

THESIS / THÈSE

MASTER EN SCIENCES DE GESTION À FINALITÉ SPÉCIALISÉE EN BUSINESS ANALYSIS & INTEGRATION

Élaboration d'une communauté de marque en ligne dans un contexte B-to-B

Le cas de Nexum

Dekeukelaere, Marie

Award date:
2021

Awarding institution:
Université de Namur

[Link to publication](#)

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.



Élaboration d'une communauté de marque en ligne dans un contexte B-to-B : Le cas de Nexum

Marie DEKEUKELAERE

Directeur : Prof. A. DECROP

Mémoire présenté
en vue de l'obtention du titre de
Master 120 en sciences de gestion, à finalité spécialisée
en Business Analysis & Integration

ANNÉE ACADÉMIQUE 2020-2021

Avant-propos

Ce travail de recherche n'aurait pu aboutir sans l'aide de toutes les personnes qui ont contribué d'une manière ou d'une autre à la rédaction de ce mémoire. Je tiens donc sincèrement à les en remercier.

J'aimerais remercier en premier lieu mon promoteur et professeur à l'UNamur, Monsieur Alain Decrop, pour ses judicieux conseils et son accompagnement qui ont alimenté ma réflexion.

Je remercie chaleureusement Monsieur Wouters Antoine, à la tête de la digitalisation de l'entreprise Nexum, pour son encadrement durant mon stage ainsi que pour sa disponibilité et son aide dans la réalisation de ce mémoire. Merci également à Monsieur Luc De Jaeger, CEO de Nexum, pour m'avoir accueillie au sein de son entreprise et avoir partagé avec moi son expertise en la matière, ainsi qu'à toute l'équipe de Nexum qui m'a aidée et m'a permis d'avancer dans mon projet.

Je tiens aussi à adresser ma reconnaissance envers les personnes interviewées qui ont pris le temps de répondre à mes nombreuses questions.

Enfin, je souhaite profondément remercier mes très chers proches, amis et correcteurs pour leur soutien et leur apport non négligeable dans la rédaction de ce mémoire.

Et merci à vous qui allez prendre le temps de le lire.

Table des matières

1.	Introduction	- 1 -
2.	Problématisation.....	- 3 -
2.1.	Contextualisation	- 3 -
2.2.	Historique	- 4 -
2.3.	Analyse du marché.....	- 9 -
2.4.	Services et Enjeux	- 11 -
2.5.	Opportunités	- 12 -
2.6.	Questionnement.....	- 13 -
3.	Revue de littérature.....	- 15 -
3.1.	Fidélisation	- 15 -
3.2.	Communication B-to-B	- 16 -
3.3.	Communauté en ligne B-to-B.....	- 17 -
3.4.	Plan de développement d'une communauté en B-to-B	- 19 -
3.4.1.	Analyse de la situation	- 20 -
3.4.2.	Analyse des segments, choix de la cible et positionnement	- 21 -
3.4.3.	Adéquation entre l'offre et les besoins.....	- 22 -
3.4.4.	Définition des objectifs	- 23 -
3.4.5.	Définition de l'espace d'interactions.....	- 24 -
3.4.6.	Structure de coûts et sources de revenus	- 25 -
3.4.7.	Stratégie de communication.....	- 26 -
3.4.8.	Lancement de la plateforme et évaluation des résultats	- 28 -
4.	Mise en place de la communauté de marque	- 31 -
4.1.	Analyse de la situation	- 32 -
	Analyse interne	- 32 -
	Analyse externe	- 36 -
	Environnement concurrentiel	- 38 -
	Environnement macroéconomique	- 41 -
	Analyse SWOT.....	- 43 -
4.2.	Segmentation, ciblage et positionnement.....	- 44 -

