amélioration de la mobilité quotidienne, les bénéfices économiques et l'impact environnemental positif (PLAN

⁵ Voir liste des abréviations page v

⁶ Pour éviter toute redondance, la tendance vers la mobilité douce et le plan PIWACY, bien que deux éléments distincts, sont analysés sous un même titre. En effet, tant la tendance de la mobilité douce que le plan PIWACY reposent sur des arguments identiques.

D' ACTIONS WALLONIE CYCLABLE 2030, 2019), a ainsi inspiré le Gouvernement wallon à prendre des initiatives.

Afin de soutenir le développement du vélo comme moyen de transport privilégié, le Gouvernement wallon a publié des déclarations, des plans et des décrets qui prennent en compte les besoins spécifiques des usagers et qui favorisent la mobilité douce (PLAN D' ACTIONS WALLONIE CYCLABLE 2030, 2019). Ces textes politiques constituent un cadre d'actions pour l'accroissement du vélo de 1% à 5% d'ici 2030 (PLAN D' ACTIONS WALLONIE CYCLABLE 2030, 2019).

Par ailleurs, afin de concrétiser ces objectifs, la Région wallonne a adopté le Décret du 4 avril 2019 qui vise à généraliser les aménagements cyclables de qualité. La Circulaire ministérielle, mis en place par le Ministre Carlos Di Antonio et la Ministre Valérie De Bue, du 7 mars 2019 prévoit, quant à elle, de prendre en compte la marche et le vélo dans tout projet d'espace public (PLAN D' ACTIONS WALLONIE CYCLABLE 2030, 2019). Ces mesures législatives et réglementaires dérivent directement de la volonté d'accroître l'attractivité du vélo et de promouvoir une mobilité respectueuse de l'environnement avec des investissements considérables.

En somme, les différentes mesures émises par la Région wallonne résultent d'une tendance vers la mobilité douce et d'une reconnaissance des nombreux bénéfices liés à l'usage du vélo en tant que mode de déplacement quotidien. Le plan d'actions Wallonie Cyclable 2019-2030 reflète l'engagement de la Région wallonne à intensifier les efforts pour stimuler l'adoption du vélo, améliorer la qualité de vie et préserver l'environnement dans une perspective de développement durable (PLAN D' ACTIONS WALLONIE CYCLABLE 2030, 2019).

De plus, l'espace pris par les voitures pourrait être réutilisé pour des espaces de jeux, des parcs, des terrasses, des trottoirs, etc. afin de rendre nos villes et villages plus attrayants, plus conviviaux, et mieux adaptés aux rencontres, aux jeux d'enfants, etc. (PLAN D' ACTIONS WALLONIE CYCLABLE 2030, 2019).

CADRE DE LA RECHERCHE

MISSION

Le projet qui nous a été confié dès notre arrivée, consiste à évaluer la position d'Idema sur le marché et à déterminer les actions nécessaires pour améliorer sa notoriété et sa visibilité envers sa cible.

En septembre 2022, en raison de l'absence d'expérience préalable dans le domaine de la mobilité douce, l'entreprise n'était pas encore habituée à promouvoir les infrastructures Altinnova. Ainsi, deux aspects cruciaux devaient être mis en place : le positionnement de l'entreprise sur le marché de la mobilité douce en Belgique et l'amélioration de sa notoriété. Par conséquent, notre objectif principal a été de développer la notoriété de la gamme d'aménagements cyclables, afin que les clients pensent immédiatement à Idema lorsqu'ils envisagent d'installer ce type d'infrastructures. En parallèle, nous avons évalué la position d'Idema, étudié la concurrence et d'autres aspects pertinents.

Par ailleurs, comme nous l'avons déjà souligné, la mobilité douce est une tendance en plein essor. Cette réalité se traduit déjà par un afflux quotidien de nouvelles demandes, provenant notamment de la société Altinnova et des communes belges. Ceci éveille l'envie d'Idema de se positionner sur ce marché. Ainsi, il est primordial d'étudier attentivement les facteurs clés du marché et de définir une stratégie efficace pour répondre aux offres et renforcer la position de la société sur le marché de la mobilité douce.

QUESTION DE RECHERCHE

Lors de l'analyse de la situation de l'entreprise, il est important de se poser les questions suivantes :

- « qui est la cible d'Idema ? »
- « quels sont les obstacles que la société rencontre face à ce nouveau positionnement sur le marché ? »
- « comment peut-elle gagner en notoriété ? »
- « quels sont les axes par lesquels elle doit passer ? »
- ...

Après avoir examiné la situation d'Idema, nous avons décidé de nous concentrer sur son positionnement et la communication autour de la gamme d'aménagements cyclables. Ce projet nous a ainsi aidé à trouver notre sujet de mémoire qui est le suivant : « **Comment une entreprise spécialisée dans les équipements sportifs peut-elle se positionner et gagner en notoriété sur le secteur de la mobilité douce ?** ».

En effet, la gamme Altinnova étant en voie de développement sur le marché belge, il est crucial d'identifier les éléments clés qui permettront d'améliorer les ventes de la compagnie et d'apporter des conseils pour l'avenir de l'entreprise. Notre expérience à HEC Liège a permis de mettre en évidence des aspects à améliorer dans la communication du produit et les pratiques commerciales, ce qui a motivé notre choix de les aborder dans ce travail de fin d'étude.

MÉTHODOLOGIE

Concernant notre méthodologie pour la suite de ce mémoire, nous avons lu plusieurs articles, livres et documents scientifiques sur le sujet du positionnement ainsi que de la notoriété. Ces éléments nous ont aidés à comprendre le sujet abordé et ont été résumés et synthétisés pour ne garder que les informations pertinentes et importantes. Tout au long du mémoire, nous avons comparé des éléments théoriques à la pratique afin d'émettre des recommandations pertinentes et cohérentes pour la société. Nous avons continuellement effectué des recherches afin de renforcer la position d'Idema et d'améliorer sa notoriété.

Ensuite, une étude qualitative a été élaborée afin d'analyser le fonctionnement des communes dans le cadre des marchés publics pour déterminer comment la société pouvait réagir face à ces limites. Cette étude se base sur des questions neutres et ouvertes. Elles laissent la possibilité à la personne interrogée de pouvoir répondre librement. Nous analyserons plus loin dans ce mémoire⁷ les autres éléments méthodologiques de cette étude.

La dernière étape de ce travail, sur base des éléments théoriques et pratiques que nous avons analysés, est consacrée aux recommandations générales afin que la société puisse appliquer ces nouveaux éléments dans un futur proche dans le but de continuer d'évoluer dans le secteur étudié.

⁷ Voir à la page 55

ANALYSE DU MARCHÉ

Au vu du contexte présenté, la société Idema souhaite améliorer son positionnement sur le secteur de la mobilité douce. Afin de pouvoir émettre des recommandations, il est important de comprendre le fonctionnement du marché en question. Pour ce faire, nous allons tenter de comprendre comment l'environnement est constitué et qui sont les acteurs et facteurs internes et externes qui influencent la société. En effet, le succès de l'entreprise dépend de sa capacité à observer et à s'adapter aux évolutions du marché. L'environnement actuel est soumis en permanence à des changements, ce qui rend parfois, difficile la prise de décision à long terme.

Comme l'expliquent Armstrong et Kotler (2016), l'environnement économique se divise en deux grandes catégories, à savoir : l'environnement microéconomique et l'environnement macroéconomique. La première comprend les facteurs qui ont un impact direct sur l'entreprise, comme les fournisseurs, la concurrence et les clients. La seconde comprend les facteurs qui affectent l'économie dans son ensemble (Armstrong et al., 2016).

Avant de poursuivre tout développement, il est primordial d'effectuer une étude approfondie du fonctionnement de l'entreprise en examinant ses forces et ses faiblesses, au même titre que ses opportunités et ses menaces. Pour cela, il convient de se pencher sur certaines bases théoriques qui nous permettront d'avancer efficacement dans notre analyse et notre stratégie de développement.

ANALYSE MICROÉCONOMIQUE

Le microenvironnement est constitué de différents acteurs qui peuvent influencer positivement ou négativement la capacité de la société à offrir de la valeur à sa clientèle. Il regroupe différents acteurs proches de l'entreprise qui exercent une influence sur sa capacité à répondre à la demande, notamment les services internes, les fournisseurs, les clients, les concurrents, etc. (Armstrong et al., 2016).

Pour comprendre l'impact de ces différents facteurs, nous allons entamer notre étude par une analyse SWOT⁸ de la société Idema.

Analyse SWOT

L'analyse SWOT a été introduite pour la première fois en 1950 par George Albert Smith et Roland Christensen de Harvard Business School. Celle-ci a connu un grand succès en tant qu'outil de gestion d'entreprise (Brahmi, 2013). La matrice SWOT résume les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces d'une organisation en évaluant sa compétitivité interne et son attractivité externe (Brahmi, 2013). L'objectif de cette analyse est, premièrement, de déterminer si l'organisation peut faire face aux évolutions de son environnement. Deuxièmement, elle permet d'identifier les opportunités externes pour en tirer profit et s'y adapter. Dès lors, cela nous permettra de déterminer les objectifs dits stratégiques pour élaborer une stratégie basée sur nos analyses et maximiser nos chances de succès (Granger, L., 2023) ; (Brahmi, 2013). Il est important de noter que l'environnement peut changer rapidement, ce qui nécessite une mise à jour régulière de ces analyses. (Brahmi, 2013).

⁸ Voir liste des abréviations page v

Avantages et limites de l'analyse SWOT

La méthode SWOT est une approche de diagnostic stratégique utilisée par un grand nombre en raison de sa simplicité et de sa flexibilité. Comme l'explique Brahmi (2013), la SWOT encourage la participation active de tous les membres de l'entreprise en stimulant la communication, l'échange d'informations et la formation d'opinions collectives (Brahmi, 2013). Ensuite, toujours dans cette idée d'échange d'informations et de communication, elle permet à chacun de mieux comprendre la situation actuelle ainsi que de prendre conscience de l'impact de ses actions sur l'ensemble de l'organisation. Cependant, la méthode SWOT est subjective et peut être limitée par la représentativité des participants, les relations de pouvoir et les contextes socioculturels peu démocratiques. Si l'application est rigide et mécanique, elle peut également empêcher une réelle réflexion stratégique (Brahmi, 2013).

Analyse SWOT d'Idema

Nous allons maintenant procéder à l'analyse SWOT d'Idema en mettant en évidence divers points clés afin de mieux comprendre son environnement interne et externe.

<p>FORCES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Notoriété - Plus de 30 ans d'expérience - Constantes innovations et nouveautés - Certifications, engagements environnementaux - Produits brevetés - Flexibilité - Produits fabriqués en France - Large gamme - Expertise technique avérée pour l'exécution de projets sur le terrain 	<p>FAIBLESSES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Marge faible sur les ventes - Prix élevés et souvent supérieurs aux offres de la concurrence - Pas d'avantage concurrentiel clairement défini
<p>OPPORTUNITES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Subsidés octroyés pour le développement du sport et de la mobilité douce (PIWACY) - Augmentation de la tendance pour la mobilité douce - Collaboration avec le fabricant français Altinnova 	<p>MENACES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Concurrence très élevée surtout dans le cadre des marchés publics - Délais extrêmement longs avant l'attribution d'un marché - Possibilité élevée et permanente d'entrée de nouveaux concurrents - Pouvoir de négociation des clients très élevé

Analyse la cible

Selon Armstrong et Kotler (2016), pour élaborer une stratégie marketing efficace et atteindre un positionnement gagnant, il est impératif de répondre à une question fondamentale : "Quels consommateurs allons-nous cibler ?". En d'autres termes, il s'agit d'identifier le public cible d'Idema. Dans notre contexte spécifique, nous avons défini trois segments de marché : les clients communaux, les entrepreneurs et les clients privés. Cependant, nous allons principalement nous concentrer sur le

segment des communes. En effet, notre objectif cette année était de centrer nos efforts sur ce segment afin de consolider la proposition de la société.

Dans notre situation, les communes se distinguent comme une catégorie de clients majeure. Il est donc essentiel de comprendre leur fonctionnement pour établir des relations fructueuses avec elles. Cependant, cela constitue un processus complexe. En effet, les marchés publics requièrent une attention soutenue et une recherche minutieuse d'informations.

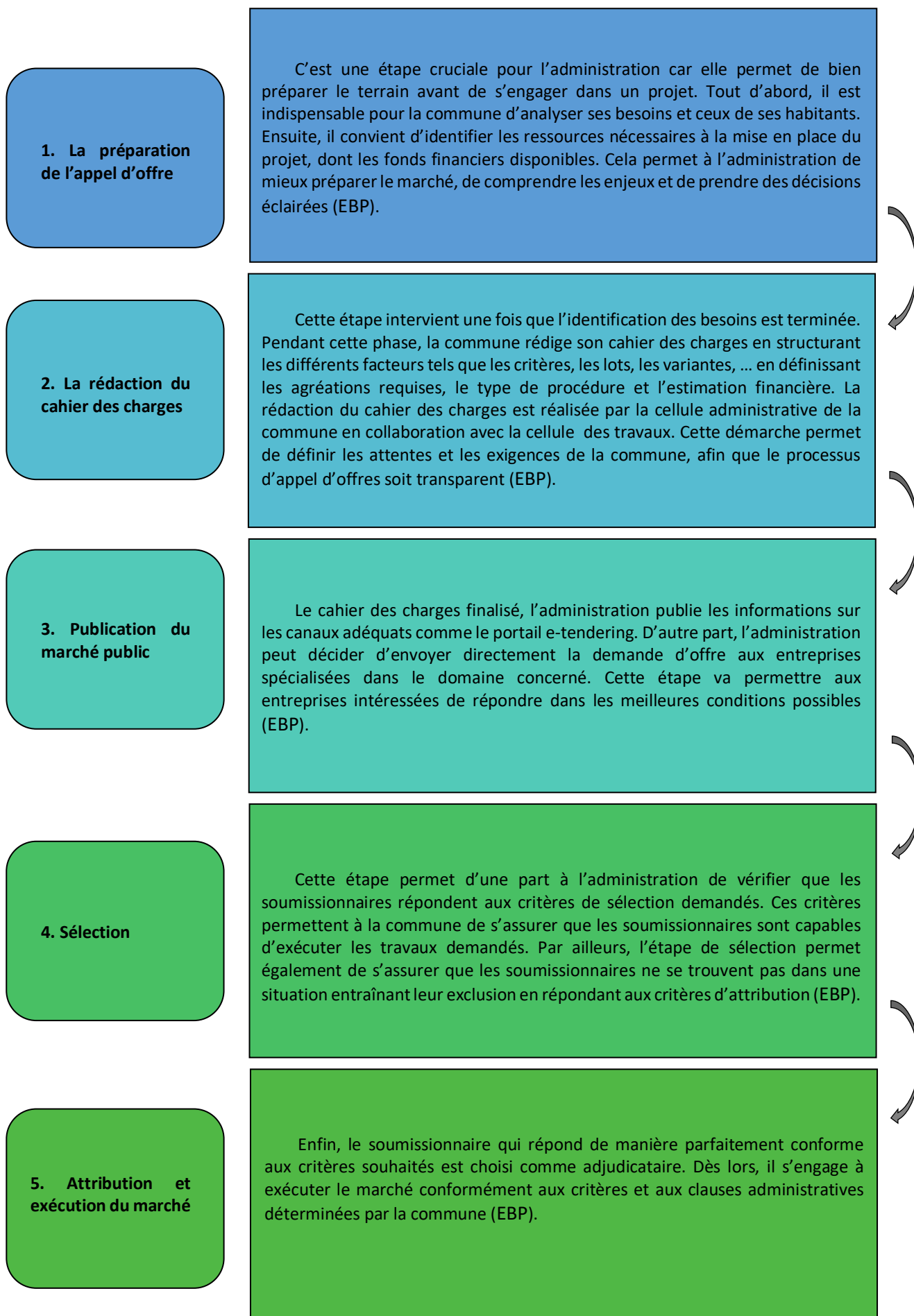
Les communes

Après la lecture de nombreux documents internes à la société et de recherches externes (documents officiels, articles, ...), cela nous permet de prendre connaissance du fonctionnement des marchés publics en Belgique, qui sont régis par la législation européenne. La définition des marchés publics est la suivante : « *Les marchés publics permettent aux autorités publiques de s'assurer, via des contrats, les moyens indispensables à leur bon fonctionnement que ce soit en matière d'infrastructures (travaux), de fourniture ou de service* » (Wallonie, 2021). Ils visent à répondre à un besoin spécifique. Dans notre cas, la fourniture et la pose d'abris cyclables sécurisés. La demande des communes découle de la nécessité à répondre aux besoins de la population locale.

Les marchés publics sont aussi un moyen pour les communes de sélectionner les fournisseurs qui répondent au mieux à leurs besoins, en garantissant un processus de sélection transparent, équitable et compétitif tout en respectant les normes sociales et environnementales (EBP).

En outre, les communes sont soumises à des réglementations strictes en matière de passation de marchés, ce qui leur impose de lancer des appels d'offres pour leurs achats. Cette obligation est notamment destinée à assurer une concurrence ouverte entre les différents fournisseurs potentiels, ainsi qu'à garantir une utilisation efficace des fonds publics. L'obligation des communes de passer des appels d'offres découle de leur mission visant à fournir des services publics efficaces et de qualité à leurs habitants, tout en respectant les normes et réglementations en vigueur (EBP).

Lorsqu'une commune lance un nouveau marché avec appel d'offre, le processus de passation de marché comprend plusieurs étapes :



Les autorités publiques sont tenues de respecter ces règles tout au long du processus de passation de marché afin de garantir une utilisation efficace et équitable des fonds publics.

Étant donné que les communes constituent le segment cible le plus important, il était crucial de développer une compréhension approfondie des mécanismes de fonctionnement. Chez Idema, nous sommes quotidiennement confrontés à de nouvelles sollicitations, et en tant que responsables d'une gamme de produits, il est impératif que nous soyons en mesure de comprendre ces demandes et d'y répondre rapidement.

Afin de mieux appréhender les besoins des communes, Idema privilégie idéalement un contact préalable avec la commune concernée avant le lancement d'un appel d'offres. Cet échange, s'il a lieu, permet de discuter des spécificités techniques des produits lors de réunions organisées. Si aucun n'échange n'est possible, nous nous renseignons directement à travers les documents fournis lors du lancement du marché.

La compréhension des approches théoriques nous aide à saisir les différentes étapes générales du processus, ce qui nous permet de positionner le plus adéquatement la société et de comprendre les enjeux et le fonctionnement du marché. Grâce à cette première approche théorique, nous comprenons qu'il est essentiel de suivre scrupuleusement ces étapes pour pouvoir répondre de manière conforme aux demandes des communes. Plus loin dans ce mémoire⁹, nous effectuons ultérieurement une analyse qualitative où, à plusieurs reprises, les personnes interrogées nous mettent en garde sur l'importance de répondre de manière rigoureuse aux appels d'offres, car le non-respect de ces exigences peut entraîner le rejet de l'entreprise lors du processus de sélections.

Notre objectif tout au long de l'année a clairement été de prendre des initiatives en contactant activement les communes afin de continuer à développer le projet PIWACY. Cette expérience pratique, nous a permis de mieux comprendre le fonctionnement de cette cible particulière. En effet, pour travailler avec ce type de clients, nous devons nous adapter à leurs règles strictes. L'établissement des premiers contacts n'a pas été une tâche aisée, car les responsables des communes sont souvent difficiles à joindre, voire impossible à joindre. Cependant, ces premières prises de contact représentent déjà une avancée significative dans l'établissement du positionnement de l'entreprise sur le marché, en rappelant aux communes que nous sommes présents et que nous pouvons leur proposer des produits liés aux infrastructures cyclables.

Les entrepreneurs

Il est essentiel de comprendre que, dans le contexte des marchés publics, la société Idema a été confrontée à un flux considérable de demandes concernant des projets de construction. Cependant, l'entreprise ne dispose pas toujours des ressources techniques et matérielles suffisantes pour exécuter des travaux de grande envergure, telle que la construction d'une piste cyclable entre deux communes.

C'est ainsi que, dans le contexte de notre analyse, nous avons estimé judicieux de considérer les entrepreneurs en tant que segment à part entière. Ceci est particulièrement pertinent étant donné que notre objectif ultime demeure la réponse aux appels d'offres. Néanmoins, dans ces situations spécifiques, l'entrepreneur se transforme en client pour Idema, plutôt que la commune elle-même. Dans d'autres circonstances, lorsque les travaux revêtent une moindre importance par rapport aux aménagements cyclables, Idema pourrait également choisir de répondre directement, et l'entrepreneur opérerait alors en tant que sous-traitant pour Idema.

⁹ Voir à la page 54

Notre objectif principal, spécifiquement pour les marchés publics liés aux travaux, a été de trouver des entrepreneurs disposés à collaborer avec Idema afin de répondre conjointement à ces différents appels d'offres. Idéalement, nous souhaitons établir un partenariat avec un entrepreneur, à l'instar de ce que fait Idema depuis plusieurs années déjà pour d'autres types de marchés. Malheureusement, il n'a pas été possible de concrétiser un tel contrat dans cette optique cette année.

Toutefois, nous avons pu réaliser une recherche approfondie tout au long de notre stage et établir plusieurs contacts avec des entrepreneurs. Cette recherche a généralement été effectuée en collaboration avec les communes, qui ont recommandé des entreprises de travail avec lesquelles elles avaient déjà travaillé. Ces recherches ont été complétées par des investigations sur Internet. Vous trouverez en annexe n°1 une liste détaillée des différents entrepreneurs avec lesquels nous sommes entrés en contact lors de certains marchés et que nous sollicitons encore aujourd'hui pour les marchés publics. Ces contacts sont classés par région, car nous avons constaté que les entrepreneurs issus de la région ciblée sont plus compétitifs en termes de coûts lorsque la distance est moindre (nombre de kilomètres moins élevé).

Cette liste a été établie dans le but d'élargir notre réseau de contacts et d'optimiser nos chances lors de la soumission d'offres. En effet, étant donné que nous ne répondons jamais directement à ce type de demande, nous avons la possibilité de proposer notre offre à différents entrepreneurs, ce qui augmente considérablement nos chances de succès.

Les entreprises

Le développement des entreprises représente actuellement un défi majeur. En effet, d'une part, Idema n'a pas l'habitude de travailler avec ce type de cible. Dans ses autres marchés, l'accent est davantage mis sur les écoles, les communes, les centres sportifs, etc. Les entreprises demeurent donc une cible peu développée. D'autre part, étant donné que nous proposons des produits à un prix élevé les entreprises hésitent à allouer un budget conséquent à ce type de projet.

Bien que les entreprises ne constituent pas le public privilégié, elles demeurent néanmoins une cible importante à développer pour l'avenir. Plusieurs mesures ont été mises en place, notamment une collaboration avec une entreprise de leasing de vélos nommée Kameobikes, qui propose nos services pour l'installation d'infrastructures cyclables au sein des sociétés.

Comme expliqué plus haut, ce n'est pas le segment sur lequel nous nous sommes concentrés cette année.

Analyse des concurrents

Toujours dans le cadre de notre analyse de l'environnement microéconomique, il convient d'aborder un élément clé : l'analyse de la concurrence (Armstrong et al., 2016). Pour que l'entreprise puisse se positionner correctement sur le marché, il est essentiel de réaliser une étude concurrentielle approfondie afin de comprendre les forces et les faiblesses des autres entreprises, et ainsi d'optimiser les pratiques pour mieux répondre aux attentes des clients, mais également se différencier de cette concurrence. Pour s'en démarquer, il est essentiel de se concentrer sur les besoins des clients, d'offrir des solutions innovantes et de qualité mais aussi investir dans des nouvelles technologies (Quatrième Dimension, 2019).

Le développement d'une stratégie marketing solide, dans notre cas l'étude du positionnement et de la notoriété, doit tenir compte de la taille de l'entreprise ainsi que de sa position. En effet, les

grandes entreprises adoptent des stratégies qui peuvent être difficilement suivies par les PME¹⁰. Par conséquent, il est primordial de surveiller attentivement ces grandes entreprises afin de pouvoir se démarquer de celles-ci de façon adaptée (Armstrong et al., 2016). Il convient de souligner également que la position d'une entreprise sur le marché dépend non seulement de ses propres actions, mais surtout de la perception qu'ont les consommateurs ou les distributeurs à son égard. En effet, la vision des consommateurs peut avoir un impact significatif sur sa position concurrentielle et sa réussite sur le marché (Eloire, 2019). Comme le précise l'auteur Eloire (2019), l'entreprise doit apporter des avantages concurrentiels qui lui permettent de donner une perception positive de la société. Afin de comprendre les avantages concurrentiels dont l'entreprise dispose, il est nécessaire de prendre du recul par rapport à sa proposition. Une entreprise peut se démarquer en jouant sur des facteurs ou atouts majeures, comme le produit ou le prix, ou des facteurs ou atouts mineures, comme le délai de livraison. (Quatrième Dimension, 2019).

Chaque entreprise produit ses biens de différentes manières. Une des manières de se différencier des concurrents sur une caractéristique majeure est de jouer sur le prix du produit. Par conséquent, certaines entreprises se concentrent sur une production quantitative, tandis que d'autres optent plutôt pour une production qualitative (Eloire, 2019). Les entreprises qui se spécialisent dans la production quantitative auront tendance à standardiser leurs produits pour réduire les coûts de la production et se livrent à une concurrence plus agressive (Lelarge & Nefussi, 2011).

Investir dans de la technologie et des brevets est une autre stratégie permettant de se différencier de la concurrence. En effet, avec des technologies nouvelles et inégalables, certaines entreprises peuvent rapidement prendre de l'ampleur en répondant à tous les nouveaux besoins des clients, y compris ceux qu'ils n'ont pas encore exprimés (Kandybin & Grover, 2008). Il est également crucial d'examiner la croissance des entreprises concurrentes afin de prendre des décisions rapides et de s'adapter aux changements du marché (Perez, V., 2018).

Chacun des concurrents d'Idema adopte des stratégies distinctes pour se démarquer sur le marché. Il est essentiel d'évaluer leur positionnement respectif et les techniques qu'ils déploient afin d'attirer la clientèle. De manière plus précise, afin d'analyser leur positionnement, nous procéderons à l'établissement d'une cartographie concurrentielle pour chacun des concurrents ainsi que pour Idema. Cette cartographie permettra d'évaluer l'image que les concurrents d'Idema souhaitent renvoyer aux consommateurs (Lanau Imbert, 2022). Étant donné que nous opérons dans le secteur des marchés publics, nous avons la possibilité de recevoir des attestations d'attribution ou de non-attribution, qui détaillent les critères d'évaluation accordés à chaque entreprise. Ces attestations sont obligatoires afin de démontrer la transparence des communes dans les marchés. La consultation de ces documents nous a aidé à réaliser cette cartographie, qui nous aide à visualiser la situation dans sa globalité.

Comme le précise Lanau Imbert (2022), le mapping concurrentiel est un outil stratégique en marketing qui permet d'obtenir une vision globale des acteurs présents sur le marché. Bien qu'il ne fournisse pas une précision extrême, il offre la possibilité d'analyser le positionnement de l'entreprise et d'identifier de nouvelles stratégies si nécessaire. Cette cartographie met en évidence deux axes distincts basés sur des critères pertinents, offrant ainsi à l'entreprise une analyse précise de sa position par rapport à la concurrence. Cela permet à l'entreprise de prendre des décisions éclairées pour optimiser son positionnement et sa compétitivité sur le marché (Lanau Imbert, 2022). Dans le cadre de cette nouvelle étude, nous allons examiner deux tableaux afin de pouvoir évaluer quatre critères spécifiques, à savoir :

- Prix
- Qualité

¹⁰ Voir liste des abréviations page v

- Notoriété
- Engagement (qualité, environnement, ...)

Ces critères ont été sciemment choisis. Effectivement, dans le cadre de notre collaboration avec les communes, l'analyse des prix et de la qualité est déterminante. Pour évaluer ces critères, nous avons examiné attentivement les avis de marché, ce qui nous a permis de situer nos concurrents sur ces aspects clés. Par ailleurs, il convient de noter que certaines communes exigent des références afin de s'assurer de la capacité de l'entreprise à mener à bien les travaux. Ainsi, une entreprise ayant réalisé un grand nombre de projets jouit déjà d'une solide réputation sur le marché. En ce qui concerne le critère des engagements, il revêt une importance significative dans notre domaine d'activité axé sur le mobilier urbain. Nous mettons en avant des valeurs telles que l'écoconception, le respect de l'environnement et la fourniture de produits de qualité afin de minimiser les changements fréquents des infrastructures. Cette raison nous pousse à accorder une attention particulière à ce critère. Pour l'analyser, nous avons procédé à des recherches approfondies sur les sites de nos concurrents, sur la base des documents que les communes nous ont transmis, comme expliqué dans ce chapitre mais également lors de la prise d'informations lors de foires commerciales.

Il est important de noter que la liste des concurrents présents sur l'image suivante n'est pas exhaustive. Nous avons jugé utile de ne représenter sur cette map que les concurrents pertinents : il s'agit en effet des entreprises contre qui Idema a déjà été mis en concurrence. A l'annexe n°2, vous trouverez une analyse approfondie de nombreux concurrents présents sur les marchés français et belge. Dans les maps que vous retrouvez ci-dessus, nous avons étudié et placé les concurrents belges. Habituellement, lorsqu'Idema participe à des marchés publics, les concurrents souvent présents sont Wolters Mabeg et Poncelet Signalisation. A moindre fréquence, nous pouvons également retrouver Veloboxx et VeloPa. Les autres sociétés se focalisent davantage sur différents segments comme le segment des entreprises.

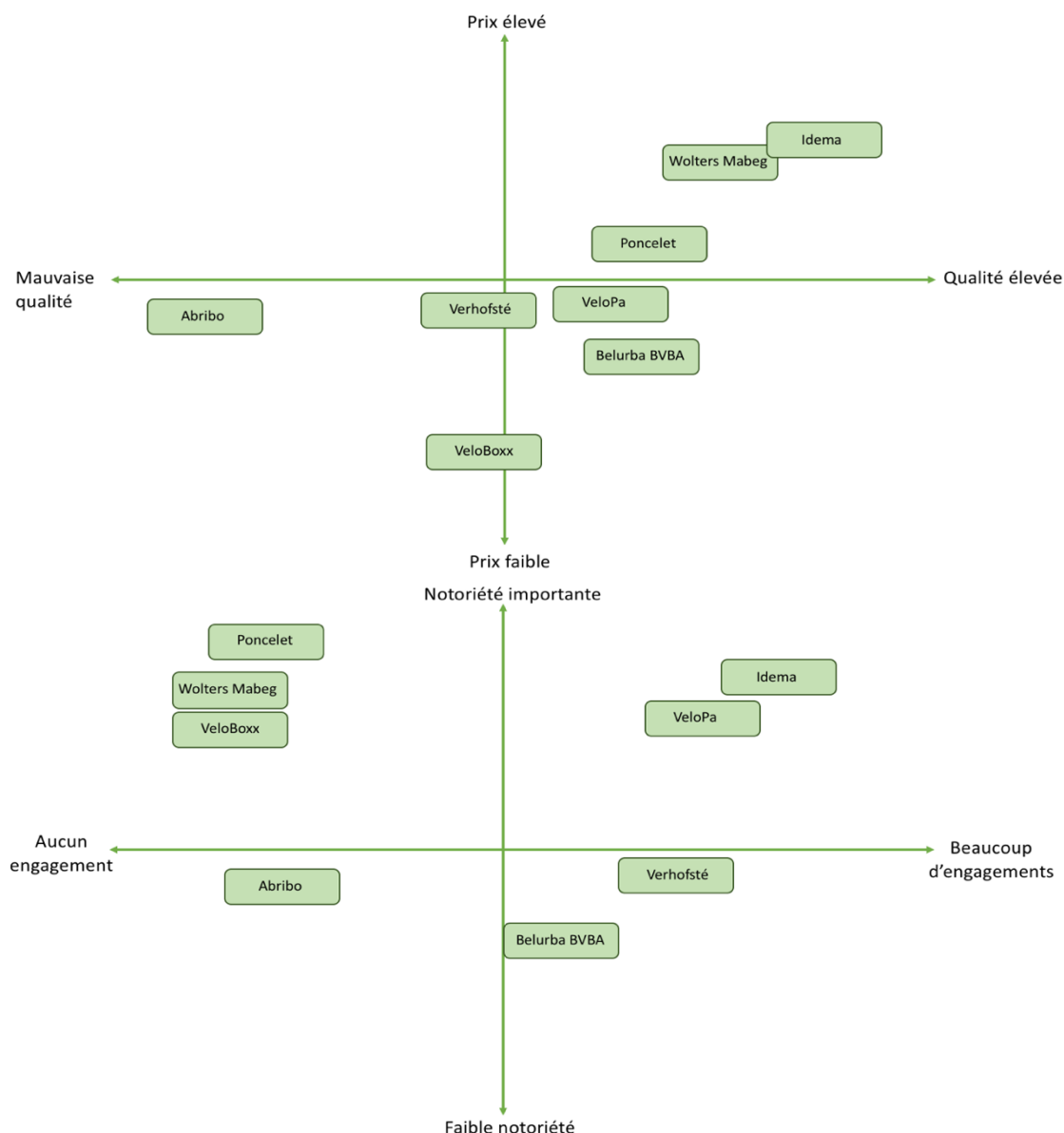


Figure 6: Mapping concurrentiel (Réalisation personnelle de cette Map dans PowerPoint)

L'analyse du mapping concurrentiel est une réalisation personnelle et elle repose, comme exposé précédemment, sur des documents officiels. Par conséquent, il convient de souligner que cette cartographie pourrait présenter des fluctuations selon l'auteur qui l'élabore.

Cette analyse nous permet de distinguer différents groupes d'entreprises. Dans le premier tableau, nous constatons que certaines sociétés pratiquent des prix élevés car elles proposent une qualité de produits supérieure. Toutefois, certaines sortent du lot, comme VeloPa, qui propose une qualité de produits à des prix plus avantageux. Par ailleurs, il ressort également de ce graphique qu'Idema pratique des prix plus élevés que ses concurrents. En effet, cette différence de prix s'explique par la meilleure qualité des produits proposés par rapport au reste du marché comme nous l'analyserons dans l'étude du positionnement. Cependant, dans ce type de secteur d'activité axé sur les marchés publics, il est essentiel de ne pas négliger le prix. Par conséquent, dans la suite de ce mémoire¹¹, nous analyserons les alternatives qui s'offrent à Idema.

¹¹ Voir page 58

Concernant le second tableau, nous observons que peu d'entreprises revendiquent des certifications. Malgré cela, nous remarquons tout de même que ces compagnies sont bien connues du marché. Cela indique que les engagements ne sont pas la seule cause de cette notoriété. Toutefois, il est important de souligner que les certifications occupent une place de plus en plus importante dans les critères des marchés publics. Par conséquent, il est primordial de ne pas sous-estimer ce critère.

Analyse des fournisseurs

Le point concernant l'analyse fournisseurs a été abordé auparavant dans la contextualisation de ce mémoire. En effet, la société Idema a décidé de travailler en partenariat avec le fabricant Altinnova, concepteur, d'infrastructures cyclables.

Le partenariat permet aux entreprises, dans le cadre d'une entente, de mettre en commun leurs ressources et de se répartir les tâches afin d'être plus réactives, compétitives et d'agir sur une surface géographique plus large (Bourque, 2008). Les responsabilités sont ainsi partagées dans le cadre du travail sur un projet commun (Bourque, 2008). Selon Denis Bourque, la définition synthétique du partenariat est la suivante « *il s'agit d'une relation d'échange structurée et formalisée (par contrat ou entente de service) entre des acteurs sociaux (communautaire, économie, sociale, institutionnel, privé) impliqués dans une démarche convenue entre eux et visant la planification, la réalisation ou l'évaluation d'activité ou de service.* ».

D'après Bouchard et Kalubi (2006), l'établissement d'un partenariat favorise la reconnaissance des compétences, ce qui consolide la confiance des consommateurs lors de leurs achats de produits. Cette confiance constitue également un élément clé lors de l'analyse des avantages concurrentiels. De plus, en partageant leurs connaissances et leurs ressources, les partenaires contribuent à la complémentarité et à la réciprocité entre leurs collaborateurs, ce qui donne une valeur significative à la collaboration (Bouchard & Kalubi, 2006), renforçant ainsi leur positionnement sur le marché.