4.3.	<i>L'adéquation entre offre et besoins</i>	- 50 -
	Hypothèses	- 50 -
	Méthodologie	- 50 -
	Résultats	- 53 -
4.4.	<i>Définition des objectifs de la campagne</i>	- 57 -
4.5.	<i>Définition de l'espace d'interactions</i>	- 59 -
4.6.	<i>Structure de coûts et source de revenus</i>	- 61 -
4.7.	<i>Stratégie de communication</i>	- 64 -
4.8.	<i>Lancement de la plateforme et évaluation des résultats</i>	- 68 -
5.	Conclusion	- 70 -
6.	Limites et recherches futures	- 73 -
7.	Bibliographies	- 74 -
	Table des figures	- 80 -
	Table des tableaux	- 80 -
8.	Annexes	- 81 -

1. Introduction

Le changement est inévitable. Hors de notre contrôle, notre environnement change tous les jours. À mesure qu'il évolue – et mues par l'ambition de s'adapter et d'exceller –, les entreprises modifient également leur façon de mener leur business. Le succès d'une organisation dépend de sa capacité à s'adapter aux nouveaux changements dans l'environnement. Mais notre survie dans un marché en perpétuelle évolution n'est pas souvent liée à la rapidité avec laquelle nous pouvons mettre en place de nouveaux projets ou initiatives. Elle dépend plutôt fondamentalement de la capacité avec laquelle les gens peuvent accepter et mettre en place ces changements.

Le changement peut s'établir sous différentes formes : managériale, informatique, digitale, etc. Ne sachant pas se moderniser, adapter leurs offres de biens ou de services aux nouveaux types de clients 2.0 ou autres, de nombreuses compagnies voient leur chiffre d'affaires s'étioler et doivent parfois cesser leur activité. C'est pourquoi il faut agir suffisamment tôt et apprendre à transformer, à changer certaines pratiques ancrées depuis de longues années dans l'entreprise afin de voir son activité prospérer à nouveau.

De plus, les chercheurs ont démontré que les entreprises ayant un niveau de maturité plus élevé en termes de conduite du changement ont automatiquement un taux de réussite accru de leurs projets (Prosci, 2017).

Manifestement, accompagner les entreprises dans ces changements est le défi que Nexum réalise quotidiennement grâce à son équipe de consultants expérimentés.

Cependant, cette entreprise n'échappe pas à la règle et fait face à d'importants challenges concernant notamment la rétention de clients et la transformation digitale, pour laquelle ils éprouvent certaines difficultés. Se mettre à l'ère du marketing 4.0 afin de promouvoir des services de l'entreprise et fidéliser des clients n'est pas chose aisée, les responsables souhaitant mettre en place une communauté de marque on-line qui permettra à leurs clients de rester en contact avec l'entreprise.

Le but de ce mémoire est de proposer une manière de fidéliser les clients d'une société par l'élaboration optimale d'une communauté de marque dans une entreprise à destination d'autres entreprises. L'étude vise notamment à définir puis à décrire toutes les étapes importantes du processus. C'est pourquoi ce mémoire comporte cinq chapitres.

Le premier chapitre permet d'introduire la problématisation en contextualisant l'entreprise, le concept, en analysant le marché, les services proposés et les enjeux auxquels Nexum fait face pour en exploiter des opportunités clés traduites en questionnements.

Le deuxième chapitre porte sur la revue de littérature. Nous y développerons toute la théorie portant sur chacune des étapes du processus de création d'une communauté de marque allant de l'analyse de la situation au lancement et à l'évaluation des retombées de cette dernière.

Le troisième chapitre traite de la mise en pratique des recherches étudiées dans la revue de littérature citée dans le paragraphe ci-dessus à propos de Nexum. Autrement dit, l'instauration de la communauté de marque dans l'entreprise. Nous avons appliqué étape par étape la théorie au cas étudié sous forme de processus. Parmi ces dernières, on retrouve l'analyse de la situation de l'entreprise concernée, le choix des cibles que nous allons pointer, l'analyse de l'adéquation entre l'offre et les besoins de ces cibles, la définition des objectifs et de l'espace d'interactions qui se présentera sous forme de plateforme communautaire, ainsi que l'analyse de la structure des coûts et des revenus. Pour terminer, nous déterminerons une stratégie de communication puis planifierons le lancement de la communauté.