Par ailleurs, le partenariat favorise aussi une amélioration de la communication et une meilleure qualité d'intervention (Bouchard & Kalubi, 2006). En effet, grâce à cette réflexion partagée (Tochon, 1996) et à la co-construction des propositions d'offres, une expérience unique, réservée exclusivement aux partenaires, est créée. Les consommateurs auront ainsi accès à une plus large gamme de produits de qualité, tout en bénéficiant de prix attractifs.

Actuellement, la priorité d'Idema réside dans l'établissement d'un partenariat solide et à long terme afin de proposer les meilleurs produits sur le marché. Ce partenariat est d'une grande importance pour la société en raison de l'excellente qualité des produits fournis et de leur conception entièrement réalisée en France par Altinnova. Par conséquent, Idema est consciente de la nécessité de développer et de mettre en avant cet aspect sur les marchés. Cependant, les défis rencontrés sur les marchés publics sont difficiles, notamment en raison du positionnement d'Idema légèrement plus élevé en termes de prix, ce qui lui a fait perdre certaines opportunités.

Dans la partie recommandations¹², nous proposerons des pistes de solutions qui permettront à Idema de se démarquer de la concurrence.

¹² Voir page 58

Conclusion de l'analyse microéconomique

L'objectif de cette année était centré sur la ciblage des communes, d'où émerge la pertinence de saisir leur mode opératoire et de mener une analyse approfondie. En outre, du fait qu'Idema opère en qualité d'entité intermédiaire, son développement est intrinsèquement lié à une coopération étroite avec des fabricants. Notre analyse s'articulait autour de la reconnaissance de la valeur d'un partenariat stratégique, ainsi que de la capacité à se démarquer de la concurrence.

Nous pouvons considérer qu'Idema fait face à une redoutable concurrence dans le secteur des aménagements cyclables. Les acteurs que nous avons analysés comme étant les plus gros concurrents de la société bénéficient d'années d'expériences basées sur une connaissance parfaite du secteur et de son fonctionnement. Ils ont déjà eu la possibilité de nouer des contacts dans les communes et avec les fournisseurs. Dès lors, il est primordial pour la société Idema de jouer sur sa notoriété actuelle pour faire évoluer son image et mettre en avant ses avantages concurrentiels.

Dans la partie suivante, nous allons étudier le marché de la mobilité douce. Par la suite nous étudierons les avantages concurrentiels d'Idema pour déterminer sa stratégie de positionnement suivi, d'une analyse d'amélioration de sa notoriété.

ANALYSE MACROÉCONOMIQUE

L'analyse microéconomique de la société terminée, nous entrons maintenant dans l'analyse macroéconomique. En effet, il est également important d'examiner les opportunités et les menaces auxquelles l'entreprise est exposée. Ces forces sont l'environnement démographique, économique, naturel, technologique, politique et culturel. Elles sont souvent instables, ce qui peut rendre le marché imprévisible. Toutefois, en les gérant de manière stratégique, il est possible de mieux les maîtriser. Les entreprises qui comprennent leur environnement et sont capables de s'y adapter ont plus de chances de se démarquer (Armstrong et al., 2016).

Analyse démographique

Dans cette étude démographique, nous restreindrons notre analyse aux régions de Wallonie et de Bruxelles. Notre attention se concentre en effet exclusivement sur cette cible démographique dans le contexte du marché des aménagements cyclables. À noter que la Flandre présente un niveau de maturité différent concernant la mobilité douce. Par ailleurs, il convient de souligner que le projet PIWACY se focalise de manière exclusive sur la région wallonne.

La Wallonie représente actuellement 31,6% de la population belge avec 3 662 495 millions d'habitants (Iweps) tandis que la population à Bruxelles représente 9,4% de la population belge avec un total de 1 222 637 millions d'habitants (Ibsa, 2023).

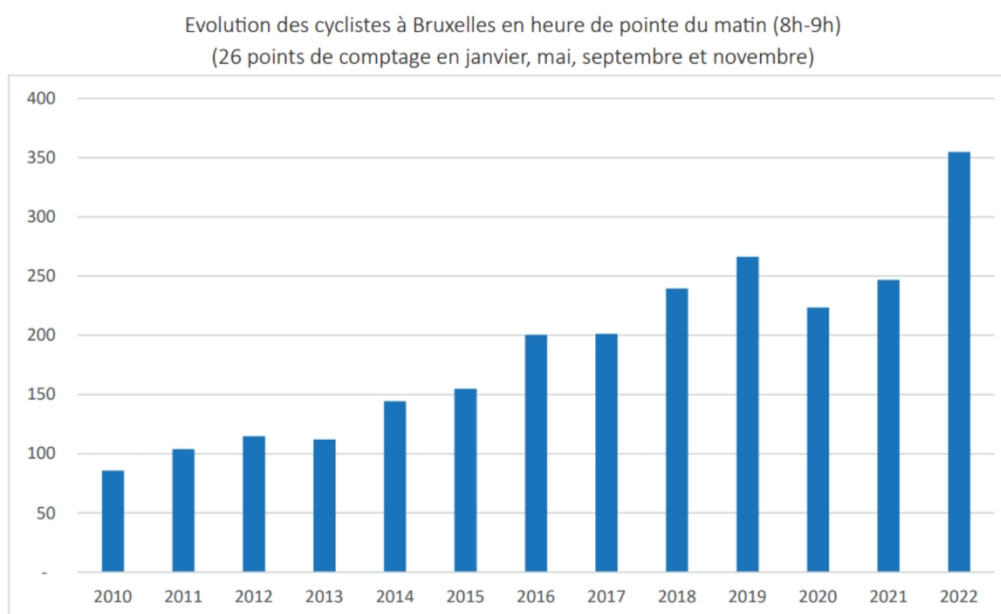


Figure 7 : Évolution des flux cyclistes à Bruxelles entre 2010 et 2022. Source : Pro Velo

D'après l'analyse de ce graphique, basé à partir des données recueillies par les compteurs cyclistes automatiques installés sur les pistes cyclables à Bruxelles, nous observons une augmentation significative de 43,7% du nombre de cyclistes pendant l'heure de pointe (entre 8h et 9h du matin) à Bruxelles en 2022 (Cuignet, 2023).

Cette tendance croissante vers l'adoption des vélos revêt une grande importance dans le cadre de notre analyse. L'émergence de l'utilisation des vélos est indéniable et présente une réelle opportunité pour Idema, comme en témoignent les données préalablement examinées. Il convient également de souligner les observations présentées dans l'article de Florine Cuignet (2023), qui a enquêté sur différents profils. Ces profils concernent surtout des employés et des diplômés de

l'enseignement supérieur qui se déplacent majoritairement dans la région de Bruxelles. Au total, en 2022, 446 cyclistes ont été interrogés. Elle a constaté un niveau global de satisfaction élevé à l'égard des aménagements cyclables, avec une majorité de 47,5% de répondants satisfaits contre 27,7% mécontents. L'enquête met en évidence une préoccupation importante concernant la sécurité, avec 39% des participants indiquent ne pas se sentir du tout en sécurité, contre 38% qui se sentent en sécurité. Parmi les 39% concernés, une majorité de femmes se retrouvent dans cette catégorie. Il est important de noter qu'il existe une grande satisfaction quant à la facilité de stationnement des vélos dans la ville de Bruxelles, avec plus de 64% de la population bruxelloise partageant cet avis (Cuignet, 2023).

Notre étude se concentre exclusivement sur le suivi de l'évolution des cyclistes à Bruxelles, ce choix étant motivé par l'absence de données disponibles pour le marché wallon.

Analyse économique

Dans notre étude, il est essentiel de discuter en particulier du financement PIWACY, lancé en 2020 dans le but de favoriser le développement et le déploiement de nouvelles infrastructures. Ce projet vise clairement à accroître l'utilisation quotidienne du vélo grâce à un réseau reliant les gares, les hôpitaux, les écoles, etc. afin de permettre aux usagers de se déplacer en toute sécurité (PLAN D'ACTION WALLONIE CYCLABLE 2030, 2019). Comme l'indique Madame Delaite (Delaite, 2020), conseillère experte à l'Union des villes et communes de Wallonie, l'objectif premier de ce projet est de doubler l'utilisation quotidienne du vélo d'ici 2024 et de la multiplier par cinq d'ici 2030.

Les subventions varient entre 150 000 € pour les plus petites communes et 1 700 000 € pour les plus grandes. Ce financement vise à soutenir la construction de pistes cyclables et d'autres infrastructures en faveur des cyclistes (PLAN D'ACTION WALLONIE CYCLABLE 2030, 2019). Comme l'a expliqué Monsieur Philippe Henry, Ministre du Climat, de l'Énergie, de la Mobilité et des Infrastructures (Henry, 2022), un budget initial de 52 millions d'euros a déjà été alloué en 2021, et 262 communes ont déjà reçu un premier financement d'une valeur totale de 27 millions d'euros. Ces montants évolueront pour atteindre un montant total de 210 millions d'euros (Henry, 2022).

Il est important de noter que seuls les projets de travaux et d'infrastructures seront éligibles à ces subventions et le stationnement des vélos fait partie des projets d'infrastructures. Cependant s'ils ne consistent qu'en l'achat d'équipements, ils ne seront pas remboursés (PLAN D'ACTION WALLONIE CYCLABLE 2030, 2019).

Un autre aspect à souligner dans cette étude concerne les incitations financières actuellement en place pour encourager le développement de l'utilisation du vélo, notamment dans les entreprises. En effet, au 28 février 2022, 84% des postes dans le secteur privé ont conclu une convention collective du travail permettant aux employés de bénéficier d'une indemnité pour l'achat de leur vélo, ainsi que d'une indemnité pour les kilomètres parcourus pour se rendre au travail (Vandamme, E., 2022). Entre 2014 et 2020, cette indemnité a augmenté de 82%. Tous ces projets encouragent l'utilisation du vélo pour se rendre au travail (Vandamme, E., 2022).

Analyse environnementale

Le gouvernement de la Wallonie s'engage à promouvoir la mobilité douce, notamment à travers son plan d'investissement cyclable. En Belgique, et plus spécifiquement en Wallonie, nous observons une augmentation de 26% de l'utilisation du vélo entre 2005 et 2017 (SPW, 2020). Bien que le taux reste inférieur à celui des autres régions, une amélioration de la mobilité douce est constatée.

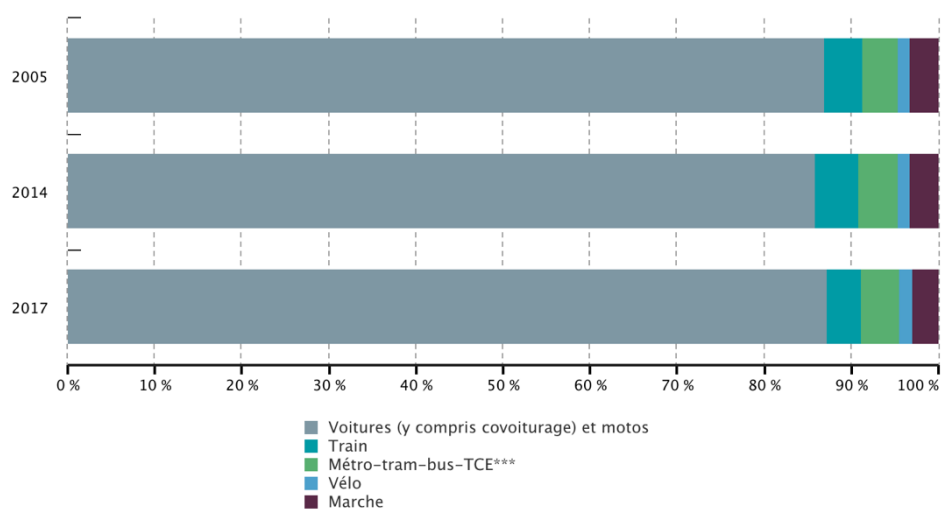


Figure 8 : État de l'environnement Wallon (SPW, 2020)

En effet, une légère augmentation de l'utilisation du vélo pour les trajets domicile-travail a été observée ces dernières années, comme le montre le graphique. Cette augmentation est due à certains facteurs comme les mesures prises par les entreprises en faveur des cyclistes, comme des indemnités pour les employés favorisant les déplacements à vélo et des horaires de travail plus flexibles (Vandamme, E., 2022). Les entreprises peuvent aujourd'hui offrir ces avantages grâce aux incitations fiscales dont elles bénéficient (SPW, 2020).

En outre, dans le cadre de certains marchés, l'aspect environnemental est davantage pris en compte. En effet, pour répondre à certains appels d'offres, les entreprises doivent s'engager à respecter certains critères écologiques exigés par les communes. De plus, l'aspect écologique et environnemental joue également un rôle plus important dans le quotidien des citoyens.

Idema soutient activement l'intégration de ces critères, étant donné qu'elle détient le certificat EMAS¹³ (un système volontaire de gestion environnementale reconnu au niveau européen) dont vous trouverez une copie à l'annexe n°3. Ce certificat, établi par la Commission européenne, évalue les performances environnementales d'une entreprise. De plus, Idema est également certifiée ISO 14001 (une norme internationale pour les systèmes de gestion environnementale), à retrouver à l'annexe n°4. Ceci démontre son engagement et sa gestion en matière d'écologie. En outre, Idema privilégie l'utilisation de produits responsables, écologiques et écoconçus. En ce qui concerne la concurrence, seules les entreprises VeloPa et Verhofsté possèdent un ou plusieurs certificats environnementaux.

Analyse technologique

De nos jours, la technologie évolue sans cesse, se réinvente et s'améliore. Il est essentiel pour les entreprises de se maintenir à jour afin de ne pas perdre une part importante de leur clientèle (Gril, 2018). La technologie étant de plus en plus efficace et performante, il est primordial pour les entreprises de s'adapter et de proposer des produits qui suivent les tendances actuelles, ainsi que des techniques telles que les sites internet et les boutiques en ligne pour être accessibles à l'ensemble de leur clientèle (Gril, 2018). L'entreprise travaille sur le développement d'un nouveau site internet offrant une meilleure visibilité et accessibilité.

¹³ Voir liste des abréviations page v

Un autre aspect important concerne les nouvelles méthodes de fabrication, telles que la standardisation de la production ou l'investissement dans des machines industrielles performantes, permettant de réduire les coûts ou d'adopter une approche plus écologique (Lelarge & Nefussi, 2011). Il est donc essentiel de se tenir au courant des dernières avancées afin de rester compétitif sur le marché.

Sur le marché de la mobilité douce, il n'y a pas de réelles opportunités ou menaces sur lesquelles nous pourrions travailler. Tous les acteurs du marché doivent se mettre à jour et s'adapter à ce nouvel environnement.

Analyse politique

L'enjeu climatique occupe désormais une place de choix dans les décisions politiques du pays. La déclaration de politique régionale émise par le Gouvernement de Wallonie témoigne de son engagement marqué en faveur de la mobilité douce, de la santé et du climat. D'ici à 2030, l'objectif climatique est clairement défini : réduire les émissions de gaz à effet de serre de 55% (Gouvernement de Wallonie, 2020).

Parallèlement, un autre objectif, baptisé "FAST 2030", a été mis en place pour accroître l'utilisation du vélo de 1% à 5% d'ici à 2030. Ce but ambitieux reposait sur des mesures d'incitation destinées aux villes et aux communes souhaitant promouvoir la mobilité douce et l'utilisation quotidienne du vélo (Gouvernement de Wallonie, 2020).

Pour atteindre ces différents objectifs, des financements sont prévus afin de faciliter la création de voies cyclables de qualité, permettant à tous de se déplacer à vélo en toute sécurité dans leur vie quotidienne. Une hiérarchie des modes de transport a été établie, plaçant en premier lieu la marche, puis le vélo et la micromobilité douce, les transports en commun, les transports collectifs privés, et enfin les transports individuels. Cette approche vise à éviter que l'aménagement d'une infrastructure ne se fasse au détriment de la mobilité piétonne (Gouvernement de Wallonie, 2020).

Analyse socioculturelle

Le sport occupe une place prépondérante dans la vie quotidienne des Belges. L'administration francophone responsable du sport est intégrée au ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles et initie des journées sportives ainsi que des séjours en internat pour les écoles. De plus, elle organise plus de 1200 stages dans plus de 30 disciplines différentes. Les centres Adepts¹⁴ mettent également leurs infrastructures à disposition des fédérations et des clubs sportifs (Service Public Fédéral Belge).

¹⁴ Voir liste des abréviations page v

En Belgique, le cyclisme fait partie intégrante de cette culture sportive. Diverses infrastructures ont été mises en place pour faciliter la pratique du cyclisme, telles que les voies vertes du réseau autonome des voies lentes (Ravel). Ce réseau s'étend sur plus de 1300 kilomètres, permettant aux cyclistes de parcourir toute la Wallonie (Routard). De plus, les réseaux cyclables sont équipés de points-nœuds, offrant aux utilisateurs la possibilité de créer des itinéraires personnalisés et facilitant ainsi leur navigation (Routard). Ces aménagements sont extrêmement pratiques et visent à encourager la pratique du cyclisme dans la région.

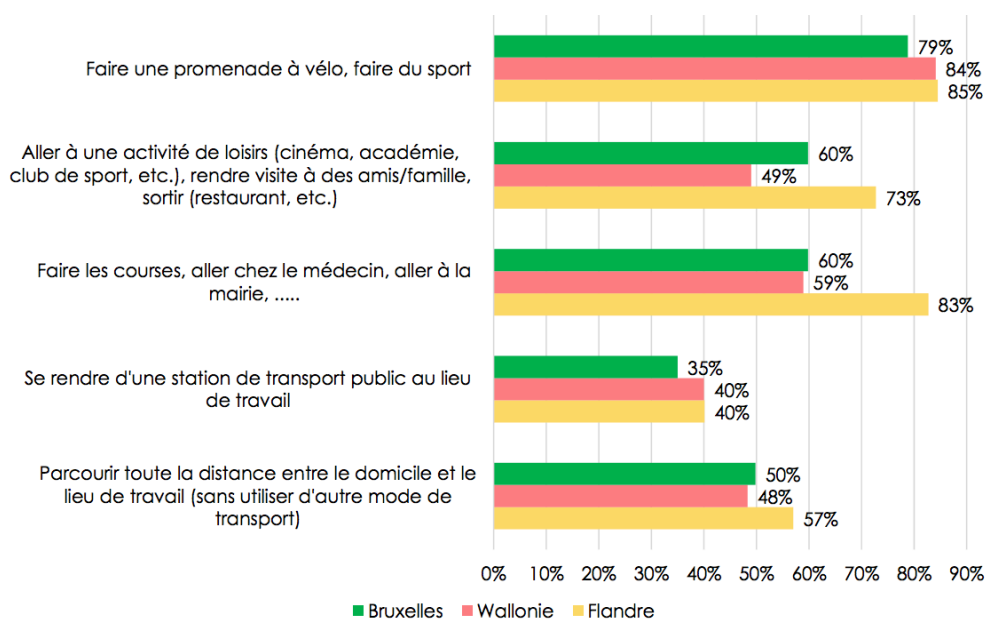


Figure 9 : BeMob-enquête : La pratique du vélo en Belgique, 2022, SPF

Dans le graphique ci-dessus, nous examinons le taux d'utilisation du vélo en fonction du motif et de la région. Nous observons que son utilisation la plus fréquente concerne les courses, les visites médicales, et autres activités utilitaires. Il est principalement utilisé comme moyen de transport pratique et cette utilisation est plus répandue en Flandre qu'en Wallonie. Par ailleurs, nous constatons également, comme mentionné précédemment dans cette étude, que le vélo est également utilisé pour les loisirs et les sorties. Cependant, il est évident que ce taux peut encore progresser de manière positive. À cet effet, il est nécessaire de développer davantage d'infrastructures cyclables, afin de garantir la sécurité complète des familles, des sportifs, des travailleurs, et ainsi de suite (Vandamme, E., 2022).

Conclusion de l'analyse macroéconomique

À la lumière de ces nouvelles informations, il apparaît manifestement que tant la Wallonie que Bruxelles accusent un retard considérable en matière de mobilité douce. L'identification de cette opportunité de développement dans ce secteur revêt un intérêt certain. En outre, cette perspective ouvre la voie à une réduction des émissions de gaz à effet de serre, renforçant ainsi l'incitation à poursuivre dans la voie de l'amélioration de la croissance de la mobilité douce.

De plus en plus d'employeurs s'efforcent de promouvoir des plans vélos et démontrent une implication grandissante, accompagnée de subventions de plus en plus conséquentes mises en place par la Région wallonne. Cette situation permet également de motiver les communes à multiplier les marchés publics dans ce secteur.

ANALYSE DES MARCHÉS PUBLICS

Maintenant que nous avons une compréhension claire du secteur dans lequel Idema opère aussi bien de manière interne qu'externe, il est impératif de comprendre les différents acteurs qui composent la chaîne de valeur. Cette compréhension passe par une analyse approfondie de la demande, qui vise à comprendre les besoins finaux des consommateurs. En n'oubliant pas de prendre en compte l'ensemble des personnes clés impliquées dans le circuit qui mène à l'intervention de la société. Pour ce faire, nous devons remonter la chaîne de valeur en partant du consommateur final que nous avons pu analyser grâce à notre expérience professionnelle ainsi que l'étude qualitative effectuée pour ce mémoire. Cette approche nous permettra de mieux comprendre le fonctionnement global et ainsi optimiser notre positionnement et notre stratégie marketing.

Les différents acteurs

Durant cette période, notre démarche a été de discerner l'origine de la demande. Par ailleurs, dans les marchés publics, nous avons été exposés à divers scénarios donnant lieu à des configurations organisationnelles distinctes. Cette circonstance a motivé la création de schémas accompagnés de textes explicatifs, destinés à éclairer ces contextes. Au sein de ces diverses situations, une multitude d'acteurs étaient impliqués : les pouvoirs publics, les communes, les architectes, les entrepreneurs, les particuliers, les fournisseurs, etc.

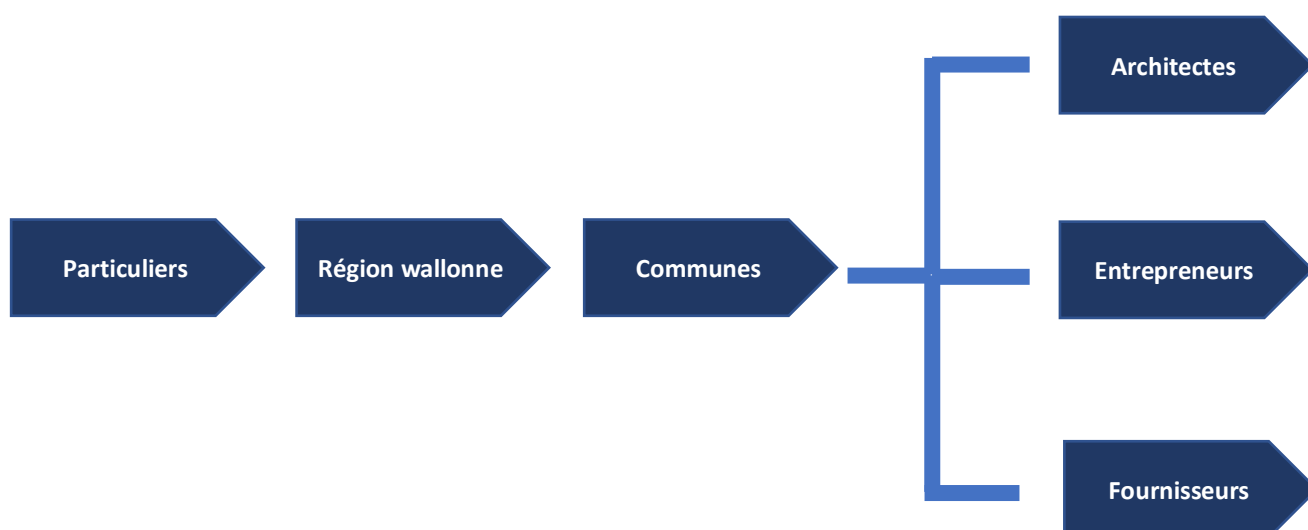


Figure 10 : Schéma de la chaîne de valeur pour le cas Idema (réalisation dans Word)

Initialement, la demande de mise en œuvre du projet PIWACY provenait principalement des particuliers, démontrant ainsi une demande claire du public. Si la tendance croissante en faveur du développement d'une mobilité douce n'avait pas été observée, d'après notre avis personnel, il aurait été peu probable que le projet PIWACY voie le jour. La Région wallonne collabore avec le Service Public Wallonie de la Mobilité Infrastructure et le Service Public Wallonie Intérieur et Action Sociale.

Les communes ont la possibilité de participer au projet PIWACY avec le soutien du Service Public Wallonie de la Mobilité Infrastructure. A cet effet, elles doivent introduire un plan d'investissement détaillé (Parlement de Wallonie). En mars 2022, un total de 84 communes ont soumis leur demande, parmi lesquelles 49 ont été acceptées, une refusée et 34 sont en attentes. Monsieur Philippe Henry, Ministre du Climat, de l'Énergie, de la Mobilité et des Infrastructures, explique que, lorsqu'une commune se voit refuser sa participation, elle reçoit une proposition d'ajustements. Cela lui permet

de mieux comprendre les objectifs du projet et d'adapter la demande en conséquence (Parlement de Wallonie).

Une fois que la participation est accordée, la commune bénéficie de moyens afin de concrétiser la mise en place d'aménagements cyclables. Pour plus de détails, veuillez-vous référer à l'annexe n°5 qui présente le plan PIWACY mis en place par le gouvernement (Parlement de Wallonie).

Comme nous le constaterons dans l'analyse de l'étude qualitative, pour bénéficier d'une assistance dans l'élaboration du cahier des charges et dans la réalisation des travaux, la commune peut envisager une collaboration avec un bureau d'architecture. Ainsi, la chaîne de la demande se déroulera comme suit :

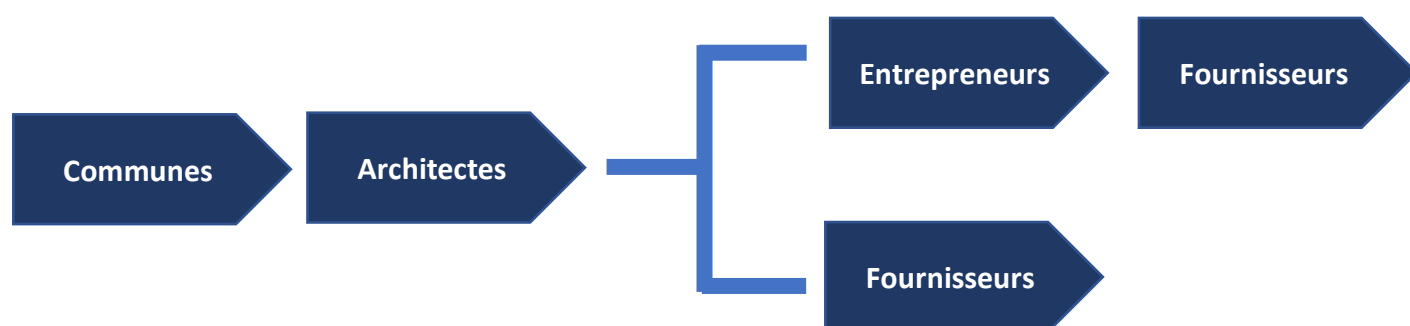


Figure 11 : Schéma de la chaîne de valeur pour le cas Idema (Réalisation dans Word)

Lorsque les architectes prennent en charge un projet, ils deviennent responsables de l'élaboration des plans et généralement de la rédaction du cahier des charges. Les architectes font ensuite appel aux fournisseurs ou aux entrepreneurs pour obtenir des estimations de prix et préparer les clauses techniques. Sans une base technique solide et une estimation des coûts, il est souvent délicat de lancer un nouveau marché puisqu'il existe un risque qu'aucun soumissionnaires ne puisse répondre à la demande. Ensuite, les communes lancent l'appel d'offres en direct auprès des fournisseurs ou des entrepreneurs. Ils peuvent également procéder à un appel d'offres public sur le site d'e-tendering¹⁵, offrant ainsi à toutes les entreprises intéressées la possibilité d'y répondre.

Pour l'instant, il n'est pas avantageux pour Idema de se positionner sur le segment des architectes, car cela demanderait un investissement considérable en termes de temps. L'analyse qualitative montrera que généralement, les architectes consultent les communes pour connaître les entreprises avec lesquelles elles ont l'habitude de travailler et demander une offre directement à celles-ci. Lors d'une demande en direct, le pouvoir adjudicateur a l'obligation légale de demander minimum trois offres de prix (EBP).



Figure 12 : Schéma de la chaîne de valeur pour le cas Idema (Réalisation dans Word)

¹⁵ Plateforme qui permet aux communes et aux entreprises de publier des documents relatifs aux marchés publics (Union européenne.)

A première vue, nous pourrions croire que répondre à la demande de la commune en espérant remporter le marché est une démarche assez simple. Cependant, comme nous l'avons préalablement démontré, la démarche n'est pas aisée. Une phase de contact préalable avec la commune est nécessaire afin de répondre au mieux à la demande, ce qui nécessite de nombreux échanges et beaucoup de travail.

Par ailleurs, travailler avec les communes requiert une capacité d'adaptation à diverses procédures. Parfois, les procédures sont moins strictes et offrent la possibilité de négocier. Toutefois, certaines règles, basées sur le montant du marché, obligent les communes à se conformer à une procédure limitant ainsi les négociations possibles (Deru, 2017).

Procédure des marchés publics

Dans les marchés publics, nous retrouvons différentes procédures. Pour mieux les appréhender, nous nous sommes entretenus avec William Geron, directeur commercial d'Idema. Cet échange a également été complété par des recherches théoriques.

PROCEDURES ORDINAIRES (nous pouvons y recourir sans justification)

- **Adjudication** : Cette méthode de passation, ne prend en considération qu'un seul et unique critère : le prix. Par conséquent, l'attribution de ce marché sera accordée au soumissionnaire ayant remis l'offre la plus économiquement avantageuse et conforme aux exigences (Deru, 2017). Pour ce type de procédure, aucune négociation n'est possible.
- **Appel d'offres** : Le processus d'appel d'offres donne la possibilité à l'administration de sélectionner la société présentant l'offre la plus avantageuse économiquement, tout en satisfaisant à d'autres critères d'attribution tels que l'aspect esthétique, les délais de garantie et de livraison, la qualité des matériaux proposés, ... Cette procédure est plus flexible et laisse à la commune le soin de sélectionner l'entreprise la plus appropriée en fonction de plusieurs critères spécifiques (Deru, 2017).
- **La procédure ouverte** : La présente procédure offre à l'ensemble des opérateurs économiques la possibilité de soumettre une offre sans qu'il soit nécessaire de passer par une sélection préalable de la part de l'administration (Wallonie, 2022).
- **La procédure fermée** : Ce type de procédure se compose de deux étapes : la phase de sélection et la phase des offres. En amont, les entreprises souhaitant y participer doivent présenter une proposition, qui sera analysée par la commune. Les sociétés retenues seront ensuite invitées à soumettre une offre. (Wallonie, 2022)
- **La procédure négociée sans publication préalable** : La procédure négociée sans publication préalable est une exception prévue à l'article 42 de la loi relative aux marchés publics. Elle permet à l'acheteur public de ne publier aucun avis de marché et d'interroger les soumissionnaires qu'elle souhaite. Ce type de procédure permet également de négocier les offres reçues. L'acheteur public devra tout de même inviter au minimum 3 candidats et comparer leur offre de manière objective et équitable. Cependant, cette procédure peut paraître non transparente et peut nuire à la concurrence. Elle ne peut être utilisée que dans un cadre strict et avec des conditions précises comme un montant inférieur à 144.000€ HTVA ou une urgence (Target Advertising, 2018) ; (SPW, 2022).
- **La procédure négociée directe avec publication préalable** : Cette procédure de passation de marché consiste à diffuser un avis de marché public permettant à tout opérateur économique intéressé de soumettre une offre. Si l'acheteur public souhaite entamer des négociations avec

l'un ou plusieurs des soumissionnaires, il y est autorisé. Elle est particulièrement adaptée aux marchés publics complexes ou innovants pour lesquels l'acheteur souhaite échanger avec les soumissionnaires sur les modalités du contrat, les critères d'évaluation, les délais de livraison, etc. En cas de recours à la négociation, l'acheteur public se doit de justifier toute décision (Target Advertising, 2018) ; (SPW, 2022).

- **La procédure concurrentiel :** La procédure de négociation permet la participation de tout entrepreneur ou fournisseur, et se déroule en deux étapes : une première discussion avec les candidats sélectionnés pour définir les besoins de la commune et l'élaboration de solution. Ensuite vient l'appel d'offres auprès des soumissionnaires retenus. Cette procédure est utilisée pour les marchés particulièrement complexes où la commune n'est pas en mesure de définir les moyens techniques adéquats pour satisfaire ses besoins (Target Advertising, 2018).

Afin de faciliter la visualisation des éléments théoriques, une représentation schématique a été élaborée :

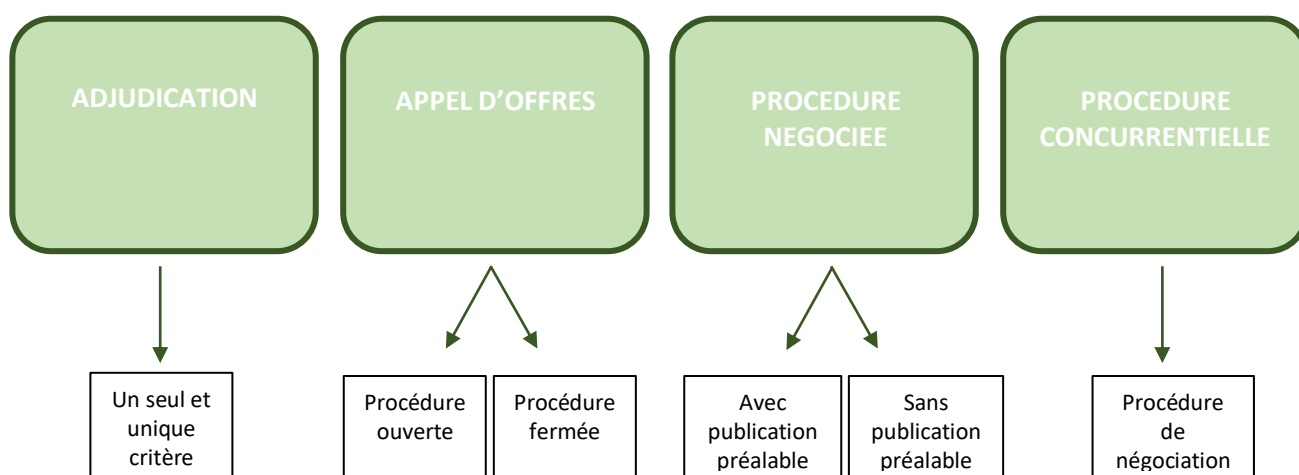


Figure 13 : Les différents types de procédures (réalisation dans Word)

Au cours de l'entretien avec Monsieur Geron, il a été expliqué que dans les marchés publics, il existe deux manières d'annoncer un marché : avec publication et sans publication. Lorsque le montant du marché atteint un certain seuil, les communes sont obligées de publier l'appel d'offres. Cette notion est importante à comprendre, car dans ces cas-là, n'importe quelle entreprise en Europe a accès au marché et peut potentiellement y répondre. En revanche, lorsque le marché s'ouvre sans publication, c'est la commune elle-même qui sélectionne les trois entreprises qu'elle souhaite interroger et peut choisir de ne pas en solliciter d'autres. Dans cette hypothèse, si Idema fait partie des entreprises sélectionnées, la société bénéficie d'un avantage certain puisque la non-publication du marché réduit considérablement le nombre de concurrents.

Analyse des avantages et des inconvénients des procédures

La procédure négociée permet à une entreprise de négocier son offre une fois qu'elle l'a envoyée. Si l'offre ne correspond pas parfaitement aux exigences de la commune ou diffère de celle du concurrent et que la commune souhaite les comparer de manière objective, cette dernière a la possibilité de négocier et de discuter avec la société concernée. Dans ce cas, l'entreprise a la possibilité de modifier son offre, voire son prix. Ainsi, la procédure négociée permet une certaine flexibilité après la remise des offres. En revanche, dans le cadre d'une procédure ouverte, il n'y a aucune possibilité de négocier. Les dés sont jetés et l'offre est analysée telle qu'elle a été soumise. La première étape de

l'analyse consiste à vérifier si l'entreprise est conforme aux critères de sélection. Si l'entreprise répond aux attentes de la commune et qu'elle est conforme, il est possible que le marché lui soit attribuer mais sans possibilité de négociation ni de modification d'offre.