Les quatrième et cinquième chapitres, quant à eux, concluent respectivement ce mémoire en apportant une réponse claire et précise à la question posée dans le premier chapitre et exposent les limites ainsi que les futures recherches liées au sujet.

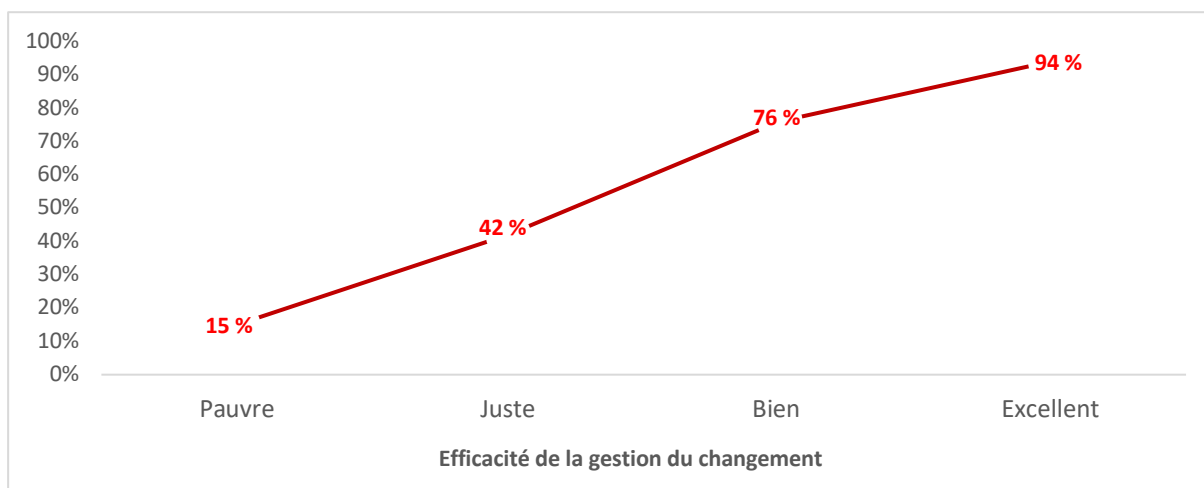
2. Problématisation

2.1. Contextualisation

Nous vivons une époque de grands changements, qu'ils soient d'ordre digital, managérial ou salarial. Pour survivre et prospérer, les entreprises doivent gérer avec succès ces changements importants et complexes à un rythme de plus en plus rapide afin de rester compétitives.

Face à ce constat, les données sont très claires : au mieux les entreprises appliquent la gestion du changement, au plus elles auront de chances d'atteindre les objectifs qu'elles se sont fixés face aux projets qu'elles entreprennent comme le montre le graphique ci-dessous.

Figure 1 - Pourcentage de participants de l'étude qui ont atteint ou dépassé les objectifs



Source : PROSCI

La gestion du changement se construit autour de l'humain, car ce sont les employés de l'organisation qui doivent changer leur façon de travailler. Si ces personnes ne réussissent pas leurs transitions personnelles, si elles n'apprennent pas et n'adoptent pas une nouvelle façon de travailler, l'initiative échouera. À l'inverse, si les employés acceptent et adoptent les changements requis par l'initiative, celle-ci donnera les résultats escomptés. Le Change Management est donc l'application d'un processus structuré et d'un ensemble d'outils permettant d'accompagner le côté humain du changement afin d'atteindre au mieux le résultat souhaité.

Face à ces nouveaux défis auxquels tous les types d'entreprises sont susceptibles de faire face à un moment ou à un autre de leur cycle de vie, Nexum propose des solutions. Les responsables ont développé des méthodologies autour de la mise en œuvre de nouvelles technologies, des

transformations autour de l'expérience client, la réorganisation des processus de conformité, etc.

Ces dernières auront un impact sur les méthodes de travail, la structure organisationnelle, le rôle des collaborateurs ou encore sur les types de technologies utilisées. Cependant, ce sont les comportements et habitudes des collaborateurs qui seront les plus impactés, car c'est l'humain qui se trouve au cœur du changement. C'est pourquoi de nombreuses grandes entreprises telles que Degroof & Petercamp, bpost, Vivaqua, la RTBF, etc. ont compris l'importance de cet aspect et ont fait appel à Nexum.

Nexum se positionne en tant que consultant et partenaire selon les besoins de ses clients. Son objectif est de transférer ses compétences et de responsabiliser ses collaborateurs afin de leur permettre de gérer les projets à venir de manière autonome. Pour ce faire, elle propose des services d'accompagnement, de coaching et de formation en plusieurs étapes qui seront analysées dans la suite de ce mémoire.

2.2. Historique

Afin de mieux comprendre les enjeux actuels de cette société, nous allons nous pencher sur son histoire.



Nexum est fondée en **2001** par Luc De Jaeger et Vincent Halluent et n'est alors qu'une unité d'affaires de Nikitra, une firme détenue à l'époque par le groupe Paradisio. Luc et Vincent deviennent actionnaires minoritaires de Nikitra et sont chargés de lancer l'activité de Nexum. Le concept de base de Nexum était de proposer des outils de changement de culture à travers des Universités d'entreprise. Ces dernières étaient perçues comme un moyen de développer les connaissances, compétences et attitudes nécessaires à la mise en œuvre d'une stratégie. Début **2005**, alors que Nexum est en pleine croissance, la firme Nikitra, de son côté, est en perte de vitesse. Lorsque Luc et Vincent en font le constat, ils décident d'effectuer une demande de

rééquilibre des positions dans l'actionnariat. Suite au refus de cette demande, les deux actionnaires minoritaires rachètent leurs activités, nom et fonds de commerce, menant à une séparation avec la firme Nikitra. Le 4 février 2005, Nexum devient une société anonyme, financièrement indépendante. Toujours en 2005, les deux fondateurs de Nexum décident d'ouvrir un bureau à Paris. Suite au bon fonctionnement des activités de l'entreprise, les deux fondateurs poursuivent sur leur lancée et la marque s'exporte en Suisse dans le courant de l'année 2009.

Finalement, le mois de novembre **2012** est marqué par l'ouverture d'un quatrième bureau au Luxembourg.

Lors de l'exercice de **2013**, la nouvelle structure, toujours en place aujourd'hui, est établie.

Dans un contexte actuel de saturation du changement, les deux fondateurs ont senti la montée d'une nouvelle nécessité pour toute société : savoir se transformer. Dès lors, le nouvel impératif des *managers* se devait d'être l'accompagnement humain des membres de l'entreprise, tant au niveau individuel qu'au sein des équipes. Ces pensées ont mené à un recentrage de l'entreprise vers le « *Change Management* » ou conduite du changement.

Dans un premier temps, la firme a opéré en utilisant la méthode de Kotter. Cependant, les exigences de gros clients tels que bpost ou la RTBF envers une nouvelle méthode nommée « méthode Prosci » couplée à la longue recherche et au développement sur lesquels se basait cette nouvelle méthode ont poussé Nexum à abandonner la méthode de Kotter et à basculer vers la méthode de la firme Prosci.

En tant que leader mondial de la recherche comparative et des produits de gestion du changement, Prosci développe des méthodologies, des outils et des programmes de formation de pointe et alimente le corpus de connaissances en Conduite du Changement le plus complet à ce jour. L'entreprise Prosci distribue ses produits dans le monde entier grâce à un réseau de 27 partenaires mondiaux, tous experts en gestion du changement.