Deux catégories de critères sont mobilisées : les critères de sélection, qui guident les choix des communes en matière de sélection des participants (agrégations, compétences, ...), et les critères d'attribution, qui orientent l'attribution du marché vers un soumissionnaire spécifique (prix, qualité, délai, ...). Pour l'attribution, Idema insiste généralement sur une approche dépassant la simple focalisation sur le prix. D'autres paramètres tels que l'engagement environnemental, la qualité des produits, la garantie et les services d'entretien, peuvent également être pris en considération. Parfois, les communes se montrent réceptives à de nouvelles propositions, bien que dans de nombreux cas, le critère prédominant demeure le prix.

Préparation du marché, options stratégiques envisageables

Lorsque l'unique critère est le prix, Idema est contraint de réduire ses prix pour rester compétitifs. Dès lors, il est essentiel que nous nous concentrons sur deux étapes clés en amont de la publication de l'appel d'offres :

Étape 1 : Préparer le marché (prospection).

En l'absence d'une préparation rigoureuse, les communes pourraient manquer de reconnaissance quant à l'expertise de la société dans le domaine et ainsi privilégier les entreprises déjà implantées sur le marché. De plus, il est courant que les communes se basent sur des modèles de critères et d'exigences techniques pour la rédaction de leurs cahiers des charges. Afin de s'affirmer comme un acteur prépondérant dans ce nouvel espace, notre aspiration est de devenir une référence pour les instances publiques, collaborant étroitement avec elles pour élaborer des critères et des exigences techniques sur mesure, répondant aux besoins présents et futurs des usagers, et auxquels Idema peut apporter une valeur ajoutée. Cependant, il demeure impératif de garantir que les cahiers des charges n'avantagent pas l'entreprise Idema, afin d'éviter toute perception d'iniquité envers les autres soumissionnaires, ainsi que d'éventuelles contestations préjudiciables à la fois pour les communes et pour l'établissement de la relation que nous visons à instaurer.

Une approche supplémentaire pour préparer le marché consiste à aider les communes dans l'élaboration du cahier des charges. Lorsqu'elles l'établissent, les communes peuvent parfois manquer de clarté et ne pas savoir comment l'orienter, quels critères mettre en avant ou quelles options sont disponibles sur le marché. Comme nous l'avons déjà souligné dans ce mémoire, il est important pour nous de nous concentrer sur des critères autres que le prix. Nous sommes familiarisés avec les produits proposés par Idema et nous sommes pleinement conscients de la pratique de prix plus élevés. En effet, lors de l'élaboration du cahier des charges, nous devons mettre en avant des critères tels que l'intégration environnementale, les certifications de l'entreprise, la qualité des produits, etc.

Étape 2 : Travailler sur le type de procédure et les lots

Le choix du type de procédure et de la gestion des lots jouent un rôle crucial dans la manière dont nous répondons aux offres reçues. Certaines procédures sont moins contraignantes et offrent la possibilité de dialoguer avec les communes afin de trouver des solutions adaptées. En revanche, d'autres procédures sont beaucoup plus strictes et, une fois l'offre soumise, aucun changement n'est possible. Il est donc essentiel de communiquer avec les communes pour travailler avec une procédure adaptée et plus ouverte. En effet, lors d'un entretien avec notre directeur commercial, William Geron, celui-ci a expliqué que, certaines communes durcissent parfois elles-mêmes les règles du marché alors que la loi ne l'impose pas.

Les entreprises ont le choix de travailler avec un métré (tableau qui reprend l'offre entière) global ou divisé en plusieurs lots. Lors de notre entretien avec Madame Van Meir de la commune de Seraing, cette dernière a déclaré que leur préférence se portait sur les lots car cela permet aux entreprises de répondre de manière plus ciblée aux lots pour lesquels elles sont spécialisées. Dans le cas contraire, les soumissionnaires doivent souvent faire appel à des sous-traitants. Pour Idema par exemple, l'entreprise sous-traite régulièrement des parties d'un marché à des entrepreneurs auxquels elle fait appel pour répondre aux exigences techniques requises.

Conclusion de l'analyse des marchés publics

Pour la gamme Altinnova, il serait préférable de bénéficier d'une procédure négociée sans publication préalable. Dans de telles situations, nous aurions réellement la possibilité de discuter, avec moins de concurrents et une commune qui nous aurait choisis, créant ainsi une situation plus avantageuse. En revanche, si nous nous trouvons dans une procédure négociée avec publication, nous serons confronté à un plus grand nombre de concurrents mais cela nous laisse tout de même la possibilité de négocier. En cas de procédure ouverte sans possibilité de négociation, il est essentiel d'insister sur la nécessité de clarifier parfaitement les besoins de la commune afin que nous puissions répondre de manière conforme à la demande, tout en mettant en avant des critères favorables autant que possible.

Il est souvent très compliqué de se défendre lorsque les communes ne demandent que le prix, car, dans des marchés complexes tels que les plaines de jeu, les aménagements cyclables et les infrastructures sportives, les soumissions ne portent pas sur des produits standardisés facilement comparables. Chaque soumissionnaire travaille de manière différente, proposant des matériaux, des pays de production et des spécifications écologiques différentes, rendant la comparaison des offres concurrentes ardue.

En général, lorsque d'autres critères entrent en compte, cela nous offre l'opportunité de remporter le marché. En effet, au-delà du prix, Idema propose des produits de qualité, écoconçus, avec des techniciens rapides et capables de résoudre rapidement les problèmes. Nous approfondirons cette question lors de l'étude du positionnement, mais cela démontre notre capacité à remporter des marchés lorsque d'autres critères sont pris en considération.

Les communes ont la possibilité, d'aller plus loin dans la description du produit voire proposer une marque, tant que tous les concurrents peuvent également la proposer. Cependant, cette technique est rarement utilisée car elles hésitent à le faire de peur de restreindre le marché. Par conséquent, cela conduit parfois à des descriptions de produits disparates et cela rend difficile une proposition d'offre adéquate.

En somme, il est nécessaire de discuter préalablement avec les communes afin que d'autres critères puissent rentrer en compte et que la procédure ne soit pas trop stricte. Cela permettrait à Idema de répondre adéquatement à la demande.

ANALYSE DU POSITIONNEMENT

Dès lors que nous comprenons le marché dans lequel Idema se situe et que nous avons une idée d'où elle agit dans le circuit nous pouvons étudier son positionnement et analyser quelles sont les étapes qui pourraient permettre à Idema de se placer sur le marché.

Le positionnement est un aspect clé car il permet de définir les caractéristiques qui permettront à l'entreprise de se distinguer de ses concurrents et de communiquer efficacement aux clients la valeur ajoutée qui peut leur être fournie. L'image d'un produit ou d'une marque peut être considérée comme son identité perçue, tandis que le positionnement représente l'identité désirée. Si le marketing, et plus particulièrement la communication, est bien développé, l'image et le positionnement se rejoignent et correspondent alors à l'identité voulue et perçue. (Joannis H., & de Barnier V.).

L'analyse du positionnement requiert la réalisation de plusieurs étapes essentielles. En premier lieu, il est crucial d'effectuer une étude approfondie de la clientèle cible et de la concurrence. Ces deux analyses ont déjà été réalisées précédemment. Ensuite, il convient de déterminer l'avantage concurrentiel de l'entreprise, suivi du développement d'une stratégie de communication. Selon Armstrong et Kotler (2016), dans le cadre de l'étude relative à l'avantage concurrentiel, le processus se décompose en trois sous-étapes distinctes : l'identification des avantages dont Idema dispose actuellement, et de ceux qui pourraient encore être développés ; la sélection des critères jugés les plus pertinents pour consolider le positionnement et le choix de la stratégie à mettre en œuvre.

IDENTIFICATION DES AVANTAGES

La première étape de l'analyse consiste à évaluer les avantages concurrentiels pour permettre à la société de se positionner sur le secteur de la mobilité douce.

Selon Armstrong et Kotler (2016), une entreprise de renom, réputée pour sa marque et sa gamme de produits diversifiés, peut bénéficier d'un avantage lorsqu'elle se lance sur un nouveau marché, à condition que la demande pour son nouveau produit soit suffisante et qu'elle réponde aux besoins des clients. Toutefois, il est courant que d'autres concurrents aient déjà établi leur présence sur ce nouveau marché des aménagement cyclable. Malgré la notoriété d'Idema, il se peut qu'elle n'arrive pas à gagner en compétence et à se faire une place (Armstrong et al., 2016). En effet, comme l'a révélé notre analyse de la concurrence, certaines entreprises sont déjà solidement implantées sur ce marché, c'est pourquoi Idema doit se démarquer via d'autres axes que sa notoriété.

D'après le BDC (Business Development Bank of Canada), « *l'avantage concurrentiel consiste en tout ce qui confère à une entreprise un avantage sur ses entreprises concurrentes, l'aidant à attirer plus de clientèle et à accroître sa part de marché* » (BDC). Le BDC souligne également l'importance pour les entreprises de rester flexibles et vigilantes, car les avancées technologiques rapides ont réduit la durée de vie des avantages concurrentiels. Il est important de rester à l'affût des forces concurrentielles afin de ne pas être dépassé (BDC).

Selon l'ouvrage de Armstrong et Kotler (2016), l'un des atouts majeurs face à la concurrence réside inévitablement dans la capacité à proposer un large assortiment de produits spécifiques à un même secteur. En effet, de nombreuses entreprises se spécialisent généralement dans un domaine en particulier et ne sont donc pas en mesure de répondre à une demande plus large (Armstrong et al., 2016). Dans le cas d'Idema, l'entreprise se distingue en proposant non seulement des infrastructures cyclables, mais également des aménagements extérieurs tels que des aires de jeux, des parcours

sportifs, des espaces de loisirs, etc. qui sont au cœur de son développement depuis de nombreuses années.

L'appréciation de cet avantage en tant que force par ces deux spécialistes ne fait pas consensus parmi d'autres experts. En effet, plusieurs divergent quant à la sélection des avantages concurrentiels. Certains recommandent de se focaliser sur une seule proposition unique de vente, soit un seul produit pour se différencier clairement sur le marché. En revanche, d'autres préconisent la sélection de plusieurs avantages supplémentaires. Si plusieurs entreprises leaders revendiquent le même attribut, il devient beaucoup plus difficile d'offrir une réelle valeur ajoutée à la clientèle (Armstrong et al., 2016).

Chaque entreprise se démarque en proposant des avantages uniques et attrayants afin d'attirer un nombre considérable de clients (Armstrong et al., 2016). Selon les travaux de Armstrong et Kotler, trois grands types d'avantages concurrentiels peuvent permettre à une société de se démarquer, à savoir la différenciation par le produit/le service, les canaux de distribution et le personnel. Au sein de ces trois principaux avantages concurrentiels, nous pouvons identifier plusieurs sous-catégories. Dans un article de Kandybin et Grover (2008), différents avantages, tels que les technologies et les brevets, les caractéristiques de la marque et l'expérience produit, sont également mentionnés. D'autres recherches menées notamment par Decara (2023) et Granger (2023) suggèrent également l'importance de prendre en compte d'autres avantages significatifs en tant que distributeurs. Cela inclut la proposition d'un accès privilégié à des produits spécifiques, une capacité logistique étendue, une expertise spécialisée dans le secteur, un service client de haute qualité, des relations solides avec les fournisseurs et, enfin, la capacité d'offrir un service personnalisé de premier ordre.

Analyse des avantages concurrentiels d'Idema et identification des obstacles rencontrés

L'analyse des avantages concurrentiels d'Idema s'est avérée être un défi complexe. Comme mentionné dans notre analyse SWOT, il a été constaté qu'Idema ne jouit pas d'avantage concurrentiel clairement défini. Par conséquent, nous avons consacré des ressources significatives à cette problématique afin de mieux appréhender les éléments qui nous démarquent réellement de nos concurrents dans le secteur des infrastructures cyclables.

Selon nos recherches et réflexions, les atouts uniques d'Idema sont l'expertise technique, la capacité d'adaptation rapide et l'engagement envers la durabilité. C'est sur base de ces critères différenciateurs qu'Idema a pu développer des stratégies pour créer une proposition de valeur distinctive et attrayante pour ses clients (Barney, 1991).

Il est important de noter que la recherche continue et l'adaptation sont essentielles pour maintenir un avantage concurrentiel durable. Les entreprises doivent surveiller en permanence leur environnement concurrentiel, évaluer les tendances émergentes et ajuster leurs stratégies en conséquence (Porter, 2008).

Au début du stage, nous avons été confrontés à d'importants défis. Étant donné la concurrence dans le secteur, nous nous sommes parfois heurtés aux obstacles suivants pour répondre à certains critères de sélections indispensables sur certains marchés.

Certains marchés exigent des agrégations attestant notre appartenance à certaines catégories. Plus précisément, les catégories concernées étaient la 2F2¹⁶ et la catégorie C3¹⁷. Grâce à nos efforts soutenus en interne, nous avons réussi à rassembler tous les éléments nécessaires pour obtenir ces

¹⁶ Voir liste des abréviations page v

¹⁷ Voir liste des abréviations page v

certifications. Désormais, nous sommes sur un pied d'égalité avec nos concurrents concernant ces critères spécifiques demandés par les communes.

Par ailleurs, certains marchés demandent également des références pour rassurer les collectivités. Ces références sont requises afin de prouver notre capacité à exécuter les chantiers auxquels nous souhaitons répondre. En tant que nouvel acteur sur le marché, Idema ne disposait de peu, voire d'aucune référence sur le marché des aménagements cyclables. Pour résoudre ce problème, nous avons travaillé avec les communes pour proposer une solution alternative : lorsqu'Idema n'est pas en mesure de fournir les références requises, ce sont les références du fabricant, Altinnova, qui sont utilisées pour prouver qu'Idema a les compétences nécessaires pour exécuter le chantier. Dans ce contexte, nous devons fournir un document qui atteste du partenariat et de l'engagement d'Altinnova à se porter garant en cas de problème. Cette approche nous a permis de répondre à des marchés auxquels nous n'aurions peut-être pas été en mesure de participer.

En ce qui concerne la renommée d'Idema, Celle-ci constitue un avantage considérable dans le développement de ses activités. Étant déjà bien implantés dans le domaine des infrastructures sportives, nous avons pu profiter d'une aide significative en répondant à des appels d'offres pour d'autres projets qui incluaient également des infrastructures cyclables. Le large assortiment de produits qu'Idema propose aujourd'hui permet de proposer aux clients un choix très varié. Cet avantage est particulièrement important compte tenu du fait que les concurrents dans le secteur cyclable se concentrent principalement, parfois même uniquement, sur ce type de marché.

Un autre avantage sur lequel nous avons travaillé cette année est le solide partenariat avec Altinnova. Comme le souligne la littérature scientifique, un partenariat solide permet à une entreprise de renforcer sa position concurrentielle. Raison pour laquelle nous continuons à consolider cette relation. Elle apporte tranquillité d'esprit, confiance et réactivité pour les clients de la société Idema, car Altinnova se montre très disponible pour répondre aux questions techniques. Le temps d'attente et la qualité du service client sont généralement bons. Il convient également de mentionner que les produits sont protégés par des brevets, ce qui confère un avantage concurrentiel considérable pour l'entreprise. Cette protection par brevet permet également de personnaliser les offres aux clients et de proposer des produits uniques qu'ils ne trouveront nulle part ailleurs sur le marché.

Pour terminer, au sein de l'entreprise Idema, le personnel s'efforce de fournir un service client de qualité. En effet, tout le monde est hautement réactif et impliqué. De plus, chaque membre de l'équipe commerciale a suivi une formation spécialisée dans son domaine et continue actuellement de se former en collaboration avec les fabricants afin de bénéficier des meilleures connaissances techniques possibles. Nous travaillons avec des ERP¹⁸ qui nous permettent d'assurer un suivi efficace de nos clients. Ces systèmes ERP nous aident à gérer les relations clients de manière optimale, en facilitant la communication et en assurant une gestion efficace des données. Cette approche axée sur le service et le soutien technique renforce l'avantage concurrentiel d'Idema.

En résumé, l'entrée d'Idema sur le marché des aménagements cyclables a été marquée par des défis significatifs. Cependant, grâce à notre persévérance et à notre recherche de solutions, nous avons réussi à surmonter ces premiers obstacles, à obtenir les certifications nécessaires et à établir des références solides. Cela nous a permis de répondre à des marchés desquels nous aurions pu être exclus initialement, renforçant ainsi la position concurrentielle d'Idema dans le secteur des infrastructures cyclables. Aujourd'hui, grâce à nos efforts, Idema remporte de plus en plus de marchés. L'entreprise bénéficie dès lors de ses propres références et cela renforce davantage la collaboration avec Altinnova.

¹⁸ Voir liste des abréviations page v

SÉLECTION DES AVANTAGES PERTINENTS ET MISE EN ŒUVRE DE CEUX-CI

Maintenant que nous avons connaissance des avantages concurrentiels d'Idema, nous allons passer à la seconde étape : la sélection des avantages concurrentiels. Comme mentionné, cette étape est essentielle afin de préparer une stratégie de communication efficace visant à établir une position clairement définie grâce à une identité de marque solide et cohérente. Une identité de marque forte permettra à la société d'être immédiatement reconnaissable dans chaque message de communication ou de publication (Quatrième Dimension, 2019).

La sélection des avantages concurrentiels peut s'avérer complexe, car la stratégie de positionnement de l'entreprise reposera sur ces critères spécifiques. Il est important de rappeler qu'un avantage concurrentiel doit reposer sur une différenciation par rapport à la concurrence et qu'il doit être soutenu par une proposition de valeur solide, faute de quoi il serait inutile pour l'entreprise (Armstrong et al., 2016). Selon Armstrong et Kotler (2008), les critères clés à prendre en compte lors de la sélection des avantages concurrentiels sont les suivants :

- Importance
- Distinction
- Supériorité
- Transmissibilité
- Défendabilité
- Accessibilité
- Rentabilité

Armstrong et Kotler (2016) précisent qu'il est parfois difficile, voire impossible, de répondre à tous ces critères. En outre, soutenir le positionnement choisi par l'entreprise peut être un défi. Cependant, c'est souvent la clé du succès d'une entreprise prospère (Armstrong et al., 2016).

Tout au long de notre stage, nous avons concentré nos efforts sur la mise en valeur du produit et la relation avec le fournisseur. Si nous examinons les différents critères clés à prendre en compte, nous constatons qu'ils répondent presque tous aux principaux éléments de sélection.

Parmi les critères clés retenus dans notre choix, le premier concerne la **distinction**. Comme mentionné précédemment, nous nous efforçons de proposer des produits uniques qui répondent parfaitement aux attentes des clients. Ces produits sont également **supérieurs** et **défendable**, car Altinnova les a fait breveter pour empêcher toute reproduction par d'autres acteurs du marché, garantissant ainsi leur caractère exclusif. Cela apporte une valeur ajoutée et répond également à l'**importance** de démontrer que le produit offre réellement un avantage significatif aux yeux du client. De plus, le fait que ces produits soient fabriqués en France revêt une grande importance pour les consommateurs actuels. En effet, ils passent par une chaîne d'approvisionnement courte, ce qui garantit une qualité supplémentaire et un prix non exorbitant. Les produits sont conçus et développés de manière à présenter un intérêt clair, visible et explicite pour le client, ce qui explique pourquoi nous avons choisi de travailler avec le fabricant Altinnova. Par conséquent, nous pouvons affirmer qu'ils sont également **transmissibles**. Tous ces critères clés démontrent que nous devons mettre en avant les produits que nous vendons, car ils représentent notre plus grande force.

Il convient de souligner que choisir un avantage concurrentiel sur lequel baser notre stratégie de positionnement ne signifie pas négliger le développement des autres aspects (Armstrong et al., 2016). Il est en effet crucial de disposer d'un point fort que nous communiquerons pour susciter l'envie des clients de nous choisir, mais il est essentiel de reconnaître que ce qui les fidélisera est principalement

l'expérience qu'ils auront avec l'entreprise. L'analyse qualitative nous le confirmera plus tard dans ce mémoire¹⁹. Pour assurer le succès, il est primordial que l'entreprise offre un suivi.

CHOISIR SA STRATÉGIE GLOBALE DE POSITIONNEMENT

Pour finaliser la stratégie de positionnement de l'entreprise, il est maintenant important de déterminer la proposition de valeur de la société (Armstrong et al., 2016). Comme expliqué dans la base de connaissances de la Business Development Bank of Canada (2020) « *une proposition de valeur est un énoncé qui décrit de façon claire et convaincante la manière propre à votre entreprise de répondre aux besoins de la clientèle* ». Ainsi, nous pouvons comprendre que la proposition de valeur envers les communes vise à répondre à la question fondamentale : "Pourquoi choisir Idema plutôt qu'un autre ?".

Effectivement, selon les explications de Monsieur Capelle (2011), une proposition de valeur doit être pertinente, attrayante et perceptible par le client. Le client doit pouvoir ressentir la valeur ajoutée lorsqu'il achète le produit (Capelle, 2011). Du point de vue du client, cela se traduit par la différence entre les bénéfices procurés par le produit acheté et les sacrifices consentis (Capelle, 2011). Cela permet de comprendre la perception et l'utilisation d'un produit, ainsi que d'évaluer si le prix en vaut l'utilisation (Iselin, 2011).

Afin d'évaluer la proposition de valeur d'Idema, il est nécessaire de confronter les différents types d'avantages que nous avons examinés précédemment (Armstrong et al., 2016). Réalisé à partir des recherches de Armstrong et Kotler, le schéma présenté ci-dessous nous aide à comprendre la position stratégique que nous avons mise en place pour Idema et ce que nous mettons en avant.

Sur la figure, nous pouvons observer cinq cases vertes représentant les avantages concurrentiels pour une entreprise, formant ainsi une combinaison gagnante pour attirer la clientèle. Ensuite, des cases orange sont présentes, symbolisant les propositions perdantes, et enfin, la case jaune représente une proposition neutre. Cette dernière permet aux entreprises de se positionner temporairement, mais ne favorise pas leur évolution (Armstrong et al., 2016).

		Prix		
		Plus cher	Inchangé	Moins cher
Valeur	Supérieure	Plus pour plus cher	Plus pour le même prix	Plus pour moins cher
	Inchangée			La même chose pour moins cher
	Inférieure			Moins pour beaucoup moins cher

Figure 14: Les différentes propositions de valeurs possibles (Armstrong et al., 2016)

En utilisant ce schéma, nous pouvons comprendre les différents atouts et les aspects sur lesquels une entreprise met l'accent pour renforcer sa proposition de valeur et augmenter son attractivité auprès des clients (Armstrong et al., 2016).

¹⁹ Voir à la page 54

Il existe différentes catégories de propositions de valeur en fonction du rapport entre la qualité et le prix des produits proposés par une entreprise (Armstrong et al., 2016).

Plus pour plus cher : Cette catégorie consiste à offrir une qualité supérieure à un prix plus élevé. Le prix plus élevé peut s'expliquer par des coûts de fabrication plus élevés. Cette proposition de valeur ne se limite pas seulement à la fourniture d'un produit d'une qualité exceptionnelle, mais apporte également le prestige associé à l'achat de ce type de produit.

Plus pour le même prix : Les entreprises qui parviennent à proposer ce type de produit gagnent souvent une part de marché importante. Elles offrent des produits de qualité comparable à un prix identique tout en offrant des services supplémentaires.

Plus pour moins cher : L'objectif ultime de nombreuses entreprises est de proposer des produits haut de gamme à un prix inférieur. Cependant, les entreprises qui tentent de le faire se heurtent à des coûts de production élevés. En effet, la fabrication d'un produit de qualité supérieure implique des coûts plus élevés.

La même chose pour moins cher : Il s'agit ici de proposer des produits abordables à un prix inférieur à celui du reste du marché, sans viser le segment haut de gamme. Cette proposition de valeur est très efficace.

Moins pour beaucoup moins cher : Certaines entreprises proposent des produits de qualité modeste ou des services avec moins d'avantages, mais à un prix nettement inférieur. De nombreuses personnes aujourd'hui ne ressentent pas le besoin d'acheter des produits beaucoup plus chers ou de rechercher le meilleur du marché. Elles se contentent de produits moins qualitatifs et à un prix beaucoup plus abordable pour répondre à leurs besoins.

Selon Armstrong et Kotler (2016), ces différentes stratégies de proposition de valeur offrent aux entreprises diverses approches pour attirer et fidéliser leur clientèle en fonction de leurs préférences et motivations d'achat (Armstrong et al., 2016).

Il est crucial de reconnaître que nous ne sommes pas seuls sur le marché. Par conséquent, chaque entreprise doit adopter une stratégie de positionnement unique qui lui confère un avantage compétitif aux yeux de sa clientèle ciblée. L'objectif est de ne surtout pas proposer des produits de qualité inférieure à un prix similaire ou supérieur, ni des produits de qualité similaire à un prix plus élevé. Comme nous l'avons souligné précédemment, ces stratégies sont considérées comme perdantes, et les entreprises qui les appliquent sont destinées à l'échec.

Comment se positionne Idema face à ces différents critères

A la lumière de ces concepts, nous constatons qu'Idema, sur base des différents critères analysés, se positionne dans différentes catégories en fonction des produits proposés. En effet, certains produits, tels que les abris ou différentes stations, nécessitent une conception complexe, impliquant le bureau d'études et des plans. Dans ce cas, la proposition de valeur se positionne dans la case « plus pour plus cher ». D'autres produits, tels que les arceaux, peuvent être fabriqués en grande quantité par le fabricant ; ils entrent dans la catégorie « plus pour le même prix ». Les produits précédemment évoqués sont conçus à partir de matériaux de haute qualité, bénéficiant d'une approche écoconception, élaborés au moyen de ressources durables, etc. Cela explique leur position.

Comme mentionné précédemment, notre principal public cible actuel est constitué des communes. Cependant, nous sommes confrontés à un défi majeur lorsqu’il s’agit de soumissionner à des marchés publics où le critère principal de sélection est le prix. Dans ce contexte, une question importante se pose : comment pouvons-nous nous démarquer et proposer nos produits plus chers, qui se positionnent dans les deux catégories que nous avons examinées précédemment ?

Nous verrons dans les recommandations²⁰ la solution qui a été envisagée pour se positionner légèrement différemment sur les marchés où l’unique critère est le prix.

Analyse de la concurrence

Afin de parfaire notre analyse, il s’est avéré impératif de scruter le positionnement de nos concurrents sur le marché, afin de garantir que nos offres ne se chevauchent pas. En effet, si plusieurs concurrents introduisent les mêmes produits que ceux proposés par Idema, il devient essentiel de questionner la pertinence de la présence de l’entreprise sur le marché des aménagements cyclables. Notre sélection a été orientée vers les concurrents les plus pertinents dans le cadre de notre étude, plutôt que de considérer l’intégralité des concurrents analysés préalablement. Nous concentrerons donc notre analyse sur les concurrents avec lesquels nous interagissons le plus fréquemment : Wolters Mabeg, Poncelet, Veloboxx et VeloPa.

Si nous reprenons notre cadre, voici comment nous pourrions les placer :

		Prix		
		Plus cher	Inchangé	Moins cher
Valeur	Supérieure	Wolters Mabeg	Wolters Mabeg	Poncelet
	Inchangée			VeloPa Poncelet
	Inférieure			Veloboxx

Figure 15 : Les différentes propositions de valeurs possibles (Armstrong et al., 2016) : modèle appliqué aux principaux concurrents d’Idema dans le marché des aménagements cyclables en Wallonie.

L’analyse met en évidence que Wolters Mabeg propose des produits similaires à ceux d’Idema. Cependant, ils se positionnent davantage sur des produits de qualité à des prix parfois plus abordables. C’est précisément cette approche qui lui permet de remporter de nombreux marchés et de nous devancer. Ils nous apparaît donc essentiel d’élargir notre choix de fournisseurs afin d’être plus compétitifs sur le marché, comme nous le verrons dans les recommandations.

La société Poncelet est aussi un acteur à surveiller attentivement. En effet, l’entreprise se positionne sur les marchés des travaux cyclables et dispose des capacités nécessaires pour répondre à certains marchés d’entrepreneurs. Elle propose généralement des produits de qualité inférieure mais à des prix plus compétitifs.

²⁰ Voir à la page 58

VeloPa et Véloboxx sont des entreprises qui proposent des produits de moindre qualité, mais à des prix plus agressifs. Toutefois, ce ne sont pas les concurrents que nous rencontrons le plus fréquemment sur les marchés publics. Ils restent néanmoins une menace, car sur les marchés publics où le critère du prix prime, ils peuvent être bien plus compétitifs.

Sur base de ces informations, il nous apparaît crucial que dans la stratégie marketing, Idema défende ses produits en mettant en avant les principaux différenciateurs : les produits sont fabriqués en France, brevetés et d'une excellente qualité. Nous pouvons également souligner la solide image de marque et le fait que de nombreuses communes ont déjà fait confiance par le passé à l'entreprise, même si cela concernait d'autres infrastructures, grâce à son service client et son expertise.

Ensuite, sur base des prix élevés qu'Idema pratique, des solutions et des pistes d'améliorations, que nous analyserons dans les recommandations²¹, étaient nécessaires afin de se positionner au mieux sur le marché. Au cours de ce stage, de nombreuses réflexions ont été engagées, conduisant à des analyses approfondies sur de nouveaux fournisseurs. Tout en reconnaissant l'importance de la relation avec Altinnova, que nous continuons à entretenir et à consolider, il est impératif de rester compétitifs sur le marché et de progresser dans le secteur d'activité ciblé.

MODÈLE BUSINESS CANVAS

Afin de renforcer l'intégralité de notre analyse, il est de première importance de construire un modèle Canvas Business dans le but de visualiser et de structurer les divers éléments clés de l'entreprise Idema (Pigneur, 2015/2020) que nous avons mis en avant. Ce canevas offre une perspective panoramique de la proposition de valeur de l'entreprise concernant son positionnement sur le secteur du marché des aménagements cyclables.

Cet outil nous permettra de mieux comprendre et de structurer la société Idema pour mener à bien le projet (Qastharin, 2015). Selon Amit & Zott (2001), le "*modèle d'entreprise*" est conçu pour apporter de la valeur en exploitant les opportunités commerciales. Pigneur et Osterwalder (2010) soulignent que le Business Model Canvas doit non seulement fournir une définition, mais surtout une visualisation du modèle de l'entreprise. Il doit être intuitivement compréhensible, intéressant et efficace, sans simplifier excessivement le modèle et sa complexité (Pigneur & Osterwalder, 2010).

Dans ce modèle, neuf éléments sont pris en compte :

1. Segmentation de la clientèle
2. Proposition de valeur
3. Canaux de distribution
4. Relation avec les clients
5. Flux de revenus
6. Partenaires clés
7. Ressources clés
8. Activités clés
9. Structure des coûts

Ce modèle nous permet de mettre en évidence les éléments clés que nous avons déjà analysés dans ce mémoire. À la page suivante, vous trouverez le plan du Business Model Canvas d'Idema.

²¹ Voir à la page 58

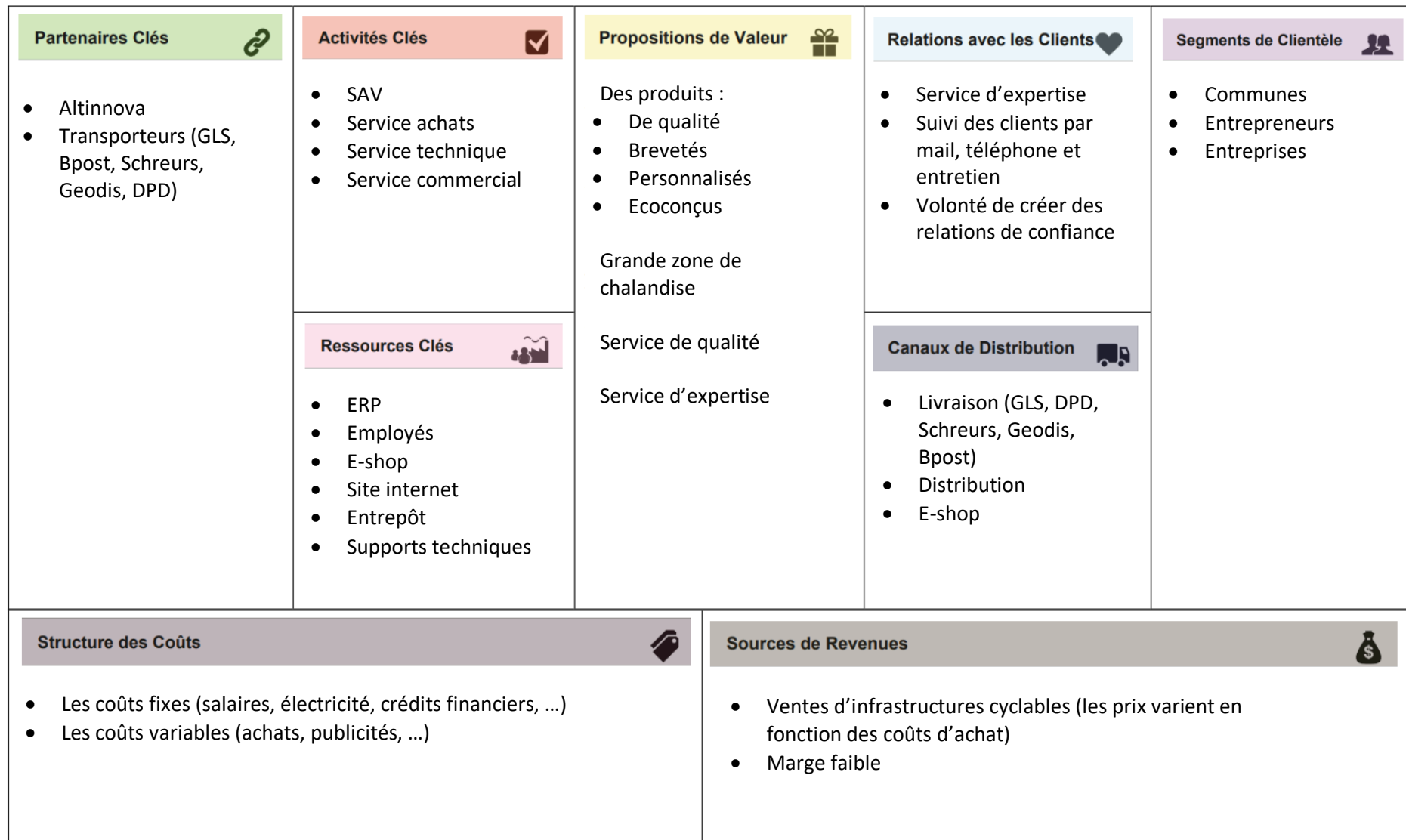


Figure 16 : Modèle Business Canvas - image tirée de Google Images et adaptée au cas Idema

CONCLUSION

Au vu des différents éléments rassemblés dans cette analyse, nous constatons qu'Idema fait face à une concurrence importante qui pratique des prix plus avantageux. Cependant, comme nous l'analyserons également dans l'étude qualitative²², les communes tendent à acheter des produits qualitatifs et durables. Grâce à ces avantages concurrentiels, Idema a la chance de pouvoir répondre à ces nouveaux critères et de se démarquer de la concurrence. Nous verrons également plus tard dans ce mémoire²³ que la communication à propos de ces avantages sera indispensable pour appuyer son positionnement.

²² Voir à la page 54

²³ Voir à la page 44

ANALYSE DE LA NOTORIÉTÉ ET DE LA COMMUNICATION

Grâce à l'analyse effectuée dans les premières parties de ce mémoire, nous avons désormais une compréhension du marché dans lequel l'entreprise évolue, des avantages concurrentiels de la société et de la concurrence à laquelle elle est confrontée sur le marché. Nous avons également étudié le fonctionnement de la clientèle cible et défini le positionnement d'Idema. Ces analyses sont primordiales pour pouvoir élaborer une stratégie de communication efficace, affirmer le positionnement stratégique et ainsi gagner en notoriété dans le segment cible.

La stratégie de communication marketing doit s'aligner sur cette stratégie de positionnement afin de partager du contenu et de gagner en visibilité. Cette visibilité augmentera la notoriété et permettra de construire des relations clients stables, y compris avec les communes. Cette stratégie peut inclure des initiatives de branding, de communication, de tarification et de distribution, visant à renforcer et à maintenir sa position (Emlyon junior conseil). Une mise en place efficace de la communication est indispensable pour atteindre les objectifs d'Idema et renforcer sa présence sur le marché souhaité.

Le dictionnaire Larousse définit **la notoriété** comme étant le « *fait d'être avantageusement connu* » (Larousse, s. d.). Selon Amanda Walgrove (2021), la notoriété d'une entreprise est définie « *comme la capacité d'un consommateur à se souvenir des produits de ladite entreprise* ». Une présence et une force accrues de la marque favorisent la mémorisation de l'entreprise par les consommateurs (Walgrove, 2020). Il convient de souligner que l'augmentation de la notoriété d'une marque nécessite du temps et une cohérence dans les actions entreprises. Dans la suite de cette section, nous examinerons différentes stratégies pouvant être mises en œuvre, à savoir le marketing digital, les relations publiques, le marketing de contenu, la participation à des événements, etc.

SendPulse, un site spécialisé dans le marketing (SendPulse, 2023), définit **la communication marketing** comme suit : « *La communication marketing combine des canaux et des outils qu'une entreprise utilise pour communiquer le message nécessaire au groupe cible. Ils englobent les relations publiques, la publicité, le marketing direct, la vente, les médias sociaux, ect. La communication marketing permet aux clients de comprendre une entreprise, le produit qu'elle propose et une marque afin de réduire le cycle de vente.* ». Dans le cadre du développement de la communication, il est primordial d'accorder une attention particulière à sa capacité à capter l'attention des consommateurs et à être persuasive. Selon Malaval et Décaudin (2009), la persuasion joue un rôle essentiel en établissant des liens entre les messages transmis et les changements de comportement des consommateurs. Une théorie largement reconnue dans ce domaine est le modèle AIDA, dérivé du modèle AIDA développé par Elmo Lewis en 1898.

Le modèle AIDA, dont les initiales représentent les quatre étapes clés (Attention, Intérêt, Désir, Action), est souvent utilisé dans des contextes tels que le lancement de produits. Il permet de comprendre les raisons qui motivent les changements de comportement des consommateurs et leur évolution au fil du temps (Malaval & Décaudin, 2009). Ce modèle souligne l'importance d'attirer l'attention du consommateur par le biais de messages publicitaires percutants, suscitant un intérêt pour le produit. Cet intérêt incite ensuite le consommateur à désirer et à rechercher davantage d'informations sur le produit, pour finalement passer à l'action et effectuer l'achat.

Ces quatre étapes, qui sont fondamentales pour susciter l'intérêt et **l'engagement** des consommateurs, doivent être intégrées dans la communication d'Idema afin de fournir des informations pertinentes et captivantes sur les produits. La persuasion joue ainsi un rôle essentiel dans cette démarche.

Après avoir abordé la notion de persuasion, il est essentiel de souligner l'importance de **l'engagement** dans la relation entre une entreprise et ses consommateurs. Selon Armstrong et Kotler (2016), l'engagement se réfère à l'intensité de participation d'un consommateur envers une entreprise. Il implique une initiative réelle de la part du consommateur, telle que partager des informations sur la marque, donner son avis et parler ouvertement de l'entreprise. L'engagement est un comportement recherché par les entreprises et une relation clé que de nombreuses compagnies cherchent à développer (Armstrong et al., 2016).

L'établissement d'une communication marketing efficace est essentiel pour créer ce type de relation engageante. Cela incite les consommateurs à se sentir investis et concernés par la marque et le produit.

MÉTHODOLOGIE

Au sein de ce chapitre, nous entamerons tout d'abord une analyse approfondie, fondée sur des concepts théoriques. De manière concrète, cette étude portera sur différents concepts à suivre lors de l'élaboration d'une stratégie de communication d'entreprise.

Par la suite, nous examinerons les actions et initiatives déployées par l'entreprise Idema afin de comprendre son fonctionnement dans son ensemble. En second lieu, nous nous pencherons de manière minutieuse sur les mesures spécifiques déjà mises en œuvre pour le lancement de la gamme Altinnova. Nous tenons à souligner l'importance d'avoir une compréhension complète du fonctionnement général de l'entreprise, afin de garantir la pertinence de nos recommandations et conclusions.

Cette démarche analytique trouvera son aboutissement dans la création d'un tableau synthétique, englobant les informations que nous aurons minutieusement examinées et analysées.

PLAN DE COMMUNICATION

Lors du développement de la communication d'une entreprise, la première étape essentielle consiste à élaborer un plan de communication. Selon Malaval et Décaudin (2009), ce plan est une approche de gestion qui permet à l'entreprise de définir les actions de communication à mettre en œuvre. Il permet à l'entreprise de fixer des objectifs clairs, d'établir un calendrier et de définir les ressources pertinentes (Malaval & Décaudin, 2009).

Le plan de communication permet également d'apporter de la clarté et de créer un programme défini ainsi qu'une ligne directrice à suivre. Cet outil de pilotage oriente et rend le travail des équipes cohérent et efficace (Malaval & Décaudin, 2009). Chaque intervenant se réfère à ce planning pour connaître rapidement les tâches à accomplir, ce qui facilite l'organisation interne de l'entreprise. Le plan de communication permet donc de garder les objectifs en vue, de préciser les responsabilités de chaque acteur et de fixer un calendrier avec des dates butoirs pour la réalisation des actions (Malaval & Décaudin, 2009).

La conception d'un plan de communication s'adapte à tous types d'entreprises. Chaque entreprise possède déjà ses propres procédures de communication, cependant, il est important qu'elles répondent à différentes questions telles que : « pourquoi réalisons-nous cette publicité ? », « quel est le message que nous souhaitons transmettre ? », « comment allons-nous procéder ? », etc. Ces questions permettent à l'entreprise de comprendre la raison d'être de ce plan de communication afin d'assurer sa pertinence (Malaval & Décaudin, 2009).

ÉLABORATION DU MIX MARKETING DE COMMUNICATION

La communication occupe une place essentielle dans le développement d'une nouvelle gamme de produits. Lors d'un de mes entretiens qualitatifs, que nous analyserons plus en détail dans la suite de ce mémoire²⁴, Renaux Remy, architecte chez Gesplan, explique que sans communication, une entreprise ne peut se développer et gagner en notoriété. C'est un aspect fondamental de la société moderne. Au-delà de partager la marque et de promouvoir ses produits pour accroître sa notoriété, une entreprise doit également entretenir des liens privilégiés avec ses clients afin de développer des relations stables et de confiance.

Selon la définition du dictionnaire français Linternaute (2021), le mix communication est un *"ensemble structuré des moyens utilisés dans une stratégie de communication"* (Linternaute, 2021).

Selon Keb (2022), cet outil sert d'échange d'informations. Il permet à une entreprise de créer un lien entre elle et les consommateurs en transmettant un message (KEB, 2022).

Selon Malaval et Décaudin (2009), le mix communication exploite la complémentarité entre ces différentes techniques afin de maximiser les chances d'atteindre la cible souhaitée (Malaval & Décaudin, 2009). Il est donc essentiel de bien comprendre les composantes du mix communication et d'identifier les stratégies les plus appropriées pour Idema afin d'optimiser ses efforts de communication.

La publicité média

La première technique de communication que nous pouvons examiner est **la publicité média**. Selon Malaval et Décaudin (2009), il s'agit de la technique de communication la plus efficace et la plus visible pour toucher un grand nombre de consommateurs et de professionnels. Elle permet d'atteindre un large public géographiquement dispersé et offre la possibilité de répéter le message souhaité pour marquer les esprits (Armstrong et al., 2016). Les médias utilisés incluent la presse, la radio, Internet, le cinéma, etc. Cependant, il est important de noter que ce type de publicité peut être impersonnel, car il est présenté à un grand nombre de consommateurs, parmi lesquels un nombre certain peut ne pas se sentir concernés par le message véhiculé. De plus, la publicité média peut être coûteuse (Armstrong et al., 2016).

Les événements

La deuxième technique concerne la communication **par le biais d'événements**. Cette approche permet de cibler le public souhaité à travers des foires commerciales, des parrainages, des salons, etc. (Malaval & Décaudin, 2009). Les événements offrent également une opportunité de gagner en notoriété, car la marque est visible lors d'occasions importantes où un grand nombre de personnes influentes peuvent être présentes et s'intéresser directement à la société. Il ressort de notre entretien qualitatif avec Jonas Berlomont, architecte et commercial chez Aquapro, que les événements permettent également de développer un réseau de contacts importants. Cette forme de communication est essentielle pour la croissance de l'entreprise. Dans le même contexte, selon Malaval et Décaudin (2009), la publicité sur le lieu de l'événement, telle que les pancartes, les bâches publicitaires et les stands de présentation, est également cruciale, car la présence seule ne suffit pas à attirer l'attention.

²⁴ Voir à la page 54

Les relations publiques

Ensuite, nous avons les **relations publiques**. Souvent sous-utilisées, les relations publiques jouent un rôle essentiel car, selon Armstrong et Kotler (2016), elles apportent un haut niveau de crédibilité. Elles permettent de toucher un large public d'une manière différente des autres techniques. Le message est perçu comme une "nouvelle" plutôt que comme une publicité (Armstrong et al., 2016). Ce type de technique a tendance à informer et à gagner la sympathie des consommateurs, contribuant ainsi à renforcer la notoriété de la marque (Malaval & Décaudin, 2009).

Le marketing direct

Le **marketing direct**, qui s'avère d'une importance majeure pour Idema. Il englobe divers outils tels que les e-mails, les newsletters, les réseaux sociaux, le publipostage, internet, le catalogue, etc. (Armstrong et al., 2016). Cette forme de communication est souvent efficace car le message transmis est personnalisé, s'adressant individuellement à chaque personne contactée, et peut être adapté en fonction du destinataire. De plus, le marketing direct est immédiat car il permet une préparation rapide et une diffusion directe du message souhaité. Il favorise également l'interaction, offrant aux destinataires un moyen direct de contacter les responsables, facilitant ainsi le dialogue entre l'entreprise et la communauté ciblée (Armstrong et al., 2016).

Le marketing numérique

Le **marketing numérique** est également un domaine important car il en plein essor et joue un rôle prépondérant dans la communication des marques avec leurs clients. Il repose sur l'utilisation d'Internet pour atteindre, susciter l'intérêt et inciter les clients à effectuer des achats via de nouveaux canaux numériques (SendPulse, 2023) ; (Gril, 2018). Cette approche permet aux entreprises d'exploiter les possibilités offertes par les canaux numériques pour atteindre efficacement leur public cible. Le marketing numérique offre une grande flexibilité et une mesure précise des résultats, ce qui en fait une stratégie de communication prisée par de nombreuses entreprises.

Le marketing numérique est aujourd'hui indispensable pour parvenir à la réussite d'une entreprise. En effet, d'après Emmanuelle Gril (2018), les boutiques en ligne ne cessent de gagner des parts de marché face aux magasins traditionnels (Gril, 2018).

Selon les recherches de l'entreprise Mailchimp (Mailchimp), le principal avantage du marketing numérique est qu'il offre aux entreprises la possibilité de toucher un public mondial, d'interagir avec lui de manière personnalisée et de mesurer efficacement les résultats de leurs efforts marketing. Il comprend des activités telles que la création de sites web conviviaux, l'optimisation pour les moteurs de recherche (SEO), la publicité en ligne (SEM), la gestion des médias sociaux, le marketing par courrier électronique, le marketing d'influence et bien plus encore (Mailchimp).

En utilisant les outils et les plateformes disponibles, le marketing numérique permet aux entreprises de se connecter avec leur public de manière ciblée, de générer du trafic qualifié, d'accroître la notoriété de la marque, de générer des leads, de stimuler les ventes et de fidéliser les clients. Il est devenu un élément essentiel de la stratégie marketing pour de nombreuses entreprises, qu'elles soient petites ou grandes, dans différents secteurs d'activité (Mailchimp).

Selon Armstrong et Kotler (2016) et Séverine Waterbley (2022), directrice du comité de direction au SPF Économie, le marketing numérique offre des possibilités d'interactivité avec les internautes (Waterbley, 2022), (Armstrong et al., 2016). Il permet également une utilisation facile et immédiate, offrant aux consommateurs des offres personnalisées et un accès à une multitude de

commentaires et d'avis. Cela leur permet d'obtenir rapidement les informations recherchées et facilite ainsi l'acte d'achat (Armstrong et al., 2016).

Comme le soulignent Armstrong et Kotler (2016), le site web d'une entreprise est une composante essentielle de sa présence numérique. Il fournit aux internautes des informations complètes sur la société, des idées, des commentaires clients, ainsi qu'une assistance en ligne pour répondre aux demandes des clients, etc. Tous ces éléments contribuent également à l'engagement des consommateurs envers la marque (Armstrong et al., 2016).

Séverine Waterbley (2022) ajoute qu'une présence numérique inactive est contre-productive et nuit à l'image de marque. Une marque qui alimente régulièrement son contenu démontre un investissement important envers sa communauté, ce qui permet aux internautes de se sentir concernés (Waterbley, 2022). Il est donc essentiel d'animer de manière constante et pertinente la présence digitale d'une marque afin de susciter l'intérêt et l'engagement des utilisateurs.

En résumé, le marketing numérique est un outil puissant pour atteindre les objectifs commerciaux, établir des connexions significatives avec les consommateurs et prospérer dans le monde en ligne d'aujourd'hui. Une présence active et engageante sur les différentes plateformes numériques, notamment le site web de l'entreprise, est essentielle pour maximiser les opportunités offertes par le marketing numérique.

Les autres types de communication

D'autres techniques, comme le bouche à oreille, sont également importantes dans une stratégie de communication. Il s'agit également de l'identité de marque, comprenant le packaging du produit, le logo, les actions commerciales, le suivi client et le lobbying. Ces éléments jouent un rôle clé dans la transmission stratégique du message de l'entreprise (Malaval & Décaudin, 2009).

DÉFINITION DU TYPE DE MESSAGE

Selon Armstrong et Kotler (2016), dans un environnement saturé d'annonces publicitaires, il est crucial d'attirer l'attention et de communiquer efficacement. Les consommateurs sont exposés à un nombre impressionnant de messages publicitaires chaque jour, allant de 1600 à 5000 (Armstrong et al., 2016). Pour se démarquer de la concurrence, il est essentiel d'apporter des éléments novateurs et de répondre aux besoins de la communauté cible. Une publicité dispose d'une à trois secondes pour captiver l'audience, faute de quoi les internautes se désintéressent et la publicité passe inaperçue (Armstrong et al., 2016).

Le message publicitaire véhiculé doit être en adéquation avec la stratégie de positionnement de l'entreprise (Armstrong et al., 2016). Il doit refléter la valeur ajoutée que l'entreprise offre à ses clients. De plus, comme le soulignent Malaval et Décaudin (2009), le message publicitaire doit être adapté à chaque technique de communication utilisée (Malaval & Décaudin, 2009). En effet, la manière de communiquer diffère selon qu'il s'agisse d'un spot télévisé ou d'une publication sur Facebook. Toutefois, le message doit toujours viser à être attractif, compréhensible et mémorable (Malaval & Décaudin, 2009).

Type de contenu

Le type de message doit être accompagné d'un contenu approprié qui répond aux caractéristiques actuelles. Une étude qualitative sur le marketing de contenu a été réalisée par Alexia

Limneos (2022). Les 11 entretiens semi-directifs menés avec des experts en marketing ont permis de dégager une série d'informations sur le type de contenu utilisé aujourd'hui (Limneos, 2022).

Au cours des entretiens, plusieurs experts ont souligné que l'utilisation d'un simple texte ne suffit généralement pas à attirer les clients. Cette observation a également été corroborée lors de nos entretiens qualitatifs menés dans le cadre de ce mémoire. En effet, l'intégration de vidéos suscite un sentiment de proximité humaine, permettant aux publics cibles de se sentir plus impliqués. De plus, l'inclusion d'images ou de vidéos permet véritablement d'animer une publication et offre à une entreprise l'opportunité de se démarquer nettement de la concurrence en mettant en valeur toute l'expertise de la société à travers ce contenu. Les images et vidéos jouent également un rôle essentiel dans le développement d'une image de marque mémorable, contribuant ainsi à accroître la notoriété de l'entreprise (Limneos, 2022).

ANALYSE DU PLAN DE COMMUNICATION D'IDEMA

Dans le cadre de cette analyse, il était essentiel d'obtenir une vision globale du fonctionnement général de l'entreprise avant de nous concentrer sur la gamme Altinnova. À cet effet, une entrevue a été menée avec un membre du service marketing, Laurence Pirnay. L'objectif de cette entrevue était de comprendre les aspects techniques du marketing chez Idema. Les informations suivantes sont donc un résumé des points abordés lors de cet échange qualitatif accompagnées de notre analyse personnelle tout au long de notre stage chez Idema.

Il convient de souligner que toutes les informations présentées ci-dessous sont accompagnées d'un plan de communication, ainsi que d'un calendrier préalablement définis par les membres du service marketing. Ce plan de communication et ce calendrier permettent d'avoir une vision d'ensemble pertinente et de maintenir la cohérence tout au long de l'année. Le calendrier, quant à lui, est établi en début d'année et est principalement utilisé pour planifier l'envoi des newsletters.

Les techniques marketing d'Idema

Dans un premier temps, l'une des techniques les plus utilisées par Idema est le marketing direct. Chaque année, Idema élabore un **catalogue** qui présente les nouveautés, les produits les plus appréciés, les infrastructures, etc. Ce catalogue fait clairement partie de l'approche marketing de base de l'entreprise. Malgré les avancées technologiques, certaines écoles et administrations préfèrent toujours un catalogue papier à l'utilisation d'internet. Cependant, en raison des coûts croissants et de l'utilisation de plus en plus importante du numérique, le nombre de catalogues imprimés diminue chaque année. Le catalogue papier permet toutefois d'avoir une première idée des produits proposés ainsi que des prix pratiqués. La création d'un code QR qui dirige les utilisateurs directement vers le site internet offre la possibilité, si les clients le désirent, de simplifier leurs recherches d'informations techniques en leur fournissant un accès immédiat au site internet.

L'utilisation du catalogue étant aujourd'hui en diminution, Idema se concentre désormais principalement sur les différentes techniques du marketing numérique, dont **le site internet**. Ensuite, le site internet permet d'indiquer le prix en vigueur appliqué par défaut à l'ensemble des clients. La mention des prix sur le site internet constitue aujourd'hui aussi un avantage concurrentiel pour Idema, car de nombreux concurrents ne les affichent pas. Sur les sites concurrents, les produits sont accompagnés de la mention suivante : "*contactez-nous pour plus de détails*". Alors qu'Idema attache une grande importance à la mise à jour régulière des prix.

Étant donné que le site internet est désormais une base indispensable pour le développement de la communication d'une entreprise, Idema a décidé de travailler sur la mise en place d'un site vitrine

indépendant. Cette amélioration permet d'avoir deux sites distincts : l'un dédié à la boutique en ligne et l'autre dédié à la mise en avant de toutes les réalisations d'Idema, ainsi que les informations de présentation de la société. Le développement du site vitrine permet de présenter des réalisations concrètes aux clients, afin qu'ils puissent réellement voir ce dont Idema est capable, avec des commentaires clients, des articles de presse, etc. Une autre amélioration mise en place est la personnalisation des filtres, offrant aux entreprises, aux particuliers et aux communes la possibilité de réaliser des recherches plus aisément, qu'elles soient axées sur les fournitures uniquement ou sur les chantiers réalisés.

Idema utilise également des techniques de référencement naturel, notamment le référencement **SEO** (Search Engine Optimization). Le SEO vise à optimiser la visibilité et le classement d'un site web dans les résultats des moteurs de recherche de manière organique. Cela implique une sélection minutieuse des mots-clés pertinents et la création d'un contenu optimisé qui répond aux attentes des utilisateurs. Idema s'efforce d'inclure les mots-clés pertinents dans son contenu pour améliorer son classement dans les résultats de recherche.

Parallèlement au référencement naturel, Idema utilise également le référencement **SEA** (Search Engine Advertising), qui est quant à lui une forme de publicité sur les moteurs de recherche. Contrairement au SEO, qui repose sur l'optimisation du contenu et l'amélioration du classement organique, le SEA implique le paiement pour l'affichage d'annonces publicitaires dans les résultats des moteurs de recherche. Les annonceurs enchérissent sur des mots-clés spécifiques pour que leurs annonces apparaissent lorsque les utilisateurs effectuent des recherches correspondantes. Idema externalise cette partie du travail en faisant appel à une société spécialisée dans le référencement SEA, eTeamsys, afin de maximiser l'efficacité de sa stratégie publicitaire en ligne.

Le SEO et le SEA sont complémentaires et peuvent être utilisés ensemble pour renforcer la visibilité et la présence en ligne d'une entreprise. En combinant ces deux techniques, Idema peut augmenter ses chances d'atteindre son public cible et de générer du trafic qualifié vers son site web.

Toujours en ce qui concerne l'utilisation des techniques de marketing numérique, Idema est également présente sur deux **réseaux sociaux** majeurs, Facebook (3476 abonnés) et LinkedIn (783 abonnés). Idema est active sur Facebook depuis 3 ans et depuis 1 an sur LinkedIn. La fréquence de publication sur ces deux plateformes est de deux fois par mois, permettant ainsi de maintenir une présence régulière sans submerger les utilisateurs de publications excessives. Comme le soulignent Armstrong et Kotler (2016), si les internautes reçoivent trop de publications, ils peuvent se sentir envahis dans leur vie privée et développer une image négative de la marque (Armstrong et al., 2016). Selon Paul Birbès (2023), Facebook est le réseau social le plus largement utilisé, offrant des possibilités de marketing ciblé et de partage de publications avec des personnes réellement intéressées par le contenu. Il souligne l'importance de publier du contenu visuel attractif, qui a tendance à être le plus partagé (Birbès, 2023). En revanche, selon Birbès (2023), LinkedIn est un réseau social axé davantage sur les relations professionnelles (Birbès, 2023). Ce réseau permet d'être visible par des acteurs importants susceptibles de partager le contenu et d'accroître la notoriété de la marque. Il est particulièrement pertinent pour se faire connaître auprès des représentants des communes. Les autres plateformes de médias sociaux offrent une opportunité de contenu plus visuel et divertissant. Idema souhaitait être présente sur des plateformes considérées comme "professionnelles", d'où le choix de ne pas créer de contenu sur d'autres canaux numériques.

En parallèle de ces différents canaux numériques, Idema a mis en place l'envoi régulier d'une **newsletter**, avec une moyenne de deux envois par mois. Ces newsletters sont planifiées aux dates clés telles que la Journée mondiale du sport ou les lancements de nouvelles gammes. Cette technique de marketing s'avère efficace, car elle permet une personnalisation en fonction des segments de clientèle comme expliqué dans la revue littéraire.

Cependant, lors de l'entretien avec Laurence Pirnay, il a été mentionné que les bases de données utilisées pour l'envoi de la newsletter par Idema sont limitées en raison de la présence de nombreuses adresses erronées ou obsolètes. De plus, la société se concentre uniquement sur les adresses des personnes intéressées, ce qui réduit également le nombre de contacts qui est égal à **3641 mails**. Pour remédier à cela et enrichir la base de données, Idema a décidé de mettre en place un pop-up sur son nouveau site web afin de collecter de nouvelles adresses e-mail et d'élargir ainsi son public.

Ces techniques de marketing direct, combinées à une présence en ligne active sur les réseaux sociaux et à l'utilisation de stratégies de référencement naturel et payant, permettent à Idema de maintenir une communication efficace avec sa clientèle et de promouvoir ses produits de manière ciblée.

Une autre technique de marketing, la publicité média, utilisée par Idema est sa présence dans le magazine de l'AES²⁵. Ce type de communication est généralement utilisé par Idema pour promouvoir de nouvelles gammes de produits ou pour mettre en avant des informations importantes. La publication dans ce type de magazines permet à Idema d'atteindre un public ciblé et renforcer sa visibilité dans la région.

Dans le cadre de sa communication, Idema accorde une grande importance aux **événements**. La société est régulièrement présente lors des principaux salons de la région. Pour ces occasions, Idema a conçu des bâches et des Rollup. Comme cela a été souligné précédemment par Séverine Waterbley (2022), il ne suffit pas d'être présent, il est nécessaire d'attirer l'attention des clients et des parties prenantes influentes. Ainsi, plusieurs bâches sont utilisées pour afficher en grand le logo et le nom de la société, ainsi que pour présenter les différents produits proposés. Lors de l'événements « Étincel » axés principalement sur les directeurs d'écoles, Idema a l'occasion de présenter ses produits lors des conférences.

En outre, Idema organise également des workshops. Ce type d'événement permet d'inviter les clients à visiter les nouvelles installations ou à tester les nouveaux produits de la société. Les clients ont ainsi l'occasion d'utiliser les produits pour se faire une idée de leur utilisation. Cela offre également l'opportunité de répondre directement aux questions des clients et d'engager des discussions concrètes.

Les techniques marketing spécifiques pour la gamme Altinova

Cette analyse spécifique portant sur la gamme Altinova est basée d'une part sur nos démarches initiées tout au long de l'année, et d'autre part sur l'entretien réalisé avec Laurence Pirnay, fournissant ainsi une base qualitative pour nos observations.

Il est essentiel de noter en premier lieu que contrairement aux autres marques, la gamme Altinova n'a jamais bénéficié d'un plan marketing spécifique. Les informations relatives à la communication de cette gamme ont été communiquées de manière désorganisée, sans consolidation claire. Bien que des objectifs de vente aient été définis, la communication les accompagnant n'a pas suivi une stratégie de lancement pertinente. Notons que chez Idema, les nouvelles gammes ne bénéficient généralement pas d'un lancement marketing dédié, à l'exception des innovations majeures telles que le projet Lü. Par conséquent, les résultats n'ont jamais été pleinement analysés, limitant ainsi le développement de nouveaux objectifs.

²⁵ Voir liste des abréviations page v

En nous appuyant sur la littérature étudiée précédemment, nous avons pris plusieurs mesures. Tout d'abord, nous avons intégré des communications spécifiques concernant la gamme Altinnova au calendrier de la **newsletter** de l'entreprise. En collaboration avec Laurence Pirnay, nous avons décidé d'envoyer une newsletter à l'occasion de la Journée mondiale du vélo, qui se déroule le 3 juin. Ce choix de date n'est pas fortuit, car il coïncide également avec le début de l'été, période pendant laquelle l'utilisation du vélo s'intensifie. L'analyse de la newsletter a révélé un taux d'ouverture de **36,01%**, soit **1311 personnes**. Parmi ces 1311 personnes, seulement **0,80% (29 personnes)** ont cliqué sur l'un des liens présents dans la newsletter. Après discussion, ce taux est jugé extrêmement bas, car pour le chiffre total d'Idema, le service marketing atteint généralement un taux de clic d'environ 2%.

Les produits de la gamme ont également été intégrés dans le **catalogue**. Cette année, **6516 catalogues** ont été envoyés aux clients. La gamme d'aménagements cyclables dispose d'une page dédiée dans le catalogue, accompagnée d'un code QR redirigeant les clients vers la page correspondante sur le site internet. En 2023, le site internet a enregistré **210 visites** pour la page « produit » et **338 visites** pour la page « informative », indiquant une progression, probablement grâce à l'utilisation du QR code placé sur les bornes. Depuis la création de ces pages en 2021, la page « produits » a enregistré **731 visites** et la page « information » **754 visites**. Cependant, il convient de noter que seuls quatre produits sont actuellement référencés dans le catalogue. Ces chiffres demeurent très faible en comparaison avec les autres pages du site internet.

De plus, une **bâche spécifique** a été conçue pour les salons et autres événements commerciaux auxquels Idema participe, accompagnée d'infrastructures telles qu'une borne de recharge. Ceci complète alors la documentation présentée. Lors de ces événements, la gamme Altinnova bénéficie d'une mise en avant régulière. Bien que les efforts dans ce domaine soient limités, ces événements constituent des opportunités pour établir des contacts, notamment avec des acteurs influents, afin de développer le réseau de l'entreprise.

Par ailleurs, le marketing numérique, comme nous l'avons analysé, ne cesse de se développer. Ainsi, pour le marché de la province de Liège où un grand nombre de bornes sont en cours d'installation, nous avons décidé de placer des **QR codes**. Ces codes permettent aux utilisateurs de scanner et d'accéder à notre page web. Le nombre de scans cette année était de **266** dont **70** en juin. Cette nouvelle visibilité permet clairement d'apporter une visibilité importante à la société pour les infrastructures cyclables. La page web est en cours de modification pour créer un support didactique présentant les différentes installations d'Idema, renforçant ainsi l'expertise de l'entreprise et offrant une expérience concrète aux utilisateurs.

Le développement de ces QR codes nous permet également de mettre en évidence la collaboration entre Idema et Altinnova. Dans le cadre de ce partenariat solide, un nouveau projet est en cours pour créer un **logo commun** qui permettra aux utilisateurs d'identifier les deux sociétés ensemble. Altinnova bénéficie d'une forte notoriété sur le marché français de la mobilité douce, tandis qu'Idema jouit d'une notoriété importante dans le domaine des équipements sportifs en Belgique. Ensemble, ils renforcent leur position. Lors de la participation au salon commercial de l'AWEX, la société Idema représentait la gamme Altinnova de la manière suivante "Altinnova by Idema". Comme l'analyse de la littérature l'a démontré, une collaboration solide crée une confiance accrue du consommateur envers le fournisseur ainsi qu'une expertise de qualité.

Afin de compléter et renforcer les nouveaux contacts, ainsi que de continuer à développer le réseau d'Idema, des publications ciblant exclusivement la gamme Altinnova ont été diffusées pour nourrir la communication sur les **réseaux sociaux** et accroître l'audience de l'entreprise. A titre illustratif, Idema a publié un post Facebook le 3 juin 2023. Cependant, les résultats ont été mitigés, avec seulement 36 "j'aime", 2 commentaires et 5 partages enregistrés pour cette publication.

Il est également important de souligner que des **articles** ont été rédigés dans le magazine de l'AES afin d'atteindre un public plus large. En début d'année, nous avons également participé à un événement, ce qui nous a permis d'établir les premiers contacts pour développer un réseau et ainsi créer un portefeuille client. Ces contacts font aujourd'hui l'objet d'un suivi commercial, notamment avec la ville de Waterloo qui a lancé son marché public PIWACY.

Tout au long de cette année, nous avons travaillé sur la gamme Altinnova en utilisant des techniques de marketing direct, de marketing numérique, de publicité médiatique et de communication lors d'événements. Bien qu'il reste encore beaucoup à mettre en place, Altinnova bénéficie désormais d'une base solide pour évoluer et obtenir de meilleurs résultats et, par la suite de fixer de nouveaux objectifs.

Concepts théoriques	Applications de la société Idema	Applications pour la gamme Altinova
Plan de communication (mise en place d'un calendrier, d'objectifs SMART, d'analyse)	Calendrier mis en place avec l'objectif d'analyser les résultats des différentes solutions utilisées (réseaux sociaux, webshop, site internet, ...).	Calendrier mis en place uniquement pour la newsletter et pas d'analyse de résultats.
Publicité via les médias (presse, radio, internet, ...)	Mise en place de publicités dans la presse, le partage d'articles sur les réseaux, partage de contenu dans l'AES.	Un article publié dans l'AES.
Publicité événementielle (sponsoring, événement, ...)	Lors d'événement, Idema sponsorise régulièrement. Participation à des foires commerciales. Lancement d'événements de workshop.	Participation à des foires commerciales.
Relations publiques	Accueil des ministres Willy Borsus et Pierre-Yves Jeholet. Participation à beaucoup d'événements de l'AES.	Mise en avant des produits cyclables lors d'un événement à l'AES.
Marketing direct (emails, newsletters, réseaux sociaux, ...)	<ul style="list-style-type: none"> - Envoi d'emails - Publications sur les réseaux - Catalogue - Newsletter - ... 	<ul style="list-style-type: none"> - Envoi d'une newsletter par an - Une page de présentation dans le catalogue - Deux publications sur les réseaux en 2 ans
Marketing numérique	<ul style="list-style-type: none"> - Site internet - Webshop - Utilisation des réseaux - Utilisation d'images et de vidéos sur le site 	<ul style="list-style-type: none"> - Peu de présences sur le site internet - Seulement 4 produits d'infrastructures cyclables vendus sur le webshop - Utilisation faible des réseaux - Utilisation d'images mais pas de vidéo
Contenu marketing	<ul style="list-style-type: none"> - Création de texte pour améliorer le SEO - Utilisation d'images et de vidéos 	<ul style="list-style-type: none"> - Utilisation d'images

Figure 17 : Tableau comparatif et récapitulatif. Tableau réalisé dans Word
 Chapitre 3 : Analyse de la notoriété et de la communication d'Idema

CONCLUSION

Après avoir étudié les différents éléments de communications du mix marketing, nous avons analysé leur application pour l'ensemble de la société d'abord, et spécifiquement pour la gamme Altinnova ensuite. Il apparaît qu'Idema n'a pas encore établi de structure claire concernant la gamme Altinnova et de modèle pour la rédaction de contenu. Il est donc essentiel d'élaborer un plan de communication comportant un calendrier et des objectifs SMART définis (Steffens, 2015). Ce plan permettra d'analyser les différentes théories à long terme pour finalement déterminer les stratégies les plus efficaces.

En outre, Idema ne met pas suffisamment en avant ses avantages concurrentiels. Suite à notre analyse du positionnement, il sera désormais possible de travailler sur une nouvelle élaboration de contenu afin de mettre en avant les avantages de la société, en utilisant également le modèle AIDA pour susciter l'intérêt et développer un désir chez le client (Malaval & Décaudin, 2009).

Idema a mis en place certaines initiatives pour la gamme d'aménagements cyclables. Cependant, faute d'une structure claire et bien définie, comme expliqué précédemment, les experts marketing de l'entreprise Idema ne parviennent pas à avoir une vue d'ensemble de la situation, ce qui entraîne un manque d'implication. Cette problématique revient fréquemment dans l'étude qualitative que nous analyserons ultérieurement dans ce mémoire²⁶. Les entretiens qualitatifs ont également montré qu'en dépit de la notoriété de l'entreprise, peu de gens savent qu'Idema s'est spécialisé dans l'aménagement cyclable. D'après les acteurs interrogés, en consultant le catalogue, le site internet ou lors de participations à des foires, il est rare de trouver une mise en avant des infrastructures cyclables.

Pour mettre en évidence les infrastructures cyclables, plusieurs pistes d'amélioration peuvent aider Idema à promouvoir sa gamme. Nous les analyserons plus tard dans ce mémoire²⁷.

²⁶ Voir à la page 54

²⁷ Voir à la page 58

ANALYSE DE L'ÉTUDE QUALITATIVE

Dans le but d'appuyer les éléments que nous avons abordés tout au long de ce mémoire, nous avons récolté des feedbacks de professionnels. Ces personnes ont accepté de répondre à une série de questions. Les personnes interrogées sont des personnes ayant déjà une expérience dans le domaine des marchés publics et occupent différentes fonctions, telles que gestionnaires de projets, architectes, responsables de cellules de marchés publics ou directeur de centre sportif.

Ces différentes personnes sont essentielles dans les communes et participent activement à l'élaboration de projet. Grâce à leur expérience, elles sont en mesure de nous éclairer sur la rédaction des cahiers des charges, la mise en avant de critères autres que le prix, le processus de sélection des fournisseurs, etc. A nos yeux, ces personnes clés sont les plus pertinentes pour comprendre le fonctionnement des marchés publics. Elles peuvent donc nous aider à comprendre comment nous adapter et nous positionner sur le marché public ainsi que de comprendre comment améliorer la notoriété de la société.