Cette nouvelle méthode a l'avantage d'être très logique, beaucoup plus claire et plus précise que la méthode de Kotter, apportant ainsi plus de professionnalisme. Ce faisant, Nexum a signé un partenariat avec le numéro un mondial de la recherche et du développement en transformation des organisations, faisant de la société mère leur « preferred affiliate ». Grâce à cela, Nexum distribue de manière exclusive la méthodologie de Prosci sur ses six marchés (Belgique, France, Suisse, Luxembourg, Danemark et Maroc). Cette méthodologie Prosci est

l'élément central de la stratégie de différenciation que Nexum utilise afin de promouvoir ses différents services.

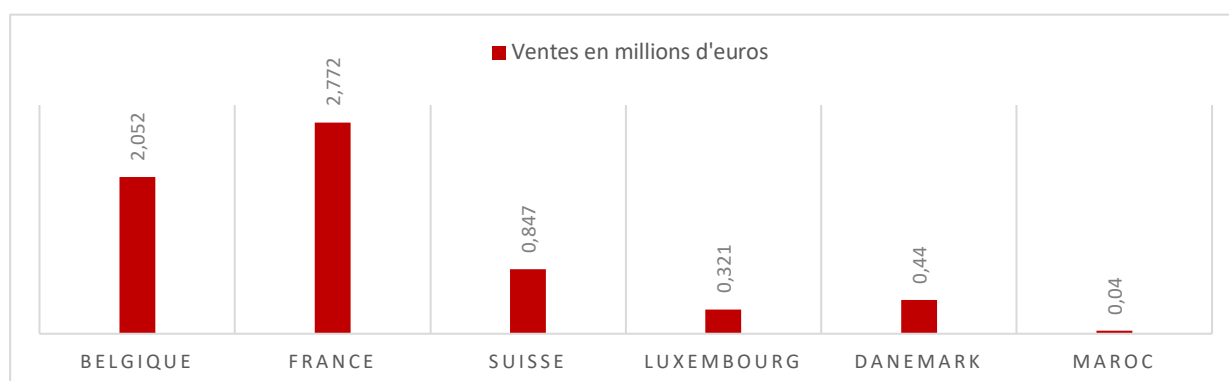
2019 a été une année clé pour Nexum, par l'union de ses forces avec l'entreprise **Proacteur**, un cabinet de consultance spécialisé en conduite du changement parmi les plus importants et les plus expérimentés d'Europe, pour devenir Nexum Group. Ensemble, ils forment le chef de file en Europe et en Afrique du Nord du *Change Management* avec en prime l'arrivée de **Profinpar**, un nouveau partenaire financier. Le groupe nouvellement formé peut se targuer d'une couverture internationale de services sans équivalent, mais aussi d'une expertise locale personnalisée dans la plupart des langues d'Europe occidentale. Cela va jouer un rôle moteur pour atteindre le but que s'est fixé Nexum Group : devenir LE cabinet de consultance *pure play*¹ le plus puissant de la région dans le secteur de la conduite du changement et des formations Prosci. Grâce à cela, Nexum Group compte marquer de son empreinte le processus de changement porteur de sens, durable et rentable.

À l'heure actuelle, Nexum SA est une société mère détenue par cinq actionnaires et possède un réseau de trente-sept coaches, formateurs et consultants à travers l'Europe, dont douze consultants et *managers*, six assistants et dix-neuf indépendants.

La société se subdivise en six SPRL : Nexum Belgique, Nexum France, Nexum Suisse et Nexum Luxembourg, Nexum Scandinavie et Nexum Maroc. En 2019, comme le montre le tableau ci-dessous, c'est la France qui a réalisé le plus de ventes pour un montant équivalent à 2 722 000 euros, suivie de près par la Belgique avec un montant de 2 052 000 euros.

¹ Une entreprise exerçant dans un secteur d'activité unique non diversifié.