MÉTHODOLOGIE

Nous avons opté pour une approche qualitative dans notre étude, car l'entretien individuel est la meilleure façon d'établir une relation naturelle avec les participants et de leur poser des questions. De plus, cette méthode permet de mieux comprendre les sentiments et les opinions des personnes interrogées, ce qui nous permet d'obtenir une compréhension approfondie des informations recueillies. Contrairement à une étude quantitative qui se limite à des chiffres, une étude qualitative nous permet de véritablement saisir les décisions et les actions des individus que nous souhaitons analyser (Giannelloni & Vernet, 2019). Notre recherche qualitative repose sur 9 entretiens. Ils seront analysés et synthétisés mais l'entièreté de ceux-ci sont disponibles à partir de l'annexe 9 jusque l'annexe 16. Nous avons décidé de ne pas étendre notre échantillon à d'autres personnes, car lors des différents entretiens réalisés, les derniers ne nous ont pas apporté de nouvelles informations significatives. Cette approche est soutenue par Giannelloni & Vernet (2019), qui expliquent dans leur ouvrage que lorsqu'il n'est plus possible d'obtenir d'informations supplémentaires pour une étude, il n'est pas nécessaire de continuer à interroger de nouveaux participants. Ainsi, nous avons considéré que notre échantillon de 9 entretiens était suffisamment représentatif pour répondre à nos objectifs de recherche. Cette dernière étape nous permettra par la suite de formuler des recommandations à la société afin que celle-ci puisse évoluer sur base des conseils donnés, de la meilleure manière sur le marché.

Cette étude qualitative a été conduite avec rigueur et objectivité, en veillant à formuler des questions neutres pour ne pas influencer les acteurs interrogés. L'objectif de cette recherche était de mieux comprendre le fonctionnement des marchés publics, ainsi que la gestion des projets et les démarches des responsables et gestionnaires de projets pour obtenir des informations techniques auprès des entreprises. Par ailleurs, nous avons analysé le positionnement d'Idema sur le marché de la mobilité douce, afin de comprendre comment une entreprise pratiquant des prix plus élevés peut néanmoins se démarquer avec succès.

GUIDE D'ENTRETIEN

Afin d'améliorer nos recherches théoriques sur l'étude et le développement de la position et de la notoriété de la société, nous nous sommes tournés vers la réalisation d'un guide d'entretien. Celui-ci s'articule en 4 phases :

- 1) Présentation du cadre de mes recherches et accord pour l'enregistrement
- 2) Brève présentation de la personne interrogée
- 3) Questions guides
- 4) Conclusion et conseils éventuels

ANALYSE DE L'ÉTUDE

La première observation importante rapportée par les interlocuteurs concerne le délai important entre la prise de décision et le lancement effectif du marché attribué. Ces délais, pouvant s'élever à plus d'un an, sont dus aux procédures spécifiques des marchés publics et sont causés par les nombreuses étapes nécessaires, telles que les demandes de permis, la préparation des dossiers, les demandes d'estimation de prix, l'approbation des budgets (qui sont généralement votés l'année précédente) et l'obtention des subventions. Pendant ce délai, il est essentiel de maintenir la relation entre Idema et le client, en communiquant régulièrement afin de montrer l'implication de la société dans le projet.

Un autre point essentiel évoqué lors des entretiens concerne le processus d'attribution des subventions. Généralement, les organismes octroyant les subventions annoncent leur disponibilité par le biais d'un communiqué de presse adressé aux communes. Les communes intéressées par le projet et souhaitant participer au budget s'inscrivent alors sur une liste, qui répertorie toutes les communes concernées par le projet et les subventions associées. Cela permet dès lors aux entreprises d'approcher les communes concernées afin d'établir un premier contact.

Par la suite, nous avons approfondi notre compréhension de l'organisation interne des communes, et il est apparu que cette organisation est complexe. En tant qu'observateurs extérieurs, il est souvent délicat et compliqué de contacter rapidement la personne responsable. Nous avons constaté, grâce à ces entretiens, que les dossiers sont également rarement gérés par une seule personne ou un seul service au sein des communes interrogées. Au contraire, plusieurs services sont généralement impliqués. Dans la plupart des cas, le service technique est en charge de la rédaction des informations techniques, tandis que le service administratif se charge de la rédaction des critères. Souvent, d'après les témoignages des architectes, il est fréquent que le même responsable soit impliqué dans différents marchés. Il est donc essentiel d'établir des relations de confiance avec ces personnes clés et de démontrer l'implication de la société Idema dans les marchés publics, qu'elle les remporte ou non.

Au cours des discussions, nous avons cherché à comprendre comment les acteurs clés que nous interrogeons établissent leur recherche de prestataires. Comme nous l'avons déjà analysé au début de ce mémoire, il existe deux types de procédures : les procédures ouvertes, où toutes les entreprises peuvent répondre et participer au marché, et les procédures fermées, où les communes interrogent trois entreprises différentes de leur choix. L'information principale de recherche de fournisseurs était que les communes travaillent énormément avec des sociétés avec lesquelles elles ont l'habitude de travailler, basant leur choix sur leur expérience et leur confiance envers ces sociétés. C'est pourquoi, il est crucial pour Idema, même au sein des communes, de créer une relation de confiance et un suivi client. De plus, lors de notre entretien avec Madame Van Meir, architecte à la commune de Seraing, cette dernière a souligné que si une commune a l'habitude de travailler avec

une société et que cette dernière se spécialise dans un autre domaine, les communes lui feront tout autant confiance, car elles connaissent sa façon de travailler. Même si cela peut varier en fonction des spécialisations, le suivi, la bonne communication et la cohésion d'entreprise restent similaires peu importe la spécialisation. Ce qui peut être très bénéfique pour la société connaissant son implication dans les autres marchés. Même si les communes préfèrent travailler avec les entreprises qu'elles connaissent, elles doivent cependant respecter la législation et permettre à n'importe quelle entreprise de répondre. Ainsi, le cahier des charges doit toujours être le plus large possible. Les communes utilisent également internet pour la recherche de prestataires.

Une autre façon pour les communes d'avoir des renseignements sur des prestataires est l'échange de recommandations avec d'autres communes. Une plateforme appelée 3P permet à toutes les communes de se connecter, de faciliter les échanges entre elles, d'avoir accès à différents chantiers réalisés, aux commentaires des communes, aux documents déjà rédigés, etc. La plateforme 3P fournit également des listes de prestataires à interroger en fonction des travaux réalisés ou des fournitures livrées, ainsi que des estimations de prix.

Ensuite, toujours dans l'objectif qu'Idema puisse se positionner, il nous semblait important de voir s'il était possible de travailler sur d'autres critères que le prix. Notre but étant de faire évoluer les critères dans les communes afin qu'elles puissent prendre d'autres critères qualitatifs en considération pour attribuer un marché. Nous avons aussi cherché à savoir quels critères une entreprise peut utiliser pour se démarquer. Il existe deux types de critères : les critères de sélection permettant de sélectionner les participants et les critères d'attribution qui permettent de faire le choix de la société. Les critères d'attribution les plus fréquemment mentionnés sont les suivants :

- L'entreprise doit être locale (travailler dans un rayon de maximum 100 km).
- La qualité des prestations.
- Le respect des délais (de livraison, d'exécution de chantier, de suivi, etc.).
- Les pratiques en faveur du développement durable.
- La conformité de la réponse au cahier des charges.
- L'aspect esthétique des produits ou services.
- Les garanties offertes.

Quant aux critères de sélection, ils incluent généralement :

- Une liste de travaux réalisés par l'entreprise.
- Les agréments et la classe auxquels elle appartient.
- Les attestations bancaires.
- Le casier judiciaire.

Malgré l'existence de ces critères, le prix reste le critère principal pour les communes, car il permet une comparaison objective et rapide entre les offres. Cela devient également logique quand on sait qu'il est essentiel de respecter l'enveloppe budgétaire attribuée, notamment pour les marchés subsidiés. Cependant, de plus en plus de communes souhaitent travailler avec des produits de qualité, et la Région wallonne encourage l'adoption de nouveaux critères, ce qui favorise une réelle évolution des pratiques.

En ce qui concerne la rédaction des critères, les communes ont des opinions divergentes. Certaines se montrent ouvertes à la discussion et la négociation avec les entreprises et acceptent de rédiger de nouveaux critères si cela n'entraîne pas de cloisonnement du marché. D'autres sont plus radicales et s'appuient sur leur connaissance et leur expérience pour établir les critères, sans possibilité d'intervention des entreprises. Si la commune se sent en confiance avec une entreprise elle sera plus ouverte à l'idée d'en discuter avec elle. C'est pourquoi la communication joue un rôle primordial, et il est essentiel pour Idema de mettre en avant sa spécialisation dans le marché de la mobilité douce.

Lors des entretiens qualitatifs, il a été mentionné que si les communes connaissent bien Idema, elles ne savent pas toujours que l'entreprise s'est spécialisée dans les infrastructures cyclables. La notoriété est donc un facteur important, et il est nécessaire de capitaliser sur cette force pour développer cette nouvelle gamme. Il a également été remarqué que le catalogue, le site internet et les réseaux sociaux ne mettent que peu en avant cette spécialisation, ce qui nécessite un développement de la communication d'Idema à ce niveau.

CONCLUSION

En conclusion, cette étude qualitative a permis d'obtenir des informations approfondies sur le fonctionnement des marchés publics, les délais impliqués et les mécanismes internes des communes, ainsi que sur la recherche de fournisseurs et les conseils pour améliorer la situation. Sur base des informations théoriques et pratiques que nous avons analysées, nous pourrions formuler des recommandations pertinentes pour Idema.

RECOMMANDATIONS POUR LA SOCIÉTÉ IDEMA

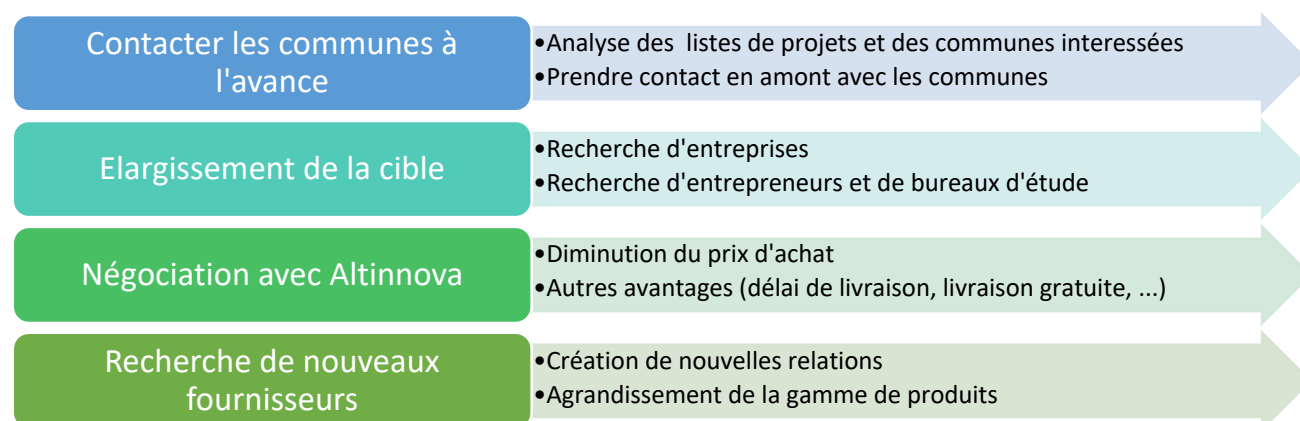
Au cours de ce stage, une analyse approfondie a été menée pour développer le positionnement d'Idema sur le marché de la mobilité douce et renforcer sa notoriété. Néanmoins, certaines mesures nécessitent encore une mise en œuvre afin de permettre à Idema de maintenir sa croissance dans ce secteur concurrentiel.

En conséquence, nous concluons cette étude en formulant plusieurs recommandations pour la société Idema, visant à améliorer son positionnement sur le marché de la mobilité douce et à accroître sa notoriété.

POSITIONNEMENT DE LA SOCIÉTÉ

Concernant le positionnement de la société, suite à notre analyse théorique et pratique, il nous semblait important de clôturer ce mémoire par des recommandations pertinentes pour que la société puisse continuer à évoluer.

Pour ce faire, voici les recommandations nécessaires au développement du positionnement d'Idema sur le marché de la mobilité douce.



Prise d'initiatives et contacts préalables avec les communes :

Il est essentiel de mettre en place une stratégie de communication efficace et proactif, afin d'encourager les communes à tenir compte d'autres critères que le prix et, pour ce faire, de nous contacter quand elles travaillent dans le secteur cyclable, pour évaluer les autres critères permettant de répondre au mieux aux besoins des utilisateurs. Cela donnera une chance supplémentaire à Idema de se démarquer.

Au cours de notre étude qualitative, nous avons remarqué que des listes de communes intéressées par des projets à déployer étaient disponibles pour les entreprises. Comme nous l'avons également constaté, il est essentiel d'établir un contact préalable avec ces communes, d'une part pour instaurer une relation de confiance, et d'autre part pour collaborer sur les critères présents dans le cahier des charges. Il serait donc opportun de les contacter en amont pour travailler sur ces deux aspects.

Nous avons également constaté que les marchés publics sont influencés par divers acteurs, principalement le service technique et le service administratif. Pour établir des relations fructueuses,

il est crucial de bien identifier les personnes de contact appropriées et de bâtir une confiance mutuelle. Étant donné que les contacts restent souvent les mêmes pour différents marchés, il est essentiel de s'investir dans ces marchés et de mettre en avant notre présence et notre capacité à résoudre les problèmes.

Pour les aborder, une première approche par mail est recommandée. Nous présenterons le projet avec des bases concrètes, en insistant sur le fait que nous les contactons car ils ont manifesté leur intérêt pour un projet. Ensuite, un suivi téléphonique sera effectué pour discuter directement et répondre à leurs questions.

Élargissement de la clientèle :

Comme mentionné précédemment, pour accroître sa part de marché, Idema devrait envisager de proposer sa gamme de produits à de nouvelles cibles. Bien que cela n'ait jamais été pratiqué jusqu'à présent par la société, il serait intéressant de renforcer sa présence sur de nouveaux territoires. Ces nouveaux produits d'aménagement cyclable, différents de ceux déjà proposés par la société, pourraient être vendus à des entreprises désireuses d'améliorer leur empreinte carbone ou tout simplement de s'inscrire dans la tendance de la mobilité douce. Cette tendance, comme nous l'avons analysée lors de notre étude macroéconomique, est d'ailleurs à la hausse, avec de plus en plus d'employeurs proposant de nouvelles solutions d'amélioration pour leurs employés, ainsi que des avantages financiers incitatifs s'ils se rendent au travail à vélo²⁸.

Une autre cible pertinente serait les bureaux d'études (apporteurs d'affaires) et les entrepreneurs. Bien que nous soyons déjà en contact avec certains d'entre eux, leur connaissance d'Idema à propos du secteur de l'aménagement cyclable est encore limitée. De plus, pour certains marchés publics, il est parfois nécessaire de passer par ces cibles. Lorsqu'un bureau d'études rédige un cahier des charges, il fait souvent appel à des spécialistes pour les détails techniques²⁹. Parfois, les communes contactent directement Idema, mais cela reste rare. Pour améliorer cette situation, une communication plus ciblée sur les aménagements cyclables est nécessaire.

Négociation avec Altinnova

Une des solutions qu'Idema pourrait envisager est d'engager un échange avec Altinnova afin de renégocier certains avantages. Concernant le prix, malgré nos demandes auprès du fabricant, ce dernier n'a pas exprimé sa volonté de revoir les termes du partenariat, sauf pour certains marchés, mais uniquement lorsque des quantités plus importantes sont en jeu. Par conséquent, tout en maintenant la collaboration avec Altinnova, nous avons entrepris des recherches pour trouver de nouveaux fournisseurs proposant des tarifs plus compétitifs, comme nous l'analyserons ci-dessous. Notre objectif n'est certainement pas de mettre fin au partenariat avec Altinnova, au contraire, mais plutôt de combiner les produits provenant de plusieurs fournisseurs afin de réduire les coûts globaux. La recherche de fournisseurs s'est principalement concentrée sur des produits plus basiques, tels que les différents types de stationnements pour vélos que nous proposons habituellement. Cette recherche s'est avérée fructueuse, car nous avons identifié deux nouveaux fournisseurs offrant une qualité légèrement inférieure, mais à un prix plus abordable.

28 Certaines entreprises proposent un plan cafétéria. C'est un concept qui est budgétairement neutre pour l'employeur et qui permet aux employés de constituer eux-mêmes leur package salarial sur la base de leurs besoins et de leurs préférences. Beaucoup de plans cafétéria permettent d'obtenir un vélo électrique ou non à un tarif intéressant.

29 Dans ce cas-ci, le bureau d'études est un apporteur d'affaires. C'est-à-dire qu'il opère en tant qu'intermédiaire et facilite les échanges opérationnels de nature commerciale entre deux entités distinctes.

Toutefois, nous restons persuadés qu'il est possible de négocier d'autres avantages que le prix. Nous pensons notamment au délai de livraison, aux remises supplémentaires en cas de commande de grosses quantités, au prix de livraison ou éventuellement un escompte en cas de paiement rapide de la facture. Nous avons constaté que de nouveaux critères peuvent apparaître dans le cahier des charges, tel que le délai de livraison, qui a été fréquemment mentionné lors de nos études qualitatives. Il serait peut-être judicieux d'en discuter avec la société Altinova afin de travailler sur cet avantage.

Recherche de nouveaux fournisseurs

Notre objectif en explorant de nouveaux fournisseurs est double. D'une part, il doit permettre à la société de combiner ses offres avec des produits plus attrayants d'un point de vue économique mais également de haute qualité. D'autre part, sachant que pour les petits marchés l'unique critère est le prix, il est important pour Idema de pouvoir aussi proposer des produits moins chers afin de remporter ces marchés là également. Ainsi, nous cherchons à optimiser le positionnement concurrentiel d'Idema en offrant une gamme de produits plus complète et compétitive.

La recherche de nouveaux fournisseurs est également essentielle pour accroître la notoriété d'Idema. En effet, nous avons constaté que même la meilleure qualité ne suffira pas à remporter le marché si l'offre de prix est excessivement élevée. Pour gagner d'autres marchés, tout en préservant la coopération avec Altinova, Idema doit élargir son panel de fournisseurs.

À cet égard, nous avons mené des recherches sur les fournisseurs. Un critère essentiel pour être inclus dans notre sélection était d'être un fabricant. En effet, notre objectif est de garantir un service de qualité et des prix abordables, sans recourir à des intermédiaires supplémentaires. Dans l'annexe n°6, vous trouverez une analyse des différents fabricants que nous avons identifiés et avec lesquels il serait intéressants pour Idema de collaborer. Parmi eux, deux sont situés en France, un en Belgique, un en Allemagne et un en Angleterre. Suite à des entretiens et de longues discussions avec certains de ces fournisseurs, nous avons constaté que Verhofsté, Vélogalaxie et Mottez présentaient un intérêt particulier.

- Verhofsté se distingue par sa proximité géographique et ses abris ouverts, qui sont très attractifs en proposant une bonne qualité à un prix deux fois inférieur.
- Mottez propose des prix extrêmement compétitifs, mais avec une qualité légèrement inférieure. Nous solliciterions ce fabricant uniquement pour les racks à vélos.
- Vélogalaxie adopte une approche similaire à Verhofsté, en proposant des produits de qualité à des prix abordables, ce qui en fait un fabricant intéressant pour les abris individuels.

Comme vous l'avez peut-être remarqué dans le tableau des fabricants en annexe n°6, Verhofsté est un fabricant belge, ce qui en fait un concurrent direct. Cependant, il ne participe pas aux marchés publics. En effet, après avoir analysé les documents officiels d'attribution ou de non-attribution, nous n'avons jamais trouvé leur nom. Cela ne signifie pas qu'ils ne participeront jamais à ces marchés, mais cela indique tout de même que ce n'est pas leur principal axe de développement.

Ces trois fabricants peuvent diversifier l'offre d'Idema lorsque cela est nécessaire. Notre objectif est de progresser et d'accroître le chiffre d'affaires de l'entreprise dans ce secteur d'activité. Bien que les produits d'Altinova représentent l'offre principale d'Idema, caractérisée par des produits hauts de gamme et des prix légèrement plus élevés, il nous semble pertinent de proposer à Idema d'explorer de nouvelles pistes avec ces nouveaux fournisseurs, afin d'offrir une gamme de produits plus abordable, notamment lorsqu'il s'agit de répondre aux critères de sélection basés uniquement sur le prix lors des marchés publics.

AMÉLIORATION DE LA NOTORIÉTÉ D'IDEMA

En ce qui concerne la notoriété d'Idema, nous avons constaté que la société mettait en place de nombreuses actions. Cependant, même s'il s'agit d'une nouvelle gamme de produits, il est essentiel que les clients perçoivent clairement notre engagement dans ce nouveau secteur. Sans cette visibilité, il serait difficile d'améliorer les ventes.



Plan de structure (avec objectifs SMART) + structure du contenu

Pour assurer le lancement réussi de la nouvelle gamme, il est primordial de mettre en place un planning avec des objectifs clairement définis et une analyse des résultats. Nous recommandons donc d'établir un calendrier comportant des objectifs SMART définis afin de pouvoir évaluer l'évolution des actions entreprises.

Les objectifs pourraient, par exemple, être liés à l'utilisation des QR codes sur les bornes vélos, en analysant le nombre de clics et en étudiant leur évolution. De même, il serait important de mesurer les retours des foires commerciales pour évaluer leur impact sur l'augmentation des contacts. De plus, l'ajout de nouveaux contenus sur le site internet pourrait également être évalué en termes d'impact sur l'intérêt des clients.

Structure du contenu

La structure du contenu joue un rôle crucial, car elle permet d'offrir un visuel plus évocateur que le simple texte, comme nous l'avons souligné dans notre analyse précédente. Les clients se sentiront davantage concernés et bénéficieront d'une expérience plus concrète grâce à des contenus

visuels attrayants. Les retours des communes confirment l'importance de ce visuel concret, car elles sont davantage enclines à discuter entre elles lorsqu'elles disposent de contenus visuels tangibles.

Foires et salons commerciaux liés au vélo

Idema est déjà bien présent dans de nombreux salons, conscients que cet investissement se traduit par un retour client significatif et une augmentation des contacts. Il serait toutefois intéressant pour la société d'accroître sa participation dans des salons commerciaux spécialisés dans le développement du vélo et du développement durable. Ces événements offriraient l'opportunité de rencontrer des contacts intéressants, tant des entreprises que des communes, et faciliteraient l'établissement de nouvelles relations.

Amélioration du marketing numérique et direct

Pour commencer, il est essentiel d'améliorer le contenu des aménagements cyclables dans les catalogues et sur le site internet. Nous avons collaboré étroitement avec le service marketing pour fournir un contenu intéressant et enrichir le site. L'ajout d'images et de vidéos attirerait davantage les clients, leur permettant ainsi de découvrir en détail la gamme d'aménagements cyclables et renforcer leur confiance en mettant en avant l'expertise de la société. Cela contribuerait également à améliorer le référencement du site pour apparaître dans les recherches des clients.

Par ailleurs, il est actuellement difficile de bénéficier d'une expertise en réseaux sociaux au sein du service marketing. Dans le contexte technologique actuel, l'apport d'une formation sur le sujet par un professionnel permettrait d'améliorer la présence et le contenu sur les réseaux sociaux, en particulier sur les deux réseaux les plus importants pour Idema, à savoir Facebook et LinkedIn. Le développement du réseau LinkedIn permettrait à Idema d'étendre sa sphère d'influence pour la gamme d'aménagements cyclables et d'accroître ainsi sa notoriété dans ce secteur.

Dans le même ordre d'idées, il serait pertinent de contacter des revues spécialisées pour améliorer le marketing direct et présenter au plus grand nombre les réalisations gérées par Idema, en mettant en avant des photos de chantiers, par exemple. En outre, l'inclusion de ces réalisations dans le catalogue offrirait des exemples concrets aux clients et établirait un contexte favorable pour leur prise de décisions.

Qu'il s'agisse du site internet, des réseaux sociaux ou des revues spécialisées, l'élaboration d'un message captivant, comme nous l'avons mentionné précédemment, est essentiel pour susciter l'intérêt et l'engagement du public et les inciter à nous contacter. À cet égard, le développement de contenus visuels se révèle primordial. Nous avons déjà réalisé des bâches destinées à être utilisées lors de salons commerciaux. Cependant, nous considérons qu'il serait judicieux de créer des vidéos de montage, à l'instar de ce qui a déjà été réalisé pour la gamme Idemaplay plaine de jeu. Ces vidéos permettraient aux clients de constater l'engagement d'Idema et la qualité de ses réalisations, au même titre que pour les autres travaux réalisés.

Augmentation de la présence physique

Lors de nos études qualitatives, il a été souligné à plusieurs reprises qu'Idema jouissait d'une certaine renommée. Toutefois, cette renommée se limite principalement à ses infrastructures sportives telles que les sols, le petit matériel, les cours de récréation, etc. Nous recommandons donc d'augmenter le nombre de visites dans les communes, à la fois pour démontrer la présence de la société et pour rappeler les différents produits qu'elle propose en matière d'infrastructures cyclables.

En outre, les commerciaux sont souvent en déplacement pour des rendez-vous de suivi client, pour assurer un suivi de chantier ou pour un premier contact. Il serait judicieux de leur présenter également la gamme d'infrastructures cyclables afin qu'ils prennent connaissance de notre présence dans ce secteur.

Développement d'une étude qualitative sur le contenu du message

Il serait intéressant de faire une étude qualitative sur le type de contenu du message à véhiculer. Comprendre ce qui touche les clients afin de pouvoir le mettre en avant et jouer dessus. Si nous arrivons à toucher les gens, ils auront tendance à véhiculer le message, par le bouche à oreille par exemple, ce qui serait bénéfique pour la société.

Le type de messages doit être plus axé sur les avantages concurrentiels que nous avons identifiés

Les avantages concurrentiels jouent un rôle essentiel dans la différenciation d'Idema par rapport à ses concurrents sur le marché. Ils représentent les atouts uniques de l'entreprise qui la distinguent et lui confèrent un avantage compétitif. Il est donc impératif de les mettre en avant dans la communication afin de démontrer aux clients pourquoi choisir Idema plutôt que se tourner vers la concurrence.

Communiquer sur les avantages concurrentiels permet d'attirer l'attention des clients potentiels en mettant en lumière les caractéristiques spécifiques, les atouts et les bénéfices offerts par les produits ou services d'Idema. Cela aide à renforcer la notoriété de la marque et à établir une image positive dans l'esprit des consommateurs. En mettant en avant ses avantages concurrentiels, Idema peut convaincre les clients que ses produits ou services sont supérieurs à ceux des concurrents et répondent mieux à leurs besoins. Cela peut également contribuer à renforcer la confiance des clients dans l'entreprise et à fidéliser leur clientèle existante.

Concernant la rédaction du cahier des charges, il peut être difficile de travailler en amont avec les communes. Cependant, certaines d'entre elles se montrent ouvertes à la possibilité de rédiger d'autres critères. Les critères essentiels sur lesquels Idema doit se concentrer afin de mettre ses avantages concurrentiels en avant sont les suivants :

- L'éco-conception
- L'engagement en faveur de l'environnement durable et les actions entreprises par la société en ce sens
- La flexibilité
- La promotion des produits locaux
- Les produits fabriqués en Europe et dotés de certifications.

En résumé, la communication sur les avantages concurrentiels est un élément fondamental de la stratégie marketing d'Idema. Cela permet de se positionner favorablement sur le marché et de convaincre les clients potentiels de choisir ses produits ou services en mettant en avant les bénéfices uniques qu'ils peuvent en tirer.

CONCLUSION

La mobilité douce étant en pleine expansion, notamment en Wallonie et à Bruxelles, le marché des aménagements cyclables (tels que les abris, solutions de stationnement, ...) représente une opportunité de croissance indéniable. Idema, équipementier sportif renommé, souhaite saisir cette opportunité. Ce mémoire avait donc pour ambition de déterminer comment cette société, spécialisée dans les équipements sportifs, pouvait se positionner et gagner en notoriété sur le marché de la mobilité douce.

Dans un premier temps, nous avons réalisé une analyse approfondie du marché dans lequel Idema est actif et de ses secteurs clés. Nous avons pu identifier que la cible principale d'Idema est aujourd'hui constituée des communes, pour lesquelles l'achat d'aménagements cyclables passe par l'attribution de marchés publics, qui répondent à des règles spécifiques. Cet élément est primordial car il influe directement sur les stratégies à mettre en place : adapter la structure de contenu, augmenter la présence physique, établir des relations de confiance avec les personnes clés, etc. Nous avons également mis en avant la stratégie actuelle, selon laquelle Idema, malgré une identité forte dans le marché des équipements sportifs, a fait le choix de positionner les produits de son partenaire Altinnova, spécialiste des aménagements cyclables.

Nous avons ensuite pu déterminer que le positionnement d'Idema est solide et repose sur la qualité. Toutefois, il présente également des fragilités, car les marchés publics sont soumis à des règles exigeantes. En outre, le critère du prix est encore régulièrement, voire exclusivement le critère déterminant pour l'attribution des marchés publics. Nous pensons cependant que l'entreprise doit capitaliser sur ses nombreux autres atouts, tels que son service après-vente haut de gamme, la qualité des produits et son activité durable en perpétuelle évolution. Pour ce faire, il est important pour Idema d'établir des liens avec les communes afin de permettre d'inclure également des critères qualitatifs dans la rédaction des marchés publics, afin de diminuer l'impact du prix sur le processus de décision. En effet, notre étude qualitative nous a permis de constater que les communes se montrent de plus en plus ouvertes à de nouvelles opportunités, ce qui incite Idema à poursuivre son développement dans cette voie.

Nous recommandons néanmoins, pour les petits marchés, d'envisager une approche différente, en diversifiant la gamme, pour proposer des produits différents d'Altinnova et d'une qualité légèrement inférieure, mais qui permettraient à Idema de consolider son positionnement en offrant des prix compétitifs.

Par ailleurs, notre analyse a permis de mettre en lumière la renommée d'Idema dans le monde du sport. Forte de nombreuses années d'expérience, l'entreprise est devenue incontournable aux yeux de nombreuses parties prenantes. Cependant, nous pensons que cette notoriété pourrait être exploitée davantage lors de lancements de produits dans de nouveaux marchés, comme celui des aménagements cyclables. En déployant les efforts nécessaires pour promouvoir la nouvelle gamme avec les outils de communication appropriés, l'entreprise pourra se démarquer et conquérir de nouvelles parts de marché, comme elle l'a toujours fait. Plusieurs solutions et propositions d'amélioration ont été avancées : définir un plan clair de communication, participer à des foires axées sur la mobilité douce, améliorer le marketing numérique, etc. Nous serons ravis de les mettre en œuvre dans un proche avenir.

En outre, nous recommandons également d'élargir le panel de clientèle, notamment envers les entreprises désireuses de diminuer leur empreinte carbone, ou envers les bureaux d'études (qui pourraient jouer le rôle d'apporteur d'affaires). Cela permettrait d'offrir de nouvelles opportunités

ainsi que de gagner des parts de marché supplémentaires. Cette approche serait un nouveau défi pour la société, qui ne recule devant aucune difficulté lorsque le projet est solide et bien étudié.

Au cours de cette analyse, nous avons rencontré plusieurs obstacles, certains plus difficiles à surmonter que d'autres. Cependant, Idema est une entreprise qui a toujours pu se démarquer grâce à des initiatives régulières et grâce à son désir de proposer le meilleur rapport qualité-prix sur le marché.

Nous pensons donc que le positionnement sur le marché de la mobilité douce représente une opportunité intéressante pour Idema, en mettant en place une stratégie de communication envers les communes permettant de valoriser le positionnement qualitatif de la gamme Altinnova, en élargissant sa cible vers de nouveaux acteurs, et en optimisant la communication digitale spécifique à Altinnova.

Pour conclure cet écrit, nous souhaitons citer Philip Roth : "En sport, tout demande de la détermination. Les trois D. détermination, disponibilité discipline, et la réussite est à portée de main." Cette citation reflète parfaitement l'état d'esprit d'Idema, qui s'efforce de relever tous les défis avec détermination, engagement et discipline pour atteindre le succès.

BILAN RÉFLEXIF PERSONNEL DES APPRENTISSAGES ET COMPÉTENCES

La présente section de notre mémoire nous offre l'opportunité d'effectuer une réflexion personnelle approfondie sur le rôle que nous avons joué au sein de l'entreprise Idema. Pour ce faire, nous avons opté pour l'utilisation de la méthode de la Roue de Deming, qui consiste en l'élaboration d'une autoévaluation professionnelle en qualité de Sales Manager.

L'objectif essentiel est, à l'issue de chacune des quatre étapes (Plan, Do, Check, Act), de remettre en question les actions entreprises au cours du stage, telles que défendues dans ce mémoire, en vue de présenter des pistes d'amélioration. Cette approche nous permettra également de visualiser l'évolution et les compétences nouvellement acquises.

PREMIÈRE ÉTAPE, LE CYCLE P (PLAN)

Cette étape se concentre initialement sur les deux principales missions qui nous ont été confiées au cours de cette année :

- Étudier le positionnement de la société Idema sur le marché.
- Améliorer la notoriété de l'entreprise sur ledit marché.

Cette étape de planification nous a permis de contextualiser les projets de stage, dont l'objectif était d'analyser le marché sur lequel Idema se positionnait et, par la suite, de proposer des pistes d'amélioration pour accroître la notoriété de l'entreprise. Afin de comprendre et d'analyser les objectifs ainsi que son contexte, nous avons adopté la méthode des 5 W :

- **QUOI ?** Le projet consiste à développer la gamme d'infrastructure sur le marché, en fournissant une analyse pertinente à l'entreprise et en mettant en place des objectifs et des solutions visant à favoriser le meilleur développement de celle-ci.
- **QUI ?** Les parties prenantes concernées sont la société Idema et les clients qui sont les communes, les bureaux d'architectes, les bureaux d'études et les entrepreneurs.
- **OÙ ?** Les différentes tâches confiées ont été menées au sein du service commercial de l'entreprise Idema.
- **QUAND ?** Dès notre arrivée, nous nous sommes attelés au projet pour le développement au maximum, et la mission se poursuivra pour une durée indéterminée à partir de début septembre.
- **COMMENT ?** Cette étude a nécessité une parfaite connaissance de la gamme de produits proposée aux communes ainsi qu'une compréhension approfondie du fonctionnement des marchés publics. De plus, une compréhension précise du système de l'entreprise et du marché sur lequel elle souhaite se positionner s'est avérée indispensable.
- **POURQUOI ?** Il s'agissait de répondre à la nouvelle tendance de la mobilité douce, tout en mettant en œuvre le plan PIWACY de la région wallonne.

En somme, cette première étape de planification nous a permis de cadrer nos projets de stage, de définir les objectifs à atteindre et de mettre en perspective les enjeux liés à la problématique étudiée. Les prochaines phases du cycle, à savoir "Do," "Check," et "Act," nous permettront d'évaluer l'efficacité de nos actions, de proposer des améliorations concrètes, et d'appréhender l'évolution de nos compétences au sein de l'entreprise Idema.

Grâce à la méthode que nous avons précédemment exposée, nous sommes en mesure d'établir un tableau récapitulatif des problèmes analysés au cours du stage, ce qui nous conduit à élaborer un plan d'action.

Problèmes identifiés	Objectifs opérationnels	Tâches à réaliser
Méconnaissance du marché cyclable et du positionnement	<ul style="list-style-type: none"> Étudier le positionnement de la société sur le marché de la mobilité douce 	<ul style="list-style-type: none"> Analyser le marché Prendre connaissance du plan PIWACY
Méconnaissance de la concurrence	<ul style="list-style-type: none"> Connaître la position de la concurrence 	<ul style="list-style-type: none"> Analyser les attributions de marché Comparer Idema à la concurrence
Dépendance d'Idema envers le fournisseur Altinnova	<ul style="list-style-type: none"> Devenir parfaitement autonome pour montrer l'expertise aux clients Trouver de nouveaux fournisseurs (pour les petits marchés) 	<ul style="list-style-type: none"> Connaître parfaitement la gamme Se renseigner pour rencontrer de nouveaux fournisseurs
Demandes de la clientèle	<ul style="list-style-type: none"> Savoir répondre aux demandes techniques 	<ul style="list-style-type: none"> Réalisation d'offres de prix Propositions de solutions aux clients Accompagnement des clients
Recherche de clientèle	<ul style="list-style-type: none"> Recherche des différents entrepreneurs, architectes et bureaux d'étude 	<ul style="list-style-type: none"> Analyser les différents acteurs clés des marchés publics
Délais très longs de la part des communes	<ul style="list-style-type: none"> Accompagner les communes pendant leur projet Être disponible Avoir un suivi constant 	<ul style="list-style-type: none"> Analyser le secteur des marchés publics Comprendre et accompagner les communes Analyser les différents critères d'attribution
Notoriété faible pour le marché cyclable	<ul style="list-style-type: none"> Trouver des solutions pour améliorer la notoriété de la société 	<ul style="list-style-type: none"> Développer la notoriété d'Idema

DEUXIÈME ÉTAPE, LE CYCLE D (Do)

Cette phase de réalisation constitue une opportunité pour analyser la mise en œuvre des actions et tâches définies à partir des conclusions de la première étape.

Analyse des marchés et familiarisation avec le plan PIWACY

L'analyse du marché ainsi que l'étude du plan PIWACY ont été menées progressivement tout au long de l'année, nous permettant d'acquérir une connaissance approfondie du domaine dans lequel nous évoluons. Cette démarche s'est révélée essentielle pour conseiller au mieux les clients et obtenir une vision claire du secteur dans lequel nous opérons. Examiner le marché impliquait également de comprendre les communes et leur fonctionnement. À cet effet, nous avons élaboré des tableaux récapitulatifs regroupant les différentes communes intéressées par le projet PIWACY, en plus d'améliorer nos compétences à communiquer avec elles tant à l'oral qu'à l'écrit.

Analyse de la concurrence

Suite à des recherches sur internet pour étudier les différentes infrastructures cyclables proposées par les concurrents et grâce à une analyse approfondie de leurs attributions, nous avons pu élaborer des tableaux Excel répertoriant l'ensemble des concurrents présents sur le marché. Cette démarche s'est avérée d'une grande aide pour évaluer la position de la société par rapport à ses concurrents.

Atteindre une parfaite expertise

L'objectif d'acquérir une expertise complète dans le domaine des marchés cyclables nous a conduit à explorer plusieurs axes tels que les fiches techniques, les formations et les discussions. Aujourd'hui, sans prétention excessive, nous sommes la personne la plus compétente au sein de la société Idema pour répondre aux questions de cette gamme. À cette fin, nous avons élaboré des fiches techniques aux couleurs de l'entreprise et réalisé des synthèses qui nous permettent de fournir rapidement et efficacement des informations sur demande. Par ailleurs, notre indépendance vis-à-vis d'Altinova est également cruciale. Bien que notre objectif ne soit pas de mettre fin à la collaboration, nous devons être en mesure de nous tourner vers d'autres fournisseurs en cas de besoin. Dans cette optique, nous avons proposé plusieurs autres fournisseurs intéressants pour les marchés de faible quantité, en utilisant comme unique critère le prix. À cette fin, nous avons établi un tableau récapitulatif des recherches effectuées.

Recherche et développement de la clientèle

Répondre aux demandes des clients exigeait notre présence et notre capacité à répondre à leurs questions. Nous avons suivi une formation sur le système Plenion, qui fait également office d'ERP et de suivi client. Au-delà de simples réponses aux demandes, nous souhaitons véritablement accompagner les clients et collaborer avec eux pour trouver des solutions adaptées à leurs besoins. Pour élargir la clientèle, nous avons établi des recherches sur les architectes et les bureaux d'études, permettant ainsi à Idema de s'implanter sur ce nouveau marché et d'établir de nouveaux contacts pour renforcer sa position concurrentielle. À cette fin, nous avons élaboré des offres de prix, étudié les marges des produits, actualisé la grille tarifaire et analysé le potentiel de différents prospects. Cette étude sera approfondie dans un avenir proche.

Analyse des marchés publics

Tout au long de l'année, nous avons acquis une connaissance approfondie du fonctionnement des marchés publics, qui requièrent un travail conséquent. Nous avons dû comprendre de nombreuses règles et documents pour être en conformité avec les demandes et fournir un suivi cohérent aux communes. À cet effet, nous avons analysé les appels d'offres pour comprendre les raisons des attributions ou des non-attributions. Nous avons également réalisé un tableau récapitulatif pour évaluer toute évolution. Par ailleurs, nous avons élaboré un cahier des charges type incluant des critères supplémentaires, au-delà du prix, à destination des clients intéressés.

Développement de la notoriété d'Idema

Un grand nombre de discussions et d'échanges ont été organisés tout au long de l'année. Plusieurs solutions, dont nous avons fait mention dans ce mémoire, ont été envisagées. À cet effet, nous avons effectué des recherches théoriques nous permettant de comprendre les différents axes de communication. Nous avons également envoyé une newsletter et mis en place des QR codes pour permettre aux clients intéressés d'accéder directement à la page de présentation des produits.

TROISIÈME ÉTAPE, LE CYCLE C (CHECK)

Cette troisième étape correspond à la phase de vérification. Elle vise à effectuer un bilan des missions décrites précédemment ainsi que des compétences acquises lors de ces nouvelles responsabilités. Il est important de noter que ces missions ne constituent pas la totalité des tâches accomplies durant notre immersion professionnelle, mais plutôt une sélection des plus représentatives.

Objectifs opérationnels	Compétences sollicitées
Étude du positionnement de la société	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacité d'analyse et d'étude de l'environnement
Étude du positionnement par rapport à la concurrence	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacité d'analyse et d'étude de la concurrence ➤ Utilisation des langues étrangères
Expertise clientèle	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Compétences en communication ➤ Compétences créatives : création de fiches techniques ➤ Compétences en informatique : utilisation d'Excel et d'un logiciel ERP
Recherche de nouveaux fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Compétence en comptabilité analytique : calculs des coûts, de la marge, de la rentabilité, ... ➤ Capacités décisionnelle ➤ Compétences en communication
Recherche de clientèle	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Compétence en comptabilité analytique : calculs des coûts, de la marge, de la rentabilité, ... ➤ Compétences en communication

<p>Accompagnement et suivi de la clientèle</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Compétences organisationnelles ➤ Compétences relationnelles ➤ Compétences de suivi et de contrôle ➤ Utilisation des langues étrangères ➤ Compétences en calcul de rentabilité et d'offre de prix
<p>Recherche de solutions pour améliorer la notoriété de la société</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Compétences en communication ➤ Compétences relationnelles et cohésion d'équipe ➤ Compétences de suivi ➤ Compétences d'analyse de résultats

Le tableau ci-dessus illustre les différentes tâches que nous avons entreprises au sein de l'entreprise Idema tout au long de cette année.

La compétence d'étude et d'analyse de l'environnement et de la concurrence a été mise à profit tout au long de l'année. Étant confrontés à un environnement complexe et à une concurrence accrue, nous avons dû régulièrement recueillir des informations pertinentes pour mettre en œuvre de nouvelles actions visant à améliorer Idema.

Les cours de "Sales analytics" et de "Finance pour la fonction commerciale" ont été d'une grande aide pour maîtriser les coûts, étudier les marges et comprendre la rentabilité des différents projets.

En étant considérée comme un membre à part entière de l'équipe commerciale, notre compétence en communication s'est développée au fil de l'année. Cette aptitude a été sollicitée à plusieurs reprises lors des réunions d'équipe, du suivi de la clientèle, de la prise de contact avec les fournisseurs, etc. Le cours "Vente et négociation stratégique" enseigné à HEC nous a également permis d'acquérir cette compétence.

Nous avons également développé des compétences organisationnelles et décisionnelles. Notre stage chez Idema nous a confié de nombreuses responsabilités, nous poussant ainsi à nous dépasser. Le suivi de la clientèle, la recherche de fournisseurs et d'autres tâches exigeaient une excellente organisation avec l'établissement de plans et de délais dans notre agenda. Par ailleurs, chaque décision a été prise en accord avec le directeur commercial de Wallonie, qui nous a apporté son aide et ses conseils.

D'autre part, nous avons développé des compétences créatives en travaillant sur le contenu marketing et sur les fiches techniques destinées aux clients. Cela nous a permis de proposer un contenu innovant pour améliorer les performances et la notoriété de la société.

En conclusion, notre apprentissage a été enrichi à travers deux grands axes : notre formation à HEC et l'expérience acquise lors de notre stage. Les conseils prodigués par nos collègues et nos professeurs, fondés sur leurs expériences professionnelles, nous ont permis de mettre en œuvre des actions et de proposer des solutions pour notre propre développement, tout en contribuant à l'évolution de l'entreprise.

QUATRIÈME ÉTAPE, LE CYCLE A (ACT)

Pour cette quatrième étape, consacrée à la phase d'amélioration, nous avons tiré la conclusion suivante : certains objectifs n'ont malheureusement pas pu être atteints en raison de nouvelles priorités plus urgentes. Cependant, les objectifs liés au positionnement de la société ainsi que certains liés à la notoriété ont été accomplis avec succès.

À présent, se pose la question : "et maintenant, que faire ?" Certains projets demeurent à réaliser. Raison pour laquelle notre collaboration avec Idema va se poursuivre, afin que nous puissions, au travers de nouveaux objectifs, trouver ensemble de nouvelles solutions.

En conclusion, ce Master a été, au-delà d'une réussite personnelle, une source d'apprentissage et de découvertes enrichissantes. En plus de l'expérience professionnelle acquise au cours de ces deux années, nous avons eu l'occasion de rencontrer des individus remarquables qui ont contribué à renforcer notre rigueur et notre prise d'initiative. Nous sommes ravis d'avoir eu l'opportunité de suivre ce Master, notamment au sein de la société Idema.

CONCLUSION PERSONNELLE

Pour conclure définitivement ce mémoire, je tiens à souligner que cet ouvrage n'aurait jamais vu le jour sans l'implication précieuse des membres de la société Idema. Mon expérience au sein de cette entreprise s'est avérée plus qu'enrichissante, tant sur le plan professionnel que personnel.

J'ai pu acquérir des connaissances grâce à de nombreuses formations organisées par la société, ainsi que par la consultation de documentation parfaitement rédigée. Mes collègues se sont de plus toujours montrés disponibles et ouverts pour m'aider dans toutes les situations. Aujourd'hui, je me sens pleinement capable de gérer la gamme Altinnova et de continuer à me former dans ce domaine.

Contrairement à un stage de quelques semaines, cette longue intégration dans la société m'a clairement permis de développer des compétences pratiques, ainsi qu'une meilleure création de contacts internes et externes à l'entreprise en vue de rédiger mon mémoire.

Cette immersion professionnelle m'a appris que l'échec n'est pas l'opposé de la réussite, mais qu'il en fait partie intégrante. Il est permis de tomber mais nous devons nous relever, en tirer des enseignements précieux et progresser vers l'atteinte des objectifs fixés.

ANNEXES :

ANNEXE 1 : LISTE DES DIFFERENTS ENTREPRENEURS

Liste des entrepreneurs			
ENTREPRENEURS	CONTACT	MAIL	REGION
Abtech S.A		fvandamme@abetec.be	Oupeye
Baguette S.A		info@marcel-baguette.be	Oupeye
Colas		info@colas.be	Waterloo
Eecocur	Hugues Deffoin Janine Ribeiro	deffoin.hugues@eecocur.be Ribeiro.janine@eecocur.be	Jodoigne Namur
Evolta			Bruxelles Gant
Frere S.P.R.L		bureau@frere-srl.be	Oupeye Milmort
Geciroute	Bernard Dupuis	bernard.dupuis@geciroute.be	Liège
HPP S.A	Denis Henquet	henquet@henquet.be	Oupeye
Krinkels	Bruno Boucau	Bruno.Boucau@krinkels.be	Waterloo
Lejeune S.A		robin@lejeunefils.be	Jodoigne Liège
Lucas David S.R.L		d.nardone@lucas.david.com	Oupeye
Masset		info@entreprisemasset.be	Waterloo
Melin S.A			Oupeye
Moury		info@moury-construct.be sleimanis@gmoury.be	Liège
Roberty			Manhay
Roger Gehlen S.A		info@rogergehlen.be	Oupeye Waimes
Sace S.A			Oupeye Milmort
Thomassen S.P.R.L	Laurence Thomassen	laurence.thomassen@thomassen-et-fils.be	Oupeye
Willemen infra	Marc Vermaut	marc.vermaut@willemeninfra.be	Waterloo Fleurus
Wycothec	Romain F.	romain.f@wycotec.eu	Liège

Figure 18 : Création d'un tableau Excel

ANNEXE 2 : LISTE DES DIFFERENTS CONCURRENTS ANALYSES

LISTE CONCURRENTS ALTINNOVA									
	PAYS	ABRIS	PARKING (racks, arceaux)	STATIONS (gonf, répa)	BORNE VAE	VOIRIE	SITE WEB	PRODUCTEUR	FOURNISSEURS
VelopA	BE	0	0	0	0	X	https://www.fr.velopa.be/		Atelier production proche d'Ukraine
VéloBoxx	BE	0	0	0	X	X	https://www.velo-boxx.com/		
Wolters Mabeg	BE	0	0	0	0	X	https://www.wolters-mabeg.be/		Abri Plus
Poncelet	BE	X	0	X	X	0	https://www.ace-mu.com/		
Niezen Traffic	BE	X	0	0	X	0	https://www.signalisation.com		En partenariat avec VeloBoxx
Abribo	BE	0	0	X	X	X	https://abribo.com/asite/toppage.p		
Belurba BVBA	BE	0	0	0	X	X	https://www.belurba.com/nl		
Verhofste	BE	0	0	0	X	X	https://www.verhofste.be/fr/		
Cykleo	FR	0	0	0	0	X	https://www.cykleo.fr/fr/		
Abri Plus	FR	0	0	0	0	X	https://www.abri-plus.com/		Fabricant
VeloGalaxie	FR	0	0	0	0	X	https://velogalaxie.com/		Fabricant
AbriCyclette	FR	0	0	0	0	X	https://www.abricyclette.com/		Fabricant
Clean Energy Planet	FR	X	X	0	0	X	https://www.cleanenergyplanet.com		Borne VAE Altinnova
Decathlon Pro	FR	0	0	0	0	X	https://www.decathlonpro.fr/		Fournisseur Mottez&Abriplus
ProUrba	FR	0	0	X	X	X	https://prouba.com/	X	Se fourni chez City design, Vestre et Semab
Alinéair	FR	0	0	X	X	X	http://www.alineair.com/		
GreenOn	FR	0	0	X	X	X	https://green-on.fr/		
ProCity	FR	0	0	X	X	X	https://www.procity.fr/		
Mottez	FR	0	0	X	X	X	https://www.mottez.com/	V	Fabricant
ABC-Collectivités	FR	0	0	X	X	0	https://www.abc-collectivites.com/		
MagEquip	FR	0	0	X	X	0	https://www.magequip.com/		
Area	FR	X	0	X	X	X	https://www.area.fr/		
UrbaNEO	FR	0	0	X	X	X	https://www.urbaneuo.eu/		
Station REV	FR	0	0	X	0	X	https://station-rev.fr/	V	/
SEREM	FR	X	0	X	X	X	https://www.serem.fr/	V	/
SEMCO	FR	0	0	X	X	X	https://www.semco.fr/	V	/
Sécurité Parcs vélos	FR	0	0	X	X	X	http://www.parcvelo.com/index.htm		

Figure 19 : Création d'un tableau dans Excel

ANNEXE 3 : CERTIFICAT EMAS D'IDEMA

Déclaration de Validation

Système Communautaire de Management Environnemental et d'Audit (EMAS)

VINÇOTTE sa

Jan Olieslagerslaan 35, 1800 Vilvoorde, Belgique

Sur base de l'audit de l'organisation, des visites de son site, des interviews de ses collaborateurs, et de l'investigation de la documentation, des données et des informations, documenté dans le rapport de vérification n° **60741104**, VINÇOTTE SA déclare, en tant que vérificateur environnemental EMAS, portant le numéro d'agrément BE-V-0016 accrédité pour les activités suivantes: 1, 10, 11, 13, 16, 18, 19, 20 (excl. 20.51), 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30.2, 30.9, 31, 32, 33, 35, 36, 37, 38, 39, 41, 42, 43, 45, 46, 47, 49, 50, 52, 53, 55, 56, 58, 59, 60, 62, 63, 70, 71, 72, 73, 74, 79, 80, 81, 82, 84, 85, 86, 87, 88, 90, 93, 94, 95, 96, 99 (code NACE) avoir vérifié si les organisations figurant dans la déclaration environnementale des organisations

IDEMASPORT

portant le numéro d'agrément **BE-RW-000039**

sis à

**Rue de l'Avenir 8
4890 THIMISTER
Belgique**

et utilisé pour:

IDEMASPORT : Conception, placement, entretien et distribution d'équipements sportifs

Respectent l'intégralité des dispositions du règlement (CE) no 1221/2009 du Parlement européen et du Conseil du 25 novembre 2009 concernant la participation volontaire des organisations à un système communautaire de management environnemental et d'audit (EMAS) tel que modifié par le règlement (UE) 2017/1505.

En signant la présente déclaration, je certifie :

- que les opérations de vérification et de validation ont été exécutées dans le strict respect des dispositions du règlement (CE) no 1221/2009 modifié par le règlement (UE) 2017/1505;
- les résultats de la vérification et de la validation confirment qu'aucun élément ne fait apparaître que les exigences légales applicables en matière d'environnement ne sont pas respectées ;
- que les données et informations fournies dans la **déclaration environnementale des organisations** donnent une image fiable, crédible et authentique de **l'ensemble des activités des organisations** exercées dans le cadre prévu dans la déclaration environnementale.

Le présent document ne tient pas lieu d'enregistrement EMAS. Conformément au règlement (CE) no 1221/2009, seul un organisme compétent peut accorder un enregistrement EMAS. Le présent document n'est pas utilisé comme un élément d'information indépendant destiné au public.

Numéro de la déclaration: 12 EA 072b

Date de délivrance: 21 mars 2019



Pour le vérificateur environnemental:



Eric Louys

Président de la Commission de Certification



Figure 20 : Certificat EMAS. Base de données de la société Idema

ANNEXE 4 : ISO 14001 DE LA SOCIETE IDEMA

CERTIFICAT

EN ISO 14001 : 2015
Système de Management de l'Environnement

VINÇOTTE sa

Jan Olieslagerslaan 35, 1800 Vilvoorde, Belgique

Il est certifié que **IDEMASPORT**

sis à **Rue de l'Avenir 8**
4890 THIMISTER
Belgique

a établi et tient à jour un système environnemental conforme aux exigences de la norme EN ISO 14001 : 2015 "Systèmes de Management de l'Environnement" pour :

Conception, placement, entretien et distribution d'équipements sportifs.

Le présent certificat est basé sur le résultat d'un audit environnemental, documenté dans le rapport d'audit **61047984**.

Numéro du certificat : 16 EMS 925b
Date de délivrance initiale : 21 mars 2016
Valable du 4 avril 2022 jusqu'au 20 mars 2025

Les informations complémentaires concernant le périmètre de ce certificat et l'application des exigences de EN ISO 14001 : 2015 peuvent être obtenues auprès du titulaire de ce certificat

Le présent certificat a été octroyé lors de la Commission de Certification du 4 avril 2022 moyennant respect du Règlement Général de Vinçotte sa.



Au nom de l'organisme de certification:

Daniëlla Segers
Président de la Commission de Certification



Figure 21 : Certificat ISO 14001 . Base de données de la société Idema

ANNEXE 5 : SCHEMA DU PLAN PIWACY

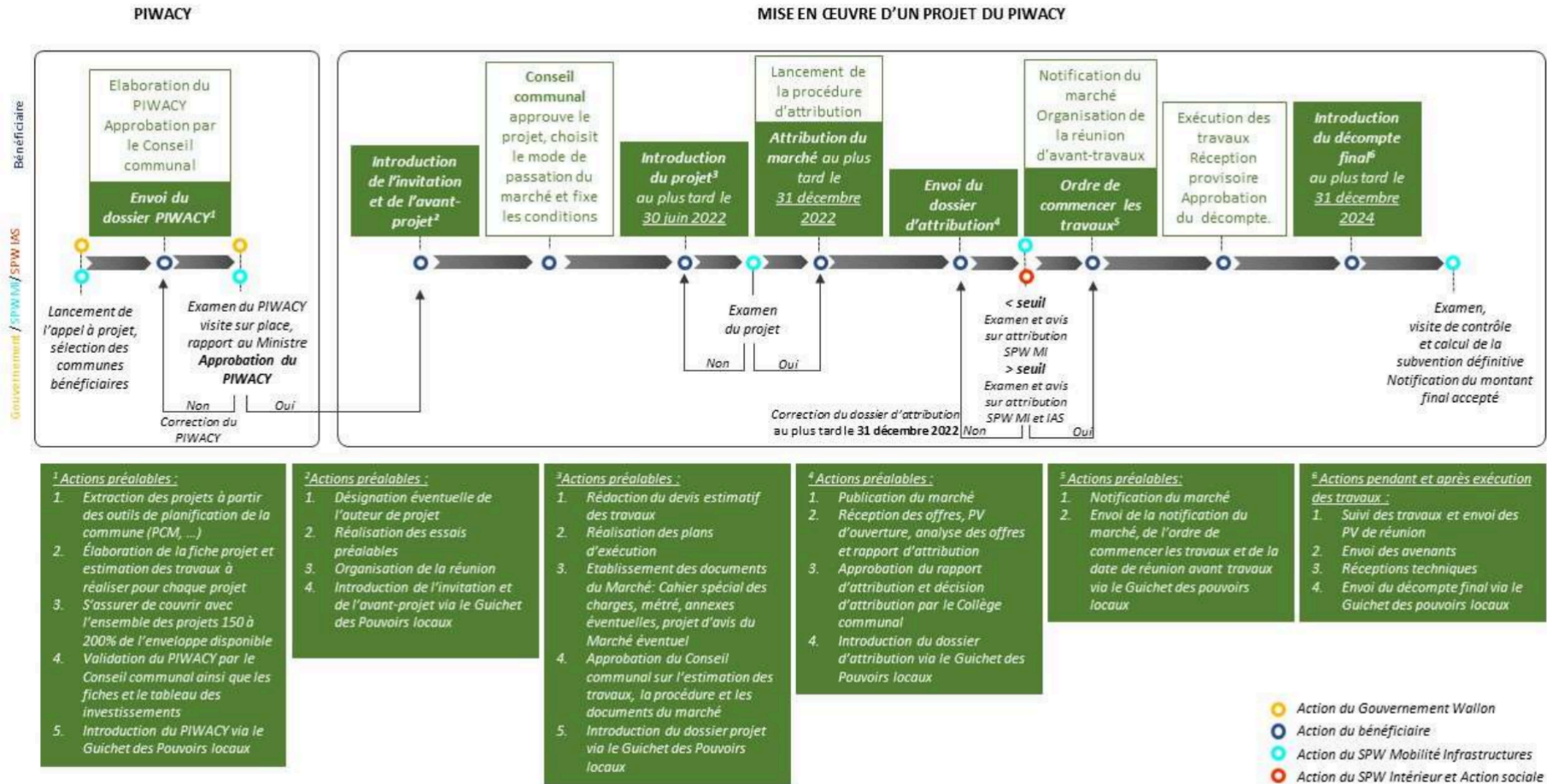


Figure 22 : Document du PLAN D' ACTIONS WALLONIE CYCLABLE 2030, 2019

ANNEXE 6 : LISTE DES DIFFERENTS FABRICANTS

LISTE FOURNISSEURS								
ENTREPRISE	PAYS	ABRIS FERMES	ABRIS OUVERTS	PARKING (Racks, arceaux)	STATIONS (gonflage, réparation, ...)	BORNES VAE	FABRICANT	PAYS DE FABRICATION
Verhofste	BE	X	O	O	O	X	O	Slovaquie
Mottez	FR	O	O	O	O	X	O	France + Pays de l'est
Velogalaxie	FR	O	O	O	O	X	O	France
Cyclehoop	EN	O	O	O	O	X	O	Non mentionné
WSM	DE	X	O	O	X	X	O	Allemagne + République Tchèque

Figure 23 : Liste des différents fabricants - Tableau créé dans Excel

Guide d'entretien

1) Demande d'accord pour l'enregistrement et choix d'anonymat :

Avant de débiter l'entretien, je sollicite votre autorisation pour procéder à l'enregistrement de nos échanges. De plus, je vous invite à exprimer votre préférence concernant l'anonymat des informations que vous partagerez.

2) Présentation du projet + remerciements pour l'interview :

Bonjour, je tiens à vous exprimer ma gratitude pour votre disponibilité et le temps que vous consacrez à cette entrevue. Actuellement en dernière année de Master en Sales Management à HEC, mon objectif est de récolter des informations pertinentes afin de répondre à ma question de recherche et d'identifier des axes d'amélioration dans le cadre de notre étude. Ainsi, l'entretien abordera la problématique suivante : "**Comment une entreprise spécialisée dans les équipements sportifs peut-elle se positionner et gagner en notoriété dans le secteur de la mobilité douce ?**".

3) Brève présentation de la personne interrogée :

- Présentation
- Rôle au sein de la commune / bureau d'architecture / entreprise
- Expérience

4) Questions

- Avant de lancer un projet, devez-vous entreprendre des démarches ayant pour objectif de débloquer des fonds, d'obtenir des permis, ou autres ?
- Quand une commune lance un marché, comment vous organiser-vous en interne ? Qui sont les intervenants et leur rôle ?
- Selon vous, comment une commune cherche les différents prestataires que vous allez interroger / sélectionner ? Quels outils spécifiques utilisez-vous pour faire vos recherches ?
- Selon vous, comment une commune élabore t'elle son cahier des charges ? Quelles sont vos critères ? Qui fait le choix des critères de sélection et des critères d'attribution ?
- Comment une entreprise pourrait faire en sorte que d'autres critères rentrent en compte (qualité, l'intégration dans l'environnement, ...) ?

5) Conclusion et conseils

- Quand une entreprise est plus chère, a-t-elle l'occasion de sortir son épingle du jeu ? Quels conseils donneriez-vous pour qu'une entreprise sorte du lot malgré des prix plus élevés ?

ANNEXE 8 : INTERVIEW AVEC : JONAS BERLEMONT – ARCHITECTE

1) Auriez-vous la gentillesse de vous présenter, expliquer votre parcours et plus particulièrement décrire votre expérience dans les marchés public ?

« Diplômé en tant qu'architecte en 2010, j'ai travaillé ensuite comme indépendant dans un bureau d'architecture. Là, j'ai eu affaire à des marchés publics dans le cadre de remise de plusieurs projets et de participations à des concours, ainsi que la réalisation de chantiers dans le cadre des marchés publics. Maintenant, cela fait 5 ans que je travaille chez Idema, toujours en tant qu'architecte, pour développer le projet "Piscine clé sur porte 25-21". Chez Idema, j'ai été employé pour développer ledit projet et répondre à des marchés publics de "construction et conception" de piscines publiques. Ensuite, je me suis retrouvé chez Aquapro pour la partie commerciale et le suivi de chantier. Là aussi, je suis confronté en permanence à des marchés publics, mais pas souvent en direct ; nous passons souvent par des entrepreneurs qui viennent nous demander des offres prix afin de répondre aux marchés. »

2) Avant de lancer un projet, devez-vous entreprendre des démarches ayant pour objectif de débloquer des fonds, d'obtenir des permis, ou autres ?

« Pour les communes, souvent, elles doivent d'abord monter le dossier et faire appel à des sous-traitants ou des entreprises qui sont spécialisées dans chaque type d'intervention et de domaine. Par exemple, dans le cadre de la construction de la piscine de Herve, j'ai monté tout un dossier pour la rénovation de la piscine. Généralement, les communes demandent des budgets, des estimations de travaux et toutes les autres spécificités à prévoir. Ensuite, elles établissent un budget, et une fois le budget évalué, elles le présentent à des organismes externes pour essayer d'obtenir un subside afin de pouvoir lancer le projet. »

3) Quand une commune lance un marché, comment vous organiser-vous en interne ? Qui sont les intervenants et leur rôle ?

« Dans les communes, souvent le RCA (Responsable des Commandes Achats) s'occupe d'organiser en interne les différentes étapes et personnes de contacts. Dans le cadre d'un marché public pour la commune de Courcelles, il y avait clairement une équipe bien définie pour le développement du projet. Souvent, il y a également un architecte, dans la commune, qui aide. Il y a aussi des responsables administratifs qui réalise le cahier des charges et des responsables techniques qui s'occupent de l'organisation opérationnelle du projet. Il y a toujours une personne responsable des marchés publics dans une commune et c'est souvent le même contact qui revient pour tous les projets. »

4) Selon vous, comment une commune cherche les différents prestataires avec lesquels vous allez interroger / sélectionner ? Quels outils spécifiques utilisez-vous pour faire vos recherches ?

« Les sociétés interrogées sont généralement des entreprises avec lesquelles les communes ont déjà travaillé. Pour une commande d'équipement ou autre, elles vont très souvent faire appel à des compagnies qu'elles connaissent déjà. Au niveau des outils à utiliser, le salon des mandataires est un très bon exemple. Ça permet d'établir beaucoup de contacts. En effet, tu as l'occasion de présenter le projet et souvent les communes reviennent vers nous par la suite car le projet les intéresse. Après, Idema et Aquapro sont connus sur le marché, c'est vrai que les communes ont tendance à travailler avec nous. La notoriété joue énormément dans le cadre des marchés publics, ainsi que le suivi qu'il y a derrière le service. »

5) Selon vous, comment une commune élabore t'elle son cahier des charges ? Quelles sont vos critères ? Qui fait le choix des critères de sélection et des critères d'attribution ?

« Les critères de sélection ne concernent souvent que le prix, ou alors ils sont parfois susceptibles d'inclure d'autres critères comme la qualité. De plus en plus souvent, on a aussi des critères sur le développement durable et voir ce qu'une entreprise peut proposer à ce niveau-là, la fonctionnalité, ce genre de choses. Dans le cadre de nos marchés de piscine, il y a aussi des critères très spécifiques pour atteindre des taux de chloration bien particuliers, et donc ça s'appelle des objectifs de résultats qui apparaîtront dans les exigences techniques. »

6) Comment une entreprise pourrait faire en sorte que d'autres critères rentrent en compte (qualité, l'intégration dans l'environnement, ...) ?

« Dans le cadre du projet "Plan Piscine", on venait avec un cahier des charges déjà élaboré par l'avocat de chez Idema, qu'on remettait à la commune directement. On disait, « voilà vous pouvez partir avec ça », ensuite, la commune le retravaillait. C'est vrai que l'on donnait des critères d'attribution, parce qu'on ne voulait pas que l'unique critère soit le prix. L'objectif est clairement d'avoir un projet de qualité, donc oui on peut orienter le cahier des charges si on a vraiment un bon contact avec le client. Maintenant, il faut que la relation soit déjà bien établie, parce que dans le cas contraire, la commune respecte toujours la réglementation et fait en sorte que le cahier des charges soit le plus ouvert possible. Souvent, c'est une erreur que l'on remarque dans beaucoup de cahiers des charges, c'est que les communes vont chercher des informations à droite et à gauche, et font un gros mélange de toutes les descriptions techniques qu'ils ont reçues. Dans ces cas-là, les exigences techniques du cahier des charges ne ressemblent plus à rien, et dans le pire des cas, on ne peut même plus y répondre. On peut toujours faire des remarques sur le cahier des charges au bureau d'étude et demander des modifications, ainsi que redéfinir un peu le poste et l'objet. Mais entendons-nous bien, le plus souvent c'est quand même le prix qui revient, sauf dans de gros marchés d'architecture, mais dans des petits marchés, c'est souvent le prix. »

7) Quand une entreprise est plus chère, a-t-elle l'occasion de sortir son épingle du jeu ? Quels conseils donneriez-vous pour qu'une entreprise sorte du lot malgré des prix plus élevés ?

« Les produits que nous proposons ne sont clairement pas les moins chers, mais nous avons développé d'autres éléments qui nous permettent de dépasser la simple question du prix, comme le développement d'équipements qui sont exclusifs à Aquapro. Cela nous permet de nous démarquer car ces équipements sont uniques, sauf si la commune accepte d'ajouter des critères supplémentaires, mais cela nécessite que la commune ait vraiment le souhait de travailler avec nous. Ainsi, l'entreprise peut sortir son épingle du jeu en proposant du matériel innovant et spécifique et en apportant vraiment des produits qui se différencient des autres. Pour se démarquer, il est essentiel de proposer des produits différents que nous sommes les seuls à offrir, tout en veillant à la qualité du service et proposer des produits qui ne sont pas non plus hors de prix. Cependant, c'est un très gros travail à faire en amont, avec des prises de contact et des présentations. Il faut vraiment pouvoir créer un lien de confiance pour que les communes aient envie de travailler avec nous. »

ANNEXE 9 : INTERVIEW AVEC : MADAME VAN MEIR – ARCHITECTE DANS LA COMMUNE DE SERAING

1) Auriez-vous la gentillesse de vous présenter, expliquer votre parcours et plus particulièrement décrire votre expérience dans les marchés public ?

« Je suis diplômée depuis l'année dernière en tant qu'architecte et j'ai fait un master en architecture et urbanisme. Mon rapport avec les marchés publics est régulier, car je travaille pour une commune, et nous avons directement un lien avec les marchés publics au niveau de l'attribution. Cela passe d'abord par mon bureau, puis ça part dans le bureau des responsables des marchés publics pour avoir un dossier complet ; la tutelle, l'adjudication, etc. Ensuite, les travaux peuvent commencer une fois que nous avons l'accord des marchés publics. »

2) Avant de lancer un projet, devez-vous entreprendre des démarches ayant pour objectif de débloquer des fonds, d'obtenir des permis, ou autres ?

« Il y a certains projets qui n'ont pas besoin de permis et il y en a d'autres pour lesquels c'est nécessaire. Cela dépend toujours du projet envisagé. Par exemple, récemment, nous avons changé des châssis dans une école, et pour ce type de projet, nous n'avons pas besoin d'entreprendre beaucoup de démarches. En revanche, pour certains projets, les permis sont indispensables, notamment tout ce qui concerne les voiries, car cela implique souvent la région wallonne et nous avons besoin de leur accord. Au niveau de la commune, il y a également parfois besoin de permis. Pour toutes les infrastructures et voiries, il faut souvent l'accord de la région, car nous ne pouvons pas faire ce que nous voulons. »

3) Quand une commune lance un marché, comment vous organiser-vous en interne ? Qui sont les intervenants et leur rôle ?

« Soit on fait appel à une société externe, soit on s'occupe nous-mêmes du projet en interne. Quand on fait appel à un auteur de projet, nous rédigeons le cahier des charges type avec les missions de l'auteur du projet, aussi bien au niveau du projet jusqu'au suivi et à la mise en œuvre du marché, ou alors nous établissons nous-mêmes un cahier des charges pour les entreprises. Une fois la société sélectionnée, c'est elle qui se charge des travaux. Deuxièmement, nous fonctionnons de deux manières : soit le projet nous prend vraiment trop de temps et là nous faisons appel à une société externe, et ça ce n'est pas trop compliqué car il n'y a pas trop de suivi à faire, ou alors nous nous en occupons nous-mêmes, et là, nous devons gérer le suivi. Dans ce cas, la mission de l'auteur de projet est réalisée par la commune. »

4) Selon vous, comment une commune cherche les différents prestataires avec lesquels vous allez interroger / sélectionner ? Quels outils spécifiques utilisez-vous pour faire vos recherches ?

« Pour la recherche de fournisseurs, si le montant est inférieur à 1500€, on fonctionne sur la base d'un bon de commande directement signé par le directeur général. Dans ces cas-là, on est obligé de demander trois offres de prix, et c'est à chaque fois le moins cher qui remporte le marché. Quand ce sont des marchés d'une valeur plus importante, il y a d'abord la validation du budget par le conseil communal. Ensuite on peut consulter les entreprises en fonction du type de procédure : procédure négociée et procédure sans publication préalable. À ce moment-là, on consulte les entreprises, mais les critères dépendent, ce n'est pas juste le moins cher, mais celui qui répond aux normes du cahier des charges, à la qualité, au du délai et aussi évidemment au prix. On met en place une pondération et celui qui obtient le plus de pourcentage remporte le marché. Il est possible qu'on doive relancer le marché dans le cas où, par exemple, personne n'a répondu.