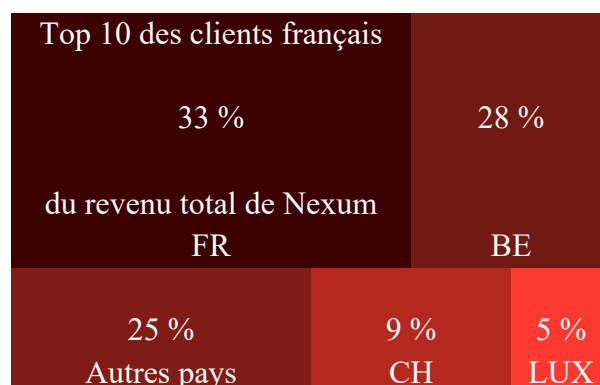
Figure 2 - Ventes par pays en 2019



Source : Nexum

La France et la Belgique sont donc les plus grands marchés de Nexum, générant respectivement 33 % et 28 % du chiffre d'affaires total de l'entreprise, avec ses dix premiers clients locaux comme le montre la figure ci-dessous.

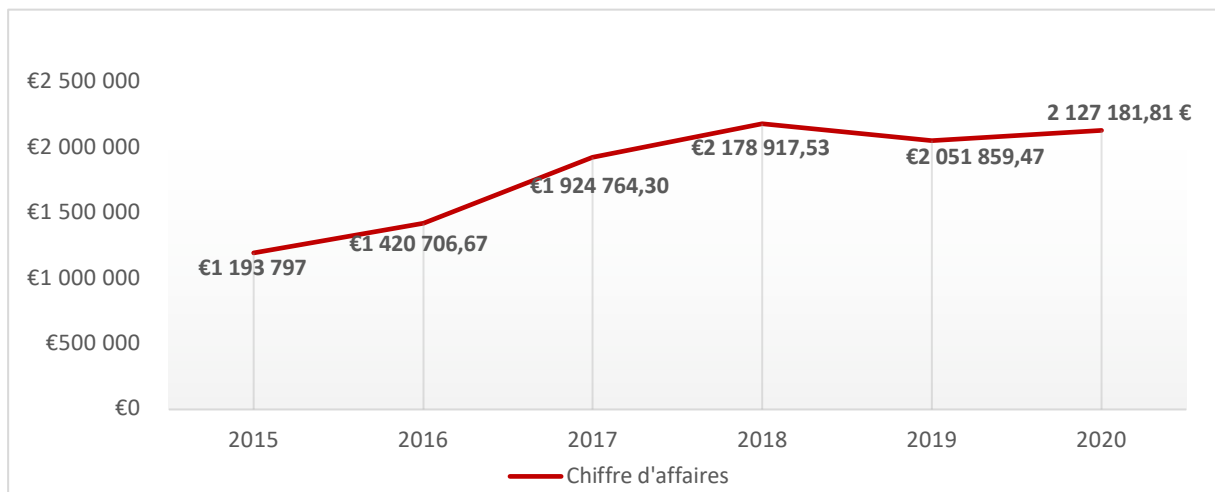
Figure 3 : 10 premiers clients de Nexum par pays en 2018



Source : Nexum

Si on se concentre sur la Belgique uniquement, le graphique ci-dessous représente l'évolution du chiffre d'affaires de Nexum Belgique depuis 2015. On observe ainsi de 2015 à 2018 une belle ascension, qui est quelque peu freinée en 2019 du fait de l'arrêt de quelques très gros contrats comme celui de la SNCB (225 000 €) en octobre 2018, EVS (150 000 €) en décembre 2018, mais également ING (630 000 €) en août 2018 et enfin le contrat avec Van Genechten (250 000 €) en septembre 2018.