Souvent, pour la recherche de fournisseurs, on demande aux entreprises que l'on connaît, mais pas uniquement, car il faut laisser la chance à tout le monde de pouvoir participer. Souvent, certaines entreprises sont connues pour leur spécialisation, mais pour le reste, elles vont devoir sous-traiter, et cela nous arrange beaucoup moins. Cependant, maintenant on a souvent des retours de la région car il y a déjà eu l'installation d'infrastructures cyclables, et donc elles peuvent déjà nous faire bénéficier d'un retour. Petit à petit, on sait quelle entreprise travaille dans les domaines qui nous intéressent. Parfois, cela nous arrive de devoir faire des lots. Par exemple une société peut s'occuper du terrassement et une autre des infrastructures. Outre le retour des communes, on effectue une recherche sur internet via un système qui s'appelle 3P, et là, on peut voir dans quelles communes il y a eu de tels travaux. Grâce à cela, ça nous permet déjà d'avoir une base et de nous renseigner. On complète toujours avec une petite recherche supplémentaire pour s'assurer que l'entreprise souhaitée réponde bien à notre besoin. Mais c'est vrai que l'on possède beaucoup d'outils qui nous permettent de faire des recherches rapidement et d'avoir le nom des sociétés qui pourraient répondre à notre demande. Il y a également des entreprises qui répondent souvent à nos offres. On fonctionne beaucoup avec les entreprises avec qui on a l'habitude de travailler. »

5) Si vous avez l'habitude de travailler avec une commune spécialisée dans un domaine et qui se spécialise dans d'autre gamme, auriez-vous tout aussi confiance en cette entreprise ?

« Oui, car à partir du moment où l'on connaît la société, les gestionnaires, comment l'entreprise fonctionne et sa manière de travailler, on a tendance à faire confiance. Alors sa manière de travailler dans un domaine ne sera peut-être pas identique que dans un autre parce que ce ne sont pas les mêmes délais pour tout. Mais quand une société a une bonne organisation, cohésion et un bon suivi de chantier, les compétences restent quand même fort similaires. »

6) Selon vous, comment une commune élabore t'elle son cahier des charges ? Quelles sont vos critères ? Qui fait le choix des critères de sélection et des critères d'attribution ?

« Souvent, le prix rentre en compte, car quand c'est subsidié, bien évidemment que c'est important de respecter le budget. Nous ne pouvons pas dépasser énormément le montant fixé, car on a un budget à respecter et on est tenu par les subsides. C'est vrai que les délais d'exécution sont également très importants, et si une entreprise nous remet un excellent prix, mais qu'elle nous dit « on peut commencer dans 8 mois », alors ça devient impossible. Une entreprise doit toujours répondre à tous les critères. »

7) Comment une entreprise pourrait faire en sorte que d'autres critères rentrent en compte (qualité, l'intégration dans l'environnement, ...) ?

« On peut ajouter les critères suivants : le délai d'exécution, le rapport qualité-prix et la conformité au cahier des charges. On joue souvent sur ces critères-là. Mais les bons de commande, par contre, se basent uniquement sur les prix. Une entreprise peut faire une proposition de nouveaux critères, car il y a toujours des choses auxquelles on ne pense pas et dont on discute avec la société par la suite. Cependant, les critères ne doivent pas nous obliger à relancer le marché trois fois parce qu'aucune entreprise ne sait y répondre. Il faut quand même un juste milieu entre trop de critères et pas assez. »

8) Quand une entreprise est plus chère, a-t-elle l'occasion de sortir son épingle du jeu ? Quels conseils donneriez-vous pour qu'une entreprise sorte du lot malgré des prix plus élevés ?

« Tout dépend du cahier des charges et des critères qui ont été mentionnés dans le cahier des charges. S'il n'y a que le prix, non, ça ne sera pas possible. Par contre, si d'autres critères ont été mentionnés, alors là, il est possible, en effet, de discuter même si vous êtes un peu plus cher et de voir ce que vous apportez. Cependant, attention à la limite du « un peu plus cher », un petit peu ça va, mais 50% plus cher que les autres entreprises, là on coince un peu, car on dépend quand même fortement des subsides. »

ANNEXE 10 : INTERVIEW AVEC : MONSIEUR LOIC REDANT – CONSEILLER EN MOBILITÉ ET ÉNERGIE DE LA COMMUNE DE FONTAINE L'ÉVÊQUE

1) Auriez-vous la gentillesse de vous présenter, expliquer votre parcours et plus particulièrement décrire votre expérience dans les marchés public ?

« Je suis le conseiller en mobilité et en énergie de la ville de Fontaine-l'Évêque. Je m'occupe principalement de la partie technique des marchés publics qu'on lance actuellement du point de vue de la mobilité et de l'énergie. Cela fait un an et demi que je me charge de ces dossiers. À la base, je n'ai pas une formation pour les marchés publics, comme beaucoup de monde dans les communes. »

2) Avant de lancer un projet, devez-vous entreprendre des démarches ayant pour objectif de débloquer des fonds, d'obtenir des permis, ou autres ?

« Alors, pour les permis, c'est vraiment en fonction du projet. Par exemple, dans le cas de la box vélo, nous avons besoin d'un permis d'urbanisme. Mais souvent, on lance d'abord le marché public, et ensuite on demande le permis, car l'apparence de ce que nous allons acheter est très importante. Donc, souvent, on doit d'abord lancer le marché, puis faire une demande de permis.

Concernant les budgets, les dépenses des différents projets doivent être inscrites dans le budget de l'année précédente. Ainsi, on ne peut pas attribuer le marché avant que ce ne soit au budget. Donc, souvent, il faut prévoir un an à l'avance le budget que l'on va devoir prévoir. Pour des cas de marchés publics en urgence, par exemple, si on a un accident quelque part, on peut toujours faire passer en dépense urgente. Mais pour 99% des projets, ça doit être voté par le conseil communal l'année précédente. C'est pour ça que les marchés publics prennent souvent énormément de temps.

Je reprends le cas de la box vélo : nous avons un subside des TEC et de la région wallonne. Donc, au moment de la rédaction du cahier des charges, on va chercher de l'argent dans différents subsides, et chaque subside a ses exigences qu'il faut respecter. Donc, parfois, cela rend la chose un peu complexe. »

3) Pour les subsides, c'est vous qui entreprenez les démarches pour débloquer les fonds ou on vient directement vous trouver pour vous les proposer ?

« Souvent, ça dépend, car les deux peuvent être possibles. La plupart du temps, c'est nous qui entreprenons les démarches. Mais après, quand les organismes subventionnant voient qu'il leur reste du budget et qu'ils ont peu de demandes par rapport aux travaux qu'ils peuvent faire, ils nous contactent. Par exemple le TEC, nous a rappelé que si on le souhaite, ils pourraient participer à l'achat de nouveaux abris bus, car ils savaient qu'ils n'avaient pas épuisé le budget. Après, souvent, quand un subside existe, ils font un communiqué de presse et autres, mais on n'est pas prévenu directement personnellement. »

4) Quand une commune lance un marché, comment vous organiser-vous en interne ? Qui sont les intervenants et leur rôle ?

« La première chose, on réalise toujours la partie technique du cahier des charges pour savoir exactement ce que l'on va faire. Donc, on a un agent technique qui s'en occupe, et en général, il regarde ce qui est disponible comme subside et autres pour ce projet-là. Ensuite, il l'intègre dans la partie technique. Une fois ce travail réalisé, ça part à notre cellule des marchés publics qui s'occupe de toute la charge administrative du cahier des charges, et ensuite la personne responsable du département vérifie que tout est bien respecté (au niveau de la législation et qu'il n'y a aucune erreur, entre autres) et elle le signe également.

Ça dépend aussi, par exemple, de si on a besoin d'un terrain ou d'un endroit où le mettre (la box vélo), il y a également la cellule patrimoine qui peut participer pour trouver l'endroit et réaliser les conventions et autres pour pouvoir le placer si c'est un endroit qui ne nous appartient pas.

Il y a aussi toute la partie avant le lancement du marché public. Pour le budget, on doit également avoir des estimations de prix, donc il y a toute une partie de recherche de demandes de devis et autres, car ça doit passer au budget, un an à l'avance. Donc, souvent, entre la demande du devis et la signature du budget, il y a un peu plus d'un an entre les deux.

Donc, pour résumer, il y a la partie technique avec les estimations de budget, les spécificités techniques et les demandes de subsides, permis et autres, et ensuite la rédaction de la partie administrative. Il faut savoir aussi qu'avec tous nos marchés, une fois qu'on les attribue, ils doivent être validés par la tutelle pour vérifier qu'ils respectent bien la légalité du marché. Donc, parfois, quand ça concerne des marchés que l'on n'a jamais faits, on les envoie une première fois à la tutelle avant de lancer le marché pour qu'ils vérifient que tout est OK. »

5) Est-ce que parfois vous passez également par des architectes ou des bureaux d'étude ?

« Oui, souvent. Donc, pour tout ce qui concerne la réflexion de voirie, c'est vérifié par un auteur de projet, car nous n'avons pas la main-d'œuvre en interne pour réaliser l'ensemble des projets. On a une personne capable de s'occuper en interne, mais comme on a une dizaine de projets en parallèle, on fait appel à une société externe. »

6) Selon vous, comment une commune cherche les différents prestataires avec lesquels vous allez interroger / sélectionner ? Quels outils spécifiques utilisez-vous pour faire vos recherches ?

« Ça dépend du marché. Donc, pour les marchés de grande envergure, ce sont des publications et ce n'est pas nous qui choisissons l'entreprise, que l'on contacte car ça se fait via e-tendering. Par contre, c'est vrai que quand ce sont des marchés où l'on décide de la liste, souvent ce sont des entreprises avec lesquelles nous avons déjà travaillé. On interroge aussi les autres communes si elles ont des listes d'entreprises qu'elles connaissent, et on essaie toujours de favoriser des entreprises locales. Souvent, il y a également une recherche internet qui est nécessaire, car il n'y a pas de liste toute faite. On utilise, pour les cahiers de charges, l'outil 3P, donc en général, sur cette plateforme, on a accès à tous les autres marchés qui ont été attribués. C'est aussi une technique qui nous permet de pouvoir faire une recherche de fournisseurs. Ça nous aide aussi pour faire nos estimations de prix, car on regarde si des marchés similaires ont déjà été réalisés pour établir nos devis et on peut voir les montants auxquels ils ont été attribués. Souvent, on l'utilise également pour la rédaction des cahiers des charges, et on en prend un similaire à ce qui a déjà été fait. »

7) Selon vous, comment une commune élabore t'elle son cahier des charges ? Quelles sont vos critères ? Qui fait le choix des critères de sélection et des critères d'attribution ?

« Ça dépend à chaque fois du projet. Donc, quand on lance un marché, c'est que l'on a un objectif à atteindre, et forcément le cahier des charges est réalisé pour remplir l'objectif recherché. Donc d'abord, il y a la recherche de projet, et ensuite la recherche de subside, et les investissements par subsides ont une longue liste de critères bien spécifiques que l'on doit intégrer. C'est toujours compliqué de les respecter, car tous les critères ne correspondent pas toujours au marché en question. Pour les subsides régionaux et européens, le subside passe d'abord par un décret, et c'est un texte qui provient d'un texte de loi et qui est souvent non modifiable, avec un pouvoir de négociation très faible. Il faut mettre en place des choses que le subside oblige, mais qui ne sont pas toujours nécessaires pour le projet. Par exemple, on installe une piste cyclable, et un

comptage des cyclistes 4 fois par an est obligatoire, et concernant les infrastructures de la mobilité douce, on a énormément de critères de qualité à respecter ainsi que l'aménagement soit confortable, plus que le strict minimum légal.

Quand ce sont des projets similaires à ce que nous avons déjà fait, alors là on se base sur notre première expérience, et souvent il y a beaucoup de marchés que l'on refait. On apprend de nos erreurs et on essaie d'améliorer ce qui avait été fait la première fois.

Il y a un concept pour les communes qui est la balise et la hors balise. Chaque commune reçoit une balise d'investissement qui est d'un certain montant par habitant qu'elle peut investir dans des projets d'une valeur maximal, mais qui est relativement faible. Ce système a été mis en place au moment où les communes s'endettaient de manière un peu déraisonnable. La commune, en plus de ça, peut faire certains investissements quand ils sont déclarés hors balise. Mais pour qu'ils soient déclarés hors balise, ça doit respecter certaines règles, et en général, quand c'est subsidié, c'est du hors balise. Ça sort de cette dépense maximale que les communes peuvent faire, et il y a une partie non négligeable des investissements qui sont hors balise. On recherche au maximum à les obtenir.

Dans l'élaboration des critères, chez nous, les critères de sélection, c'est plus la cellule administrative qui s'en charge, et les critères d'attribution, c'est plus en général le responsable technique. On essaye de ne plus mettre uniquement le prix comme unique critère d'attribution. Souvent avant, on ne fonctionnait qu'avec le prix, car c'est plus facile et rapide, mais pour les petits marchés, on continue d'appliquer le prix comme unique critère. Mais sinon, on essaye de mettre des critères qualitatifs, car même la région nous encourage à le faire. Parfois, quand on fait des appels de subsides, on a ce que l'on appelle des cahiers des charges types, donc la région est partie sur des critères plus qualitatifs. Donc aujourd'hui, les cahiers des charges types sont 30% pour le prix et 70% pour la qualité. Même si le prix reste un critère important, on se dit qu'avec la concurrence, les prix restent raisonnables. C'est aussi une évolution de la part des communes. »

8) Comment une entreprise pourrait faire en sorte que d'autres critères rentrent en compte (qualité, l'intégration dans l'environnement, ...) ?

« Une fois que le cahier des charges est réalisé, c'est très compliqué. Donc, si le critère de qualité n'a pas été mis dans le cahier des charges, la commune est un peu bloquée. Quand on a une entreprise qui propose des prix plus élevés mais avec une meilleure qualité, il faut que le critère de qualité soit prépondérant sur le prix. Sinon, ce sera forcément l'autre entreprise qui gagnera. Mais cela me semble très compliqué qu'une entreprise puisse changer ces critères, car souvent les communes entrent en contact après le lancement du marché. La seule chose qui me paraît envisageable, c'est lorsque l'on vous contacte pour un devis, bien préciser à ce moment-là qu'il que vous proposez de la qualité. Mais les communes ont tendance à privilégier la qualité. Les critères les plus importants sont la qualité, les méthodes de fonctionnement de réalisation de chantier, les méthodes de communication et de planning, etc. »

9) Quand une entreprise est plus chère, a-t-elle l'occasion de sortir son épingle du jeu ? Quels conseils donneriez-vous pour qu'une entreprise sorte du lot malgré des prix plus élevés ?

« Le mieux est de toujours bien regarder le cahier des charges et de répondre parfaitement à la demande qui y est mentionnée. Il est également possible de mettre en avant la qualité des infrastructures dans votre proposition. Vous pouvez aussi envisager de modifier votre produit pour qu'il réponde parfaitement aux exigences techniques. Il est essentiel d'avoir une équipe technique compétente. Lorsqu'il y a des appels à subsides, il est recommandé de consulter les propositions qui y sont présentées ainsi que la liste des résultats des communes sélectionnées

pour ces appels. Vous pouvez contacter ces communes au préalable afin de préparer le marché en conséquence. »

ANNEXE 11 : INTERVIEW AVEC : MARTIN MAURAGE – DIRECTEUR DU CENTRE SPORTIF DE WELKENRAEDT ET DE HENRI-CHAPELLE

1) Auriez-vous la gentillesse de vous présenter, expliquer votre parcours et plus particulièrement décrire votre expérience dans les marchés public ?

« Je suis directeur du centre sportif de Welkenraedt et de Henry-Chapelle depuis bientôt 3 ans. Je suis relativement nouveau dans la profession. Avant, j'étais journaliste et je me suis réorienté pendant le Covid. Concernant les marchés publics, forcément, on y est confrontés très régulièrement et je connais la législation au niveau des marchés. J'ai effectué des petits marchés à l'échelle de nos centres sportifs qui, avant mon arrivée, n'étaient pas vraiment indépendants par rapport à la commune. Tous les investissements étaient faits par la commune et donc tous les marchés étaient entrepris par la commune également. Par contre, récemment, j'ai dû vérifier quelques marchés, tels que l'achat d'une auto-laveuse et la rénovation du centre sportif. »

2) Avant de lancer un projet, devez-vous entreprendre des démarches ayant pour objectif de débloquer des fonds, d'obtenir des permis, ou autres ?

« Ça dépend vraiment du dossier, parfois il y a tout l'aspect des subsides. Donc, à partir du moment où on souhaite obtenir un subside, c'est vraiment la première étape à effectuer, et donc on va monter un dossier auprès d'Infrasport ou de l'ADEPS pour l'obtenir. Une fois que l'on a cette promesse de subside, alors on peut lancer le marché public. »

3) Quand une commune lance un marché, comment vous organiser-vous en interne ? Qui sont les intervenants et leur rôle ?

« Dans les gros marchés, on fonctionne toujours avec le service technique de la commune, en collaboration, parce qu'eux ont beaucoup plus d'expérience. Il faut savoir que dans 90% des cas pour les centres sportifs, les infrastructures sont la propriété de la commune, donc tous les gros marchés d'infrastructures en tant que tels passent toujours par la commune. Ce sont soit dans les communes plus importantes, le service technique qui s'en occupe, soit ils externalisent carrément la tâche à des entreprises qui sont spécialisées dans les marchés, notamment pour les marchés du type des assurances. »

4) Selon vous, comment une commune cherche les différents prestataires avec lesquels vous allez interroger / sélectionner ? Quels outils spécifiques utilisez-vous pour faire vos recherches ?

« La première chose, c'est qu'il faut savoir que soit on demande à trois prestataires de répondre à l'offre, soit on fonctionne avec une procédure ouverte à tout le monde et n'importe qui peut y participer. Pour la sélection des prestataires et des entreprises interrogées, c'est très simple, ce sont des entreprises avec qui ils ont l'habitude de travailler et ce sont toujours les mêmes qui reviennent. Par exemple, quand je fais un marché pour renouveler tout le matériel sportif de mon infrastructure ou pour placer des abris à vélos pour la commune, on sait que forcément si on a l'habitude de travailler avec Idema et qu'ils vendent ce type de matériel, on va aller vers eux pour obtenir les informations techniques et éventuellement une estimation de prix. Ensuite, sur cette base-là, on va contacter d'autres entreprises ou alors lancer la procédure ouverte et puis on verra un peu ce qu'il en est. En sachant que forcément on privilégie les entreprises avec qui on travaille souvent. Dans les critères mis en place dans le marché, on s'arrange quand même pour privilégier l'entreprise avec laquelle on travaille. Mais ce genre de chose ne peut arriver que si les différences entre les entreprises sont pareilles et proposent une qualité de produit et de prix similaire. On privilégie aussi souvent les entreprises locales. Ça peut être un des critères qui se retrouve dans le cahier des charges. Nous, je sais que souvent, on met le critère de l'entreprise locale en sachant que Idema n'est qu'à 15 km de la commune. Et ça, c'est un critère

qu'ils remplissent sans rien faire. Concernant les outils, moi je n'en utilise pas, mais peut-être que d'autres oui. »

5) Selon vous, comment une commune élabore t'elle son cahier des charges ? Quelles sont vos critères ? Qui fait le choix des critères de sélection et des critères d'attribution ?

« Comme je l'ai déjà mentionné, on fonctionne beaucoup avec le critère du local. Mais en fait, ça dépend souvent du dossier. Par exemple, ici, on vient de clôturer le marché sur le revêtement du sol sportif et le critère le plus important était le délai de livraison, car on voulait absolument que le sol soit fait en été. L'autre critère qui revient à chaque fois, c'est forcément le prix, car à l'heure actuelle c'est compliqué pour les communes, et le prix est le critère numéro un. C'est généralement l'agent technique qui se charge des marchés des bâtiments ou moi pour les marchés de sport. Si c'est au niveau du centre sportif, c'est le conseil d'administration qui va attribuer le marché. Je vais m'occuper d'établir une grille récapitulative avec quelles entreprises remplissent tels critères, et ensuite je vais faire une proposition au CA qui adoptera la proposition ou non. Et au niveau de la commune, ça se passe exactement de la même manière, mais là ça passe au collègue. Pour les très gros marchés, ça part d'office au conseil communal. »

6) Comment une entreprise pourrait faire en sorte que d'autres critères rentrent en compte (qualité, l'intégration dans l'environnement, ...) ?

« Il faut absolument mettre l'accent sur la qualité du service. Ou le suivi du dossier. Ça, Idema le fait assez bien en effectuant une visite sur place et en ayant une présence durant la durée du chantier. Les garanties peuvent également entrer en compte. Et on fonctionne aussi beaucoup avec l'aspect de la relation client. Chez vous, il y a des personnes ressources qui sont très disponibles, et donc on a établi une relation de confiance. Pour ma part, je suis très attaché à l'aspect service, au-delà du prix, même si le prix reste le critère le plus important, la relation client l'est aussi. Car on ne va pas se mentir, il y a souvent des problèmes pendant les chantiers, et avoir une personne de contact que l'on arrive à joindre rapidement, c'est essentiel. Dans un domaine comme le sport, si j'ai un problème le vendredi matin, le soir ça doit être réglé. »

7) Quand une entreprise est plus chère, a-t-elle l'occasion de sortir son épingle du jeu ? Quels conseils donneriez-vous pour qu'une entreprise sorte du lot malgré des prix plus élevés ?

« Ça dépend des différences entre le moins cher et le plus cher, car si c'est X2, ça devient vraiment compliqué. Et surtout, faire attention à l'équilibre entre le prix et le service. Pour ma part, je suis prêt à payer plus cher pour un bon service, mais c'est une question d'équilibre en fait. Oui, elles peuvent tirer leur épingle du jeu, mais peut-être pas pour mes collègues. Aujourd'hui, les communes sont limitées car elles n'ont plus beaucoup de budget, donc à Welkenraedt, nous fonctionnons souvent avec le prix uniquement. Au niveau des conseils, je dirais que l'entreprise doit vraiment insister sur le suivi des dossiers et le rapport humain, car nous sommes beaucoup dans la perte de service dans la société en général. Donc au niveau des entreprises comme Idema, c'est super important de jouer sur l'aspect humain et montrer que s'il y a un problème, on peut avoir une personne ressource facilement avec une réelle volonté d'aider le client. Les entreprises qui misent encore là-dessus aujourd'hui et qui embauchent des personnes dans cette optique-là, ça ne leur reviendra peut-être pas dans l'année, mais à long terme certainement.

Par contre, Idema est très connu au niveau des infrastructures sportives et pratiquement en situation de monopole en Wallonie. Chez nous, ils sont vraiment présents partout. Mais justement, concernant la mobilité douce, ils sont beaucoup moins connus, et je ne connais pas

leur positionnement face à ce marché-là. Personnellement, je n'étais pas du tout au courant que vous vendiez des infrastructures cyclables. Ce qui est important pour nous aussi, c'est que Idema travaille beaucoup avec des sociétés européennes, et donc quand on contacte les fabricants, on nous renvoie souvent vers Idema car c'est avec eux qu'ils travaillent. Donc sur le marché sportif, on se rend compte qu'Idema est vraiment incontournable. Ce serait donc intéressant d'élargir cela au niveau de la mobilité douce, car je pense que actuellement ce n'est pas le cas, voire même pas du tout. »

8) Auriez-vous des conseils pour gagner en notoriété ?

« Je pense qu'il faut aller à la rencontre des acteurs. Je sais qu'ils sont très présents dans les salons et tout ça, donc il faut continuer et aussi mettre l'accent sur les infrastructures cyclables. Quand je les vois, je n'ai pas forcément l'impression qu'ils mettent ça en avant, et pour ma part, quand je regarde leur catalogue, ce n'est pas vraiment mis en avant non plus. Si j'étais à leur place, ce que je ferais aussi, c'est que quand ils vont voir des clients qui sont déjà client chez eux pour d'autres choses, ils devraient leur dire qu'ils sont également spécialisés dans la gamme cyclable. Au final, nous connaissons leur cheval de bataille et ce qu'ils proposent, mais on ne sait pas forcément qu'ils se spécialisent dans de nouveaux domaines. Par exemple, moi je ne le savais pas alors que je travaille très régulièrement avec eux. »

ANNEXE 12 : INTERVIEW AVEC : PATRICK CLIGNET – RESPONSABLE DES MARCHÉS PUBLICS ET CONSEILLÉ EN MOBILITÉ ET LOGEMENT DE LA COMMUNE DE WELKENRAEDT

1) Auriez-vous la gentillesse de vous présenter, expliquer votre parcours et plus particulièrement décrire votre expérience dans les marchés public ?

« J'ai fait un bachelier en électromécanique, puis j'ai suivi une formation en droit. J'ai commencé à travailler pour l'administration communale en 2002. À partir de cette année-là, j'ai commencé à m'occuper des petits marchés publics. Par la suite, pour continuer ma formation, j'ai suivi une autre formation pour devenir conseiller en mobilité, et j'ai progressivement pris en charge de plus en plus de marchés publics, jusqu'à devenir responsable des marchés publics de la commune. Je suis aussi chef du service travaux urbanisme et logement. »

2) Avant de lancer un projet, devez-vous entreprendre des démarches ayant pour objectif de débloquer des fonds, d'obtenir des permis, ou autres ?

« Oui, comme tout pouvoir public, on doit définir une dépense et la faire avaliser par le collège communal. Ensuite, il faut prévoir les dépenses budgétaires, car nous travaillons avec des budgets prévisionnels, puis essayer de chercher des sources de financement si le collège communal décide de ne pas prendre en charge les dépenses à 100%. Si c'est à la charge de la commune, on lance le projet et les procédures. »

3) Quand une commune lance un marché, comment vous organiser-vous en interne ? Qui sont les intervenants et leur rôle ?

« Une fois que l'on a lancé le projet, je m'occupe beaucoup de la partie administrative, et ensuite, c'est l'agent technique en charge qui va suivre les projets et les chantiers. Le gros des marchés publics concerne souvent la voirie et la fourniture, donc les dossiers sont principalement gérés par lui et moi. »

4) Selon vous, comment une commune cherche les différents prestataires avec lesquels vous allez interroger / sélectionner ? Quels outils spécifiques utilisez-vous pour faire vos recherches ?

« Ça va dépendre de la procédure. Si c'est une procédure négociée sans publication ou un contrat sur simple facture, là, on va surtout travailler avec des prestataires avec qui on a déjà travaillé. On va beaucoup travailler sur la base de notre expérience ou si les entrepreneurs ou les prestataires sont nouveaux sur le marché et se sont fait connaître, on va les interroger une première fois. Ensuite, quand le montant est plus élevé, on utilise principalement la procédure ouverte et le prix comme critère d'attribution, et là, c'est un avis de marché ouvert à tout le monde. Parfois, pour la recherche de prestataires, on utilise aussi le logiciel des marchés publics qui est 3P et qui a une base de données de tous les prestataires des marchés publics. Quand le marché est vraiment très spécifique, ça arrive que l'on ne trouve qu'un seul prestataire, et dans ce cas-là, on utilise internet comme tout le monde. »

5) Selon vous, comment une commune élabore t'elle son cahier des charges ? Quelles sont vos critères ? Qui fait le choix des critères de sélection et des critères d'attribution ?

« On utilise beaucoup l'attestation de bonne foi, et à partir du moment où le soumissionnaire participe au marché public, c'est qu'il atteste qu'il n'est dans aucun cas d'exclusion. Les principaux critères d'attribution sont souvent les travaux déjà réalisés, l'attestation bancaire, et lorsque des travaux sont impliqués, l'agrégation et la classe. Au niveau des critères de sélection, on se base principalement sur le prix, et c'est très rare que d'autres critères rentrent en compte. Sauf si on est pressé, le délai d'exécution peut également rentrer en compte mais c'est rare.

Dans les marchés avec des critères liés au service après-vente ou à la qualité, il faut arriver à quantifier une entreprise par rapport à une autre, et c'est très compliqué. Ultérieurement, un prestataire qui viendra vous dire qu'il a un meilleur service après-vente que ses concurrents, et que par la suite cela ne se confirme pas, le pouvoir adjudicateur n'a aucun recours et doit quand même travailler avec cette entreprise. Les procédures ouvertes sont très bien, mais la procédure négociée est souvent privilégiée car cela nous laisse un peu plus de latitude. Ainsi, il y a une discussion avec les entreprises qui nous permet de faire un choix. »

6) Comment une entreprise pourrait faire en sorte que d'autres critères rentrent en compte (qualité, l'intégration dans l'environnement, ...) ?

« C'est compliqué, surtout qu'actuellement, le nerf de la guerre dans les communes, c'est le prix. Actuellement, on est serré, donc c'est très compliqué. Parfois, comme je l'ai déjà dit, le délai de livraison rentre en compte, tout comme la qualité du matériel. Donc, nous avons déjà acheté des fournitures chez des prestataires qui étaient plus chers, mais qui proposaient un service de meilleure qualité. Pour l'achat des fournitures, c'est plus facile que pour la réalisation des travaux, car nous avons des essais après chantiers qui sont réalisés. Donc, pour justifier que l'on prend une entreprise plus chère, c'est très compliqué. »

7) Quand une entreprise est plus chère, a-t-elle l'occasion de sortir son épingle du jeu ? Quels conseils donneriez-vous pour qu'une entreprise sorte du lot malgré des prix plus élevés ?

« Oui, je suppose, car avec mon expérience, j'ai des entreprises de marchés publics qui sont systématiquement plus chères, et chez nous, même s'il n'y a que le prix qui compte, et qu'elles ne remportent pas le marché, elles le remportent ailleurs. Bien souvent, les entreprises s'y retrouvent quand même. Souvent, pour les marchés publics, ce sont souvent les grosses entreprises qui répondent, et elles sont plusieurs à être concurrentes.

Le conseil, c'est de venir se présenter physiquement dans une commune et de montrer le travail réalisé. Personnellement, quand on veut sélectionner une entreprise, je me renseigne souvent auprès des autres communes pour savoir comment ça s'est passé et évaluer un peu le travail réalisé. La réputation compte énormément. Nous avons aussi une préférence pour des petites structures, car elles sont plus flexibles et joignables. »

ANNEXE 13 : INTERVIEW AVEC : RENAUD REMY – ARCHITECTE DANS LE BUREAU D’ARCHITECTURE GESPLAN EN TANT QUE DESSINATEUR, GESTIONNAIRE DE PROJET ET CONSEILLER TECHNIQUE

1) Auriez-vous la gentillesse de vous présenter, expliquer votre parcours et plus particulièrement décrire votre expérience dans les marchés public ?

« J'ai fait des études d'architecte d'intérieur, et cela fait 15 ans que je travaille pour le bureau d'architecture Gesplan en tant que dessinateur, gestionnaire de projet et conseiller technique dans le cadre de marchés publics divers. Le bureau Gesplan est spécialisé dans les travaux d'infrastructure et de stabilité. Dans les travaux d'infrastructure se positionne le mobilier urbain, qui comprend les abris vélos et tout ce qui va avec. »

2) Avant de lancer un projet, devez-vous entreprendre des démarches ayant pour objectif de débloquer des fonds, d’obtenir des permis, ou autres ?

« Oui, tout à fait. De plus en plus, il y a des conseillers en mobilité qui font des démarches au préalable pour obtenir des demandes de subventions, notamment dans le cadre de la ville de Marche qui se trouve dans un plan d'action pour la mobilité et le développement du réseau cyclable. C'était une commune pilote à l'époque, et ils investissent énormément dans la mobilité douce. Il y a en effet énormément de démarches à faire au préalable pour accéder aux subventions avant de pouvoir lancer un marché public. D'abord il y a le lancement du marché d'études, puis le lancement du marché public de travaux. Nous les aidons surtout dans les démarches pour déterminer des estimations de prix et de budget, afin de ne pas qu'ils partent dans tous les sens et se lancent tête baissée dans un projet qui n'est pas réalisable, ou alors dans un projet réalisable mais avec de mauvais critères. Donc nous les aidons avec tous ces aspects un peu techniques. Ensuite, on réalise le dossier avec le cahier des charges, le métré, et à ce moment-là, ils peuvent lancer le marché de travaux que nous suivons après pour les aider dans les avis techniques. »

3) Quand une commune lance un marché, comment vous organiser-vous en interne ? Qui sont les intervenants et leur rôle ?

« Ça dépend des communes, je vais parler du cas de Marche dont on a déjà discuté. Donc il y a la conseillère en mobilité qui rentre en compte, ensuite le directeur technique qui est également conseiller en mobilité. Il y a aussi l'échevin des travaux et le directeur du service travaux. Donc il y a plusieurs intervenants, car de toute façon, il faudra toujours l'aval du collègue et des conseillers pour valider un marché. Il y a effectivement beaucoup d'intervenants. »

4) Selon vous, comment une commune cherche les différents prestataires avec lesquels vous allez interroger / sélectionner ? Quels outils spécifiques utilisez-vous pour faire vos recherches ?

« Normalement, on ne peut pas interroger de prestataires en particulier. Dans le cadre d'un marché public, il faut rester le plus large possible. La démarche que l'on a faite vers vous dans le cadre du marché de Marche nous a aidés techniquement, mais maintenant il faut rester le plus large possible. Ce n'est pas dit que c'est vous qui allez remporter le marché. Les cahiers des charges ne peuvent pas être fermés, mais il est vrai qu'il nous faut une base pour pouvoir réaliser le cahier des charges, d'un point de vue technique, esthétique et de qualité. Cependant, les lois européennes ne permettent pas de dire « on va prendre telle marque pour le marché public ». Donc on peut conseiller une gamme, mais il n'est pas dit que c'est cette gamme-là qui va remporter le marché. L'entrepreneur peut évidemment aller chercher d'autres intervenants. Il existe deux types de marché : les marchés de fourniture, où l'on va plutôt déterminer le produit que l'on veut, et les marchés de travaux, qui sont plus ouverts. Donc quand on cherche plusieurs destinataires, nous on ne fait pas spécialement de recherche, ce sont les communes qui nous

disent avec qui ils ont l'habitude de travailler, de qui ils sont satisfaits et qui pratiquent des prix qui leur conviennent. Donc nous on se base sur la liste des communes. »

5) Selon vous, comment une commune élabore t'elle son cahier des charges ? Quelles sont vos critères ? Qui fait le choix des critères de sélection et des critères d'attribution ?

« Il y a toute une partie administrative qui est pré-écrite, et pour ça, nous on se base sur le Qualiroute qui est un cahier des charges type pour la région wallonne concernant les marchés d'infrastructures. Eux ont déjà tout un tas de critères qui sont définis auxquels on doit répondre, et ensuite, suivant le type de marché, il y a des critères auxquels on peut déroger ou non. Ensuite, il y a la partie technique où également il y a des articles déjà définis. Ensuite, quand on arrive sur du mobilier urbain, là il y a effectivement une partie technique à décrire et on fait une recherche sur un certain type de produit, et là on décrit au mieux ce que l'on veut tout en ne fermant pas la porte à d'autres types de produits. On est obligé de laisser de la place à d'autres possibilités. »

6) Comment une entreprise pourrait faire en sorte que d'autres critères rentrent en compte (qualité, l'intégration dans l'environnement, ...) ?

« Souvent, on retrouve le prix comme unique critère à la demande de la commune, mais dans le cas de Marche, il y aura d'autres critères qui vont être déterminants, tels que le critère esthétique et le critère qualitatif par rapport aux matériaux. Donc, si on demande de la tôle de 3 mm d'épaisseur et qu'une entreprise propose de la tôle de 2 mm, elle n'aura pas de points pour ce critère-là. Mais ce n'est pas pour autant qu'elle ne peut pas remporter le marché, car on fonctionne avec un système de pondération. Dans le cadre d'un marché de mobilier urbain, nous ne voulons pas fonctionner uniquement avec le prix car c'est trop vaste. On pourrait nous proposer plein de solutions à des prix trop différents. »

7) Quand une entreprise est plus chère, a-t-elle l'occasion de sortir son épingle du jeu ? Quels conseils donneriez-vous pour qu'une entreprise sorte du lot malgré des prix plus élevés ?

« Quand d'autres critères rentrent en compte, oui. Quand on met d'autres critères dans le cahier des charges, c'est justement que l'on cherche à avoir une entreprise qui propose de la qualité, et dans ces cas-là, on recherche un autre aspect que le prix. Si le client cherche à avoir une bonne qualité, dans ce cas-là, c'est parfaitement possible. L'entreprise peut se démarquer avec une bonne communication car, pour moi, c'est primordial. Des entreprises comme Poncelet, ils ont des commerciaux qui se baladent de commune en commune avec des prospectus, donc même si c'est un peu du matraquage, grâce à ça, leurs produits restent quand même en tête. Donc, privilégiez et travaillez sur la communication au maximum pour que les gens aient votre marque en tête. Et du fait que vous allez avoir de plus en plus de marchés, vous pourrez baisser vos prix et ne plus être les plus chers.

Par rapport à la communication, Idemasport veut bien dire ce que ça veut dire, donc on vous connaît notamment pour les aires de jeux, les cours de récréation, mais pas spécialement pour les infrastructures cyclables. Je me suis rendu compte en allant sur votre site que vous aviez un panel de produits très large et je n'avais pas pensé à vous directement pour les infrastructures cyclables. Vous êtes présents dans beaucoup de domaines, mais il n'y a pas assez de communication, surtout sur les réseaux sociaux. Aujourd'hui, tout le monde s'y met, et peut-être que vous êtes dessus, mais pour moi, ce n'est pas assez développé. Il n'y a rien à faire, un beau chantier, ça vaut la peine d'en parler parce que ça marque les gens et ça aide également à visualiser. Donc, si vous remportez le marché de Marche, il faut le partager et en parler. Les images et vidéos sont beaucoup plus parlantes que simplement de la prospection. Faire des

photos prouve que vous suivez vos chantiers et qu'il y a un bon suivi client, donc pour moi, c'est aussi quelque chose à mettre en avant qui peut faire la différence. »

ANNEXE 14 : INTERVIEW AVEC : MONSIEUR OLIVIER FAGNANT – CONSEILLER EN LOGEMENT ET RESPONSABLE ÉNERGIE DE LA COMMUNE DE MANHAY

1) Auriez-vous la gentillesse de vous présenter, expliquer votre parcours et plus particulièrement décrire votre expérience dans les marchés public ?

« Je suis conseiller en logement et responsable de l'énergie. Je suis arrivé dans la commune avec une offre d'emploi. Ça fait 14 ans que je travaille pour la commune, et au niveau des marchés publics, je prépare la partie technique, mais pour le reste, ce n'est pas moi qui m'en occupe. »

2) Avant de lancer un projet, devez-vous entreprendre des démarches ayant pour objectif de débloquer des fonds, d'obtenir des permis, ou autres ?

« C'est souvent la partie financière qui s'occupe de développer des fonds ou des subventions à débloquer, et généralement, c'est la cellule des finances qui gère l'argent. Notamment lors du lancement du marché public pour la box vélo, c'est le TEC qui s'occupe du subside quand ils estiment qu'un investissement est nécessaire. Donc, ils viennent souvent dans la commune pour observer les lignes de bus, puis ils évaluent le projet et décident si les subventions peuvent être intéressantes. Pour résumer, nous faisons une première demande au TEC, puis ils répondent favorablement ou non. Après le lancement du marché, je ne sais pas si nous payons la totalité de la facture ou si la facture est directement payée par le TEC. Mais une fois que le TEC a accepté de financer, c'est eux qui se chargent de l'investissement, mais ils ont généralement un budget limité, donc nous devons respecter ce budget. »

3) Quand une commune lance un marché, comment vous organiser-vous en interne ? Qui sont les intervenants et leur rôle ?

« Donc, la cellule financière se charge de tout ce qui est financier, tandis que moi, je m'occupe de la partie technique. Ainsi, le cahier des charges est encodé dans 3P, et ensuite, on demande à trois entreprises de répondre au cahier des charges. »

4) Cela arrive que vous n'ayez pas trois intervenants ?

« On essaye d'en avoir trois, mais maintenant, il est possible qu'il y en ait un qui ne réponde pas à la demande. Mais dans la loi, on est obligé de demander à trois entreprises de répondre au cahier des charges. Donc là, on ne peut pas y déroger, mais parfois une entreprise nous répond qu'elle n'est pas en capacité de répondre à la demande. »

5) Selon vous, comment une commune cherche les différents prestataires avec lesquels vous allez interroger / sélectionner ? Quels outils spécifiques utilisez-vous pour faire vos recherches ?

« On se renseigne sur les produits que l'entreprise fait et on recherche des entreprises qui sont en capacité de répondre. En règle générale, on recherche beaucoup d'entreprises via internet qui présentent les produits recherchés par la commune, et on regarde ce qu'elles proposent en fonction de ce qu'elles marquent sur leur site internet. Et dans 3P, il y a moyen d'avoir accès à des informations ou à des listes de prestataires qui sont capables de répondre à la demande avec des marchés qui ont déjà été réalisés. »

6) Selon vous, comment une commune élabore t'elle son cahier des charges ? Quelles sont vos critères ? Qui fait le choix des critères de sélection et des critères d'attribution ?

« Généralement, on essaie de voir le produit qui nous intéresse et on essaie de le décrire au mieux dans la partie technique du cahier des charges pour que les entreprises répondent à

la demande de la commune de la meilleure manière possible. On doit être le plus précis possible pour obtenir le produit que l'on veut, tout en laissant la possibilité à la concurrence de répondre. Donc, si l'on souhaite une marque spécifique, on doit demander une offre à trois entreprises qui proposent la marque souhaitée. On doit toujours laisser la possibilité à toutes les entreprises de répondre et ne pas noter noir sur blanc que nous souhaitons travailler avec une entreprise en particulier, car sinon, dans ce cas-là, les concurrents pourraient venir casser le marché. Les critères de sélection et d'attribution sont décidés par la cellule de l'administration et également par la cellule technique. Mais il est à savoir que le critère du prix est le principal, et dans 90% des marchés, c'est le prix qui prime. »

7) Comment une entreprise pourrait faire en sorte que d'autres critères rentrent en compte (qualité, l'intégration dans l'environnement, ...) ?

« Parfois, d'autres critères peuvent en effet entrer en compte, et dans ce cas-là, on pondère avec les différents critères. Il arrive qu'une entreprise qui n'est pas la moins chère remporte quand même le marché. Mais le plus difficile, c'est de définir les critères et la pondération. Par contre, c'est toujours la commune qui décide des critères à mettre dans le cahier des charges et qui s'occupe également de la pondération. Il est très rare qu'une entreprise puisse travailler avec la commune pour définir des critères. La Région wallonne s'occupe de beaucoup de différents marchés et elle met à disposition des cahiers des charges aux administrations pour les aider. »

8) Quand une entreprise est plus chère, a-t-elle l'occasion de sortir son épingle du jeu ? Quels conseils donneriez-vous pour qu'une entreprise sorte du lot malgré des prix plus élevés ?

« Oui, mais elle doit apporter quelque chose en plus. Par contre, il faut que cela soit noté dans la pondération et justifié en quoi elle apporte quelque chose de plus. Prenons l'exemple d'une voiture : si vous décrivez une simple voiture avec 4 roues, vous recevrez beaucoup d'offres, mais si vous décrivez une voiture avec des exigences techniques de haute qualité, dans ce cas-là, vous recevrez des offres de Mercedes ou BMW. S'il n'y a pas de pondération, cela devient très compliqué de justifier. Et s'il n'y a que le prix, la commune ne pourra pas choisir l'entreprise la plus chère. C'est au moment de la rédaction du cahier des charges qu'il faut que l'entreprise travaille avec la commune, car une fois que les règles du jeu sont envoyées, l'entreprise ne pourra plus rien faire. Les entreprises savent très bien comment s'y prendre, mais il faut qu'elles apportent un service supérieur si elles veulent vraiment sortir leur épingle du jeu. »

ANNEXE 15 : INTERVIEW AVEC : LA PERSONNE A SOUHAITÉ RESTER ANONYME – COMMUNE DE MOUSCRON

1) Auriez-vous la gentillesse de vous présenter, expliquer votre parcours et plus particulièrement décrire votre expérience dans les marchés public ?

« J'ai commencé à travailler à la commune il y a 9 ans et j'ai directement commencé à travailler pour la cellule des marchés publics. Aujourd'hui, je suis responsable de cette cellule. J'ai été non-responsable pendant deux ans, puis j'ai obtenu la responsabilité de ce service. »

2) Avant de lancer un projet, devez-vous entreprendre des démarches ayant pour objectif de débloquer des fonds, d'obtenir des permis, ou autres ?

« Ça dépend si c'est un marché de travaux, là il faut toujours demander un permis et il y a parfois des démarches dans les marchés de coordination et de sécurité santé aussi à faire, et donc on a besoin d'un coordinateur sécurité santé dans le cadre de ces projets. Il faut également établir un plan de sécurité santé que nous devons annexer au cahier des charges. Pour les autres démarches, on doit avoir une estimation du montant des travaux que l'on souhaite réaliser pour pouvoir choisir une procédure de marché public. C'est une collaboration avec les architectes, les techniciens et une plateforme administrative et en amont, ils font pas mal de boulot pour le cahier des charges. Par la suite, on le reçoit pour vérifier l'aspect juridique du marché en question avant le lancement. »

3) Vous avez parlé du type de procédure, comment vous organisez vous pour décider celle que vous allez choisir ?

« Le type de procédure dépend souvent du montant du marché. Maintenant, il y a des procédures que l'on peut toujours utiliser quel que soit le montant. Mais il y a des procédures qui sont soumises à des conditions. En général, c'est le montant, et parfois il y a d'autres critères. Quand le montant est trop important, souvent on ne peut, par exemple, pas utiliser la procédure négociée. »

4) Quand une commune lance un marché, comment vous organiser-vous en interne ? Qui sont les intervenants et leur rôle ?

« En amont, il y a toujours un budget à approuver pour l'année, ça se fait l'année d'avant. En début d'année, les architectes et les chefs de divisions techniques s'accordent pour savoir le type de chantier qu'ils vont lancer en fonction du budget qui a été fixé. Donc les architectes travaillent sur le marché en collaboration avec la plateforme administrative pour l'élaboration du cahier des charges. Une fois qu'il est réalisé, ça vient chez nous pour l'aspect juridique, et avant de lancer le marché, on le soumet au conseil communal ou parfois le conseil délègue au collège communal. C'est eux qui approuvent le lancement du marché et ses conditions, et alors vous avez également la cellule financière qui, au-delà d'un seuil de 22000€ HTVA, doit donner un avis de légalité sur l'avis de la procédure. Parfois, il y a plusieurs services qui collaborent, surtout les services techniques et d'urbanisme pour les permis, etc. Et parfois, on travaille également avec des sociétés externes. »

5) Selon vous, comment une commune cherche les différents prestataires avec lesquels vous allez interroger / sélectionner ? Quels outils spécifiques utilisez-vous pour faire vos recherches ?

« En dessous d'un certain seuil, on peut passer par une procédure sans publication et donc là, en effet, on doit choisir au minimum trois sociétés à consulter, sauf si vraiment il n'y a aucune entreprise, on peut en avoir deux, mais ce sont des cas extrêmement rares. Au niveau de la recherche, c'est plutôt le service technique qui choisit les entreprises car ils connaissent les

compagnies avec lesquelles ils ont déjà travaillé. Mais comment font-ils leurs recherches, ça je n'en sais rien car ce n'est pas la cellule des marchés publics qui s'occupe de ça. Mais c'est souvent en fonction du besoin et des entreprises avec lesquelles ils ont déjà travaillé, avec qui ça s'est bien passé et en fonction de la satisfaction des anciens marchés. En fonction également des livraisons, ils choisissent souvent des sociétés locales, mais il n'y a pas de règles pour ça. »

6) Selon vous, comment une commune élabore t'elle son cahier des charges ? Quelles sont vos critères ? Qui fait le choix des critères de sélection et des critères d'attribution ?

« Le cahier des charges technique, ce sont vraiment les techniciens et les architectes qui s'occupent de ça. Ça arrive que ce soit aussi les instructions publiques pour des bancs d'école, par exemple. Pour les clauses administratives, c'est comme je disais, cette plateforme administrative en collaboration avec les techniciens, car c'est toujours lié à de la technique. Pour les autres critères de sélection, c'est un peu similaire, on va toujours travailler en collaboration avec le service technique qui se base sur les anciens marchés de travaux. Personne ne travaille de son côté. »

7) Comment une entreprise pourrait faire en sorte que d'autres critères rentrent en compte (qualité, l'intégration dans l'environnement, ...) ?

« Alors, il faut savoir que beaucoup de communes sont en train de changer et que l'aspect durable ou qualitatif rentre en compte dans les cahiers des charges. Ce n'est plus uniquement le critère du prix. Mais une entreprise qui est susceptible de remettre une offre ne pourra pas travailler en amont avec les techniciens car les techniciens ont généralement les compétences pour rédiger eux-mêmes les clauses techniques ou les critères. Maintenant, si une entreprise externe travaille avec une commune, il faut voir dans quelles limites elle s'en occupe. Si elle nous donne des éléments pour rédiger le cahier des charges, il faut que ces éléments ne cloisonnent pas le marché et que d'autres sociétés soient susceptibles de remettre un prix. Nous on ne mettra jamais un descriptif technique où une seule société ne pourra remettre un prix. Au niveau des critères administratifs, une société ne pourra jamais travailler avec une commune, car c'est vraiment le business de la commune. Une société n'aura jamais son mot à dire. Il y a une réflexion de la part de la commune qui se fait pour savoir si on met d'autres critères que le prix, mais ça concerne uniquement une réflexion en interne. »

8) Quand une entreprise est plus chère, a-t-elle l'occasion de sortir son épingle du jeu ? Quels conseils donneriez-vous pour qu'une entreprise sorte du lot malgré des prix plus élevés ?

« Disons que si c'est seulement le prix, c'est compliqué. Maintenant, c'est là qu'intervient la vérification des offres de prix. Donc, quand ce sont des marchés de travaux ou autres, il y a une obligation de la loi qui dit qu'il faut vérifier les prix. Donc les prix ne doivent pas être trop bas ou trop élevés, et il faut être certain que cette société a bien compris le marché, sinon on peut écarter certaines sociétés qui ne répondaient pas au cahier des charges. Donc, il se peut que votre société soit finalement désignée, mais parce qu'on aura écarté celle d'avant. Maintenant, si l'unique critère est le prix, il ne pourra pas sortir son épingle du jeu, sauf si les critères de sélection permettent à la société d'offrir un service plus complet.

C'est compliqué de donner des conseils, donc je n'ai pas trop de conseils à part de faire les démarches, en marché travaux, pour obtenir des certifications plus élevées qui permettront de répondre à plus de marchés et aussi d'être honnête dans leurs prix et de remettre des offres qui soient toujours impeccables et qui répondent bien au cahier des charges. Parce que parfois, certains concurrents vont être moins complets, et donc ça permettrait à des sociétés qui sont toujours impeccables de peut-être remporter le marché. »

ANNEXE 16 : INTERVIEW AVEC : RACHEL RIVIÈRE – RESPONSABLE DES MARCHÉS PUBLICS À LA COMMUNE DE ATH

1) Auriez-vous la gentillesse de vous présenter, expliquer votre parcours et plus particulièrement décrire votre expérience dans les marchés public ?

« J'ai fait des études de droit en bachelier. Pendant ces études, il y avait une matière sur les marchés publics, et après mes études, j'ai eu la chance de pouvoir travailler dans les marchés publics, ce qui m'a semblé intéressant. J'ai directement commencé à travailler à la ville d'Ath dans les marchés publics. Il y a beaucoup de législation, et ce n'est pas toujours évident car il y a souvent de nouvelles législations à respecter, ainsi que des seuils à prendre en compte, etc. J'ai commencé à travailler dans la cellule des marchés publics le 6 décembre 2021. »

2) Avant de lancer un projet, devez-vous entreprendre des démarches ayant pour objectif de débloquer des fonds, d'obtenir des permis, ou autres ?

« Ça dépend des marchés publics, mais ils sont vraiment l'application d'un souhait ou d'un service. Donc, imaginons que le service technique souhaite refaire une voirie ou un bâtiment, nous, on va simplement rédiger la partie administrative, mais on n'est pas à l'initiative du projet en tant que tel. Donc, au niveau des permis, c'est beaucoup plus la cellule technique qui s'en charge. »

3) Quand une commune lance un marché, comment vous organiser-vous en interne ? Qui sont les intervenants et leur rôle ?

« Tout dépend de l'origine du service, donc si c'est un service de voirie, là c'est la cellule construction qui s'en charge et qui mettra toutes les exigences techniques. Ensuite, en fonction du montant, c'est nous, la cellule marché public, qui nous chargerons du type de procédure. Le type de procédure doit faire référence à certaines législations. Mais ça dépend toujours du type de marché, que ce soit pour des fournitures ou des travaux. Le cahier des charges ne sera pas réalisé de la même manière, et les clauses administratives varieront également. Le type de procédure dépend de l'estimation de prix que le service technique nous donne. »

4) Selon vous, comment une commune cherche les différents prestataires avec lesquels vous allez interroger / sélectionner ? Quels outils spécifiques utilisez-vous pour faire vos recherches ?

« C'est le service technique qui se charge de cela, et donc en fonction des exigences techniques, c'est toujours eux qui vont nous conseiller les différentes personnes à interroger. Car c'est toujours eux qui travaillent avec les entreprises et qui ont l'expérience nécessaire pour savoir les différents prestataires à interroger. Le service technique va donc rédiger les exigences techniques ainsi que nous donner les noms des prestataires, mais je ne sais pas comment ils s'organisent pour les trouver. »

5) Selon vous, comment une commune élabore t'elle son cahier des charges ? Quelles sont vos critères ? Qui fait le choix des critères de sélection et des critères d'attribution ?

« Ça va dépendre de l'expérience que l'on a déjà eue dans les différents marchés. Les personnes qui travaillent ici depuis des années rédigent normalement ces critères. Mais encore ici, on travaille en collaboration avec le service technique pour voir quels critères d'attribution iraient le mieux au marché. Tout dépend aussi du type de procédure, car dans certaines procédures, certains critères sont obligatoires, tandis que dans d'autres cas, les critères d'attribution

empêchent d'attribuer un marché. Donc, dans ces cas-là, c'est beaucoup mieux d'avoir un critère prix. Et dans d'autres cas, il faut obligatoirement mettre d'autres critères.

Il faut savoir que les critères d'attribution, c'est ce sur quoi on va comparer les offres, alors que les critères de sélection permettent de sélectionner l'entreprise. Par exemple, avoir de l'expérience ou une réalisation similaire dans une autre commune. Donc les critères de sélection permettent vraiment de voir si la société est apte à faire le travail demandé (avec des attestations de bonne exécution, par exemple). Des critères de sélection sont obligatoires lorsque le seuil des 215 000 € HTVA est atteint, et c'est vraiment pour des procédures négociées ouvertes avec publications au préalable. C'est logique car dans ces cas-là, on a aucun contrôle sur les différentes sociétés qui vont remettre un prix, donc on doit demander un minimum pour être certains qu'elles ont les capacités pour réaliser le chantier. Mais dans une procédure où on consulte directement les entreprises, ça n'aurait pas de sens d'en mettre car si on les consulte, c'est qu'ils sont aptes à le faire. »

6) Comment une entreprise pourrait faire en sorte que d'autres critères rentrent en compte (qualité, l'intégration dans l'environnement, ...) ?

« Souvent, on ne fonctionne qu'avec le prix et je ne peux pas dire qu'un autre critère revienne aussi souvent que le prix, mais il arrive que d'autres critères rentrent en compte, comme le délai d'exécution, le délai de garantie et la qualité. Par contre, une entreprise ne pourra jamais travailler avec une commune pour l'élaboration du cahier des charges, car si elle participe à sa rédaction, une autre entreprise qui répond à ce même marché pourra aller contre l'attribution avec un recours au Conseil d'État. En effet, le fait qu'une entreprise participe à l'élaboration du cahier des charges limiterait la légalité du traitement entre les soumissionnaires. »

7) Quand une entreprise est plus chère, a-t-elle l'occasion de sortir son épingle du jeu ? Quels conseils donneriez-vous pour qu'une entreprise sorte du lot malgré des prix plus élevés ?

« Tout dépend des critères d'attribution, car les marchés publics sont assez rigides, et si on a mis comme unique critère le prix, la commune sera obligée d'aller vers le moins cher. Par contre, le critère de qualité peut changer la donne, et de là, il se peut que l'entreprise la plus chère fasse un meilleur résultat. Dans certains cas, il est essentiel d'avoir une qualité irréprochable. Pour sortir son épingle du jeu, je dirais que l'entreprise doit répondre parfaitement au cahier des charges et remplir un maximum de critères. »

LISTE DES PERSONNES RESSOURCES

- Jonas BERLEMONT, Architecte chez Aquapro
Mail : jonas.berlemont@idema.com
Téléphone : 0490/42.72.89
Ressource interne
- Madame VAN MEIR, Architecte à la commune de Seraing
Mail : /
Téléphone : 0474/88.57.51
Ressource externe
- Loic REDANT, Conseillé en mobilité et énergie à la commune de Fontaine-L'évêque
Mail : loic.redant@villedefontaine.be
Téléphone : 0477/98.38.33
Ressource externe
- Martin MAURAGE, Directeur du centre sportif de Welkenraedt et Henry-chapelle
Mail : /
Téléphone : 0494/46.74.35
Ressource externe
- Patrick Clignet, Responsable des marchés publics et conseiller en mobilité et logement à la commune de Welkenraedt
Mail : /
Téléphone : 087/89.91.86
Ressource externe
- Renaud Remy, Architecte pour le bureau d'architecture GESPLAN
Mail : r.remy@gesplan.be
Téléphone : 0495/19.48.06
Ressource externe
- Olivier Fagnant, Conseillé en logement et responsable énergie à la commune de Manhay
Mail : olivier.fagnant@manhay.org
Téléphone : 0474/88.57.51
Ressource externe
- Rachel Rivière, Responsable des marchés publics à la commune de Ath
Mail : /
Téléphone : 068/68.10.00
Ressource externe
- William Geron, Directeur commercial pour la société Idema
Mail : william.geron@idema.com
Téléphone : 0494/99.21.10
Ressource interne
- Laurence Pirnay, Service marketing pour la société Idema
Mail : laurence.pirnay@idema.com

Téléphone : 087/60.87.52
Ressource interne

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

- Amit, R., & Zott, C. (2001). *Value creation in E-business* (Vol. 22).
- Armstrong, G., Kotler, P., Le Nagard-Assayag, E., Lardinois, T., Butori, R., Dion, D., & Oble, F. (2016). *Principes du marketing* (13 ieme). PEARSON Education.
- Bourque, D. (2008). *Concertation et partenariat*. Presses de l'Université du Québec.
- Eloire, F. (2019). *La concurrence, un rapport social conflictuel et socialisateur* (N°25). La Découverte.
- Giannelloni, J.-L., & Vernet, E. (2019). *Etudes de marché* (5ème édition). Vuibert.
- Joannis, H., & de Barnier, V. *De la stratégie marketing à la création publicitaire: Vol. 2ième édition* (2ième édition). DUNOD.
- Kotler, P., & Armstrong, G. *Principles of marketing* (17e éd.). Pearson.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Comprendre le marketing et ses processus* (11e édition). Pearson France. https://www.pearson.ch/download/media/9782744076695_SP_01.pdf
- Lelarge, C., & Nefussi, B. (2011). *Les stratégies de portefeuille de produits des entreprises industrielles françaises face à la concurrence des pays à bas coût de production*. Persée.
- Malaval, P., & Décaudin, J.-M. (2009). *PENTACOM* (Deuxième édition). Pearson.
- Pigneur, Y. (2020). *Value Proposition Design : How to Create Products and Services Customers Want*. Pearson. <https://www.revuegestion.ca/comment-arriver-aa-une-proposition-de-valeur-innovante-> (2015)
- Pigneur, Y., & Osterwalder, A. (2010). *Business Model Generation : A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Wiley, New Jersey.
- Steffens, G. (2015). *Les critères smart pour atteindre son objectif* (Vol. 25).

SOURCES INTERNET

Altinnova. <https://www.altinnova.com/>

ASBL Union des Villes et Communes de Wallonie. *Les procédures de passation des marchés publics.*

<https://www.uvcw.be/marches-publics/focus/art-2345>

ASBL Union des Villes et Communes de Wallonie. (2021, janvier 13). *Définitions et principes.*

<https://www.uvcw.be/marches-publics/focus/art-2348>

BDC. (2020, septembre 13). *5 étapes pour créer une proposition de valeur.* <https://www.bdc.ca/fr/articles->

[outils/marketing-ventes-exportation/marketing/etapes-pour-creer-proposition-valeur-qui-](https://www.bdc.ca/fr/articles-)

[dynamisera-vos-ventes](https://www.bdc.ca/fr/articles-)

BDC. *Qu'est-ce qu'un avantage concurrentiel.* <https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/boite-outils->

[entrepreneur/gabarits-documents-guides-affaires/glossaire/avantage-concurrentiel](https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/boite-outils-)

Capelle, O. (2011, septembre 5). *Dématérialisation des contenus : 6 - VUPC (Valeur d'Utilité Perçue par le*

Client). <http://digitalcontentbusiness.blogspot.com/2012/05/6-vupc-valeur-dutilite-percue-par->

[le.html](http://digitalcontentbusiness.blogspot.com/2012/05/6-vupc-valeur-dutilite-percue-par-)

Cuignet, F. (2023, février 14). *Observatoire 2022 : L'essor du vélo se confirme à Bruxelles.* GRACQ.

<https://www.gracq.org/actualites-du-velo/observatoire-du-velo-2022-lessor-du-velo-se-confirme->

[bruxelles](https://www.gracq.org/actualites-du-velo/observatoire-du-velo-2022-lessor-du-velo-se-confirme-)

Decarra, A. (2023, avril 28). *Qu'est-ce qu'un avantage concurrentiel ?*

<https://blog.hubspot.fr/marketing/avantage-concurrentiel>

Delaite, G. (2020, septembre 9). *Appel à projets : Communes pilotes Wallonie cyclable.* Union des Villes et

Communes de Wallonie. <https://www.uvcw.be/mobilite/actus/art-3500>

De Rivet, S. de, & Clair, A. (2021, octobre 8). *Entre le vélo et la voiture, une différence stratosphérique*

d'émissions de CO2. Libération. <https://www.liberation.fr/environnement/entre-le-velo-et-la->

[voiture-une-difference-stratospherique-demissions-de-co2-](https://www.liberation.fr/environnement/entre-le-velo-et-la-)

[20211008_WAZ5WETJ7RGFVPLAKGNTCGCNXQ/](https://www.liberation.fr/environnement/entre-le-velo-et-la-)

EBP. *Les étapes d'un marché public | ebp consulting.* <https://ebpconsulting.be/fr/etapes->

[marche-public/](https://ebpconsulting.be/fr/etapes-)

E-marketing.fr. *Qu'est-ce que le marketing ?*. <https://www.e-marketing.fr/>; emarketing.fr. https://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Qu-est-ce-que-le-marketing--238286.htm#&utm_source=social_share&utm_medium=share_button&utm_campaign=share_button

Emlyon junior conseil. Prestations : Étude de positionnement.

<https://emlyonjuniorconseil.com/prestation/etude-positionnement/>

Granger, L. (2023, février 25). *Avantage concurrentiel—Stratégie pour devancer la concurrence*.

<https://www.manager-go.com/marketing/avantage-concurrentiel.htm>

Granger, L. (2023, février 13). *La stratégie d'entreprise, diagnostic et management stratégique*.

<https://www.manager-go.com/strategie-entreprise/>

Henry, P. (2022, janvier 31). *Site internet du Parlement de Wallonie*. Parlement de Wallonie.

<http://www.parlement-wallonie.be>

IBSA. *Ville de Bruxelles*. (2023, janvier 1). Ville de Bruxelles. <https://ibsa.brussels/chiffres/chiffres-cles-par-commune/ville-de-bruxelles>

Idema. *Fournisseur d'équipements et de matériel de sport*. <https://www.idema.com/fr-BE/>

Iweps. *Densité de population en Wallonie*. <https://www.iweps.be/indicateur-statistique/densite-de-population/>

Keb. (2022, janvier 9). *Quelle est la différence entre Mix communication et le mix marketing*. KUNAFEL.

<https://www.kafunel.com/mix-communication-et-mix-marketing-difference/>

Lanau Imbert, C. (2022, juillet 19). *Mapping concurrentiel : Définition, étapes et exemple*. Shopify.

<https://www.shopify.com/fr/blog/mapping-concurrentiel>

Larousse. *Définitions : Notoriété - Dictionnaire de français Larousse*.

<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/notori%C3%A9t%C3%A9/55072>

Linternaute. *Mix communication : Définition simple et facile du dictionnaire*. (2021, janvier 1).

<https://www.linternaute.fr/dictionnaire/fr/definition/mix-communication/>

Mailchimp. *Qu'est-ce que le marketing numérique ? Le guide du débutant.*

<https://mailchimp.com/fr/marketing-glossary/digital-marketing/>

Parlement de Wallonie. <http://www.parlement-wallonie.be>

Perez, V. (2018, avril 17) *Le positionnement : Un choix stratégique.*

<https://www.mbdconsulting.ch/publications/positionnement-strategique-entreprise>

Quatrième Dimension. *Se différencier de la concurrence—7 astuces pour votre entreprise.* (2019, mars

15). <https://www.4dimension.fr/blog/astuces/se-differencier-de-la-concurrence/>

Routard. *Belgique : La Wallonie à vélo.* <https://www.routard.com/zoom/cid134523-la-wallonie-a-velo.html>

SendPulse. *Qu'est-ce que la communication marketing ?* (2023, janvier 6).

<https://sendpulse.com/fr/support/glossary/marketing-communications>

Service Public Fédéral Belge. *Sport | Belgium.be.* https://www.belgium.be/fr/formation/temps_libre/sport

SPW. *Les marchés publics en Wallonie—Quelle procédure de passation choisir?* (2022, avril 1). Les marchés publics en Wallonie; Le site officiel de la wallonie.

<https://marchespublics.wallonie.be/home/pouvoirs-adjudicateurs/passer-un-marche-public/quelle-procedure-de-passation-choisir.html>

SPW. (2020, juin). *Répartition modale du transport de personnes—État de l'environnement wallon.*

http://etat.environnement.wallonie.be/cms/render/live/fr_BE/sites/eew/contents/indicatorsheets/T_RANS_4.html

Target Advertising. (2018, novembre 21). *Marchés publics : Les modes de passation.* Contracteo.

<https://www.contracteo.be/fr/marches-publics-les-modes-de-passation>

Union européenne. *Etendering.*

<https://etendering.ted.europa.eu/general/page.html?name=home&locale=fr#:~:text=eTendering%20est%20une%20plate%2Dforme,mati%C3%A8re%20de%20march%C3%A9s%20publics%20%C3%A9lectroniques.>

Vie-publique.fr. *Transports : Le défi écologique des nouvelles mobilités*. (2021, avril 14). vie-publique.fr.

<https://www.vie-publique.fr/eclairage/279082-transports-le-defi-ecologique-des-nouvelles-mobilites>

Vincotte. *ISO 14001—Systèmes de management environnemental*. (2017, septembre 22).

<https://www.vincotte.be/fr/energy-process-industries/durabilite-environnement-4/iso-14001-systemes-de-management-environnemental>

Wallonie-Bruxelles International. *Belgique francophone : Les activités sportives | Wallonie-*

<https://www.studyinbelgium.be/fr/belgique-francophone-les-activites-sportives>

Walgrove, A. (2020, septembre 21). *Comment améliorer la notoriété de votre marque : Guide complet et stratégie*. Taboola Blog. <https://blog.taboola.com/fr/comment-ameliorer-la-notoriete-de-votre-marque-guide-complet-et-strategie/>

ARTICLES

Birbès, P. (2023, Mis à jour le avril). *Quel réseau social choisir pour développer son entreprise ?*

francenum.gouv.fr. <https://www.francenum.gouv.fr/guides-et-conseils/communication-et-publicite/reseaux-sociaux/quel-reseau-social-choisir-pour>

Bouchard, J.-M., & Kalubi, J.-C. (2006). Partenariat et recherche de transparence. Des stratégies pour y parvenir. *Informations sociales*, 133(5), 50-57. <https://doi.org/10.3917/inso.133.0050>

Cossette, C., & Dhéry, R. (1987). *La stratégie du positionnement*. Persée.

http://www.persee.fr/doc/colan_0336-1500_1987_num_73_1_996

Deru, L. (2017, juin 8). *Les différents modes de passation des marchés publics | Barreau de Liège*.

<http://barreaudeliege-huy.be/nl/actualites/les-differents-modes-de-passation-des-marches-publics>

Gouvernement de Wallonie. (2020). *Plan d'investissement Wallonie cyclable 2020-2021 (PIWACY 20-21)* .

https://mobilite.wallonie.be/files/velo/Circulaire_PIWACY-mai-2021.pdf

Gril, E. (2018). Le défi et l'avantage de suivre les clients à la trace. *Gestion*, 43(2), 68-71.

<https://doi.org/10.3917/riges.432.0068>

Iselin, F. (2011). Proposition de valeur et positionnement prix, la place de la valeur client dans le pricing d'offres innovantes : Le cas des start-up technologiques. *Vie & sciences de l'entreprise*, 187(1), 58-71.
<https://doi.org/10.3917/vse.187.0058>

Kandybin, A., & Grover, S. (2008). Un avantage concurrentiel durable. *L'Expansion Management Review*, 131(4), 82-89. <https://doi.org/10.3917/emr.131.0082>

PLAN D' ACTIONS WALLONIE CYCLABLE 2030. (2019). Wallonie.

<https://www.wallonie.be/sites/default/files/2022-07/Plan%20d%27actions%20Wallonie%20Cyclable%202030.pdf>

Qastharin, A. R. (2015). *Business Model Canvas*. Ecole de commerce et de gestion.

Vandamme, E. (2022, janvier 1). *Chiffres clés du vélo en Belgique*. Service Public Fédéral Mobilité et Transports
https://mobilier.belgium.be/sites/default/files/documents/publications/2023/Chiffres%20cl%C3%A9s%20du%20v%C3%A9lo_FR.pdf

Tochon, F. (1996). Rappel stimulé, objectivation clinique, réflexion partagée. Fondements méthodologiques et applications pratiques de la rétroaction vidéo en recherche et en formation. *Revue des sciences de l'éducation*, 22(3), 467-502. <https://doi.org/10.7202/031889ar>

Waterbley, S. (2022). *Réalisation d'une étude spécialisée en matière de transformation digitale des entreprises belges afin de les aider à se développer et à se lancer dans l'e-commerce*. SPF Economie.

MASTER THESIS

Brahmi, F. (2013). *L'utilisation de l'analyse SWOT en vue de l'élaboration d'un plan de développement stratégique cas de l'université de Guelma*. University Guelma.

Limneos, A. (2022). *Comment les experts marketing perçoivent-ils le marketing de contenu et quelles sont les stratégies qu'ils utilisent ?* [Marketing]. UCL.

EXECUTIVE SUMMARY

At a time when our urban areas are facing unprecedented challenges related to traffic congestion, air pollution and environmental issues, soft mobility is proving to be a promising approach for shaping a sustainable and balanced urban future. Known as active mobility, this concept puts city dwellers at the centre of the urban landscape by encouraging active modes of travel such as walking, cycling and well-planned public transport. This comprehensive approach goes beyond simply reducing dependence on motorised vehicles, and focuses on improving the health and well-being of residents while strengthening social ties and preserving the environment for future generations.

Today, in view of the new trend towards soft mobility and many new commitments on the part of the Walloon region, Idema wanted to take up the challenge of establishing itself in the soft mobility market. The aim of this study is to examine Idema's positioning and to find ways of improving its reputation in order to propose solutions and relevant recommendations to enable them to develop a new strategy so that they can establish themselves as effectively as possible in this new sector.

To answer the research question, a theoretical analysis linked to the company's strategy and practices was carried out. Interviews with key players in the sector were used to confirm theoretical information. On the basis of all the information gathered, we were able to make a number of recommendations to the company.

This report is divided into several parts. The first is an analysis of the host company and a contextualisation of the project and the research question. The second is an internal and external analysis of Idema in order to understand the sector in which it operates. The third stage involves a study of the company's positioning. Next, we analyse how Idema could improve its reputation. In addition, we will carry out a qualitative analysis which will shed further light on this study. Finally, we will close this thesis with recommendations for the company.

Keywords : Positioning, brand awareness, sports company, soft mobility, PIWACY, Belgium, cycling, cycling facilities, public contracts, local authorities

Word count = 28 972