Figure 4 - Évolution du chiffre d'affaires de Nexum Belgique

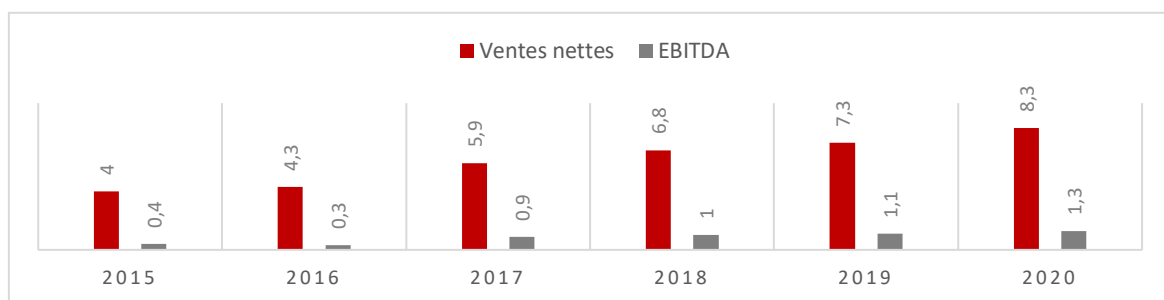


Source : Nexum

Il faut savoir que l'année fiscale chez Nexum commence le 1er novembre. Les débuts de l'année fiscale 2019 ont donc été assez compliqués. La crise sanitaire est ensuite venue assombrir une année qui avait commencé en trombe.

En 2019, Nexum s'est donc concentré sur les nouveaux appels d'offres pour remplacer les grands comptes qu'il avait perdus. C'est ainsi qu'en 2020, il a obtenu de nouveaux gros contrats avec Degroof, Vivaqua, la RTBF, le Grand hôpital de Charleroi, IBA, etc. Un de ses objectifs pour l'année 2021 est d'atteindre un chiffre d'affaires de 9 000 000 € et 15 % de marge EBITDA pour l'ensemble du groupe Nexum, comme nous le montre le graphique suivant :

Figure 5 - Évolution du chiffre d'affaires et de la marge EBITDA de Nexum Group



*En millions d'euros

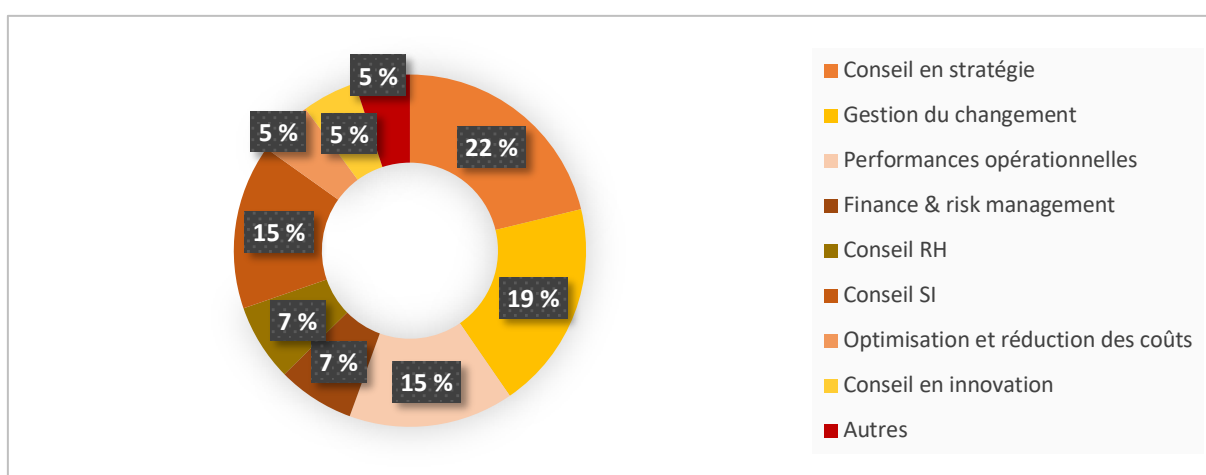
Source : Nexum

2.3. Analyse du marché²

Après nous être penchés brièvement sur l’environnement interne de Nexum, nous allons analyser comment se porte son marché.

Nexum agit au sein des entreprises en tant que conseiller d’entreprise spécialisé dans la gestion du changement. Le conseil d’entreprise, aussi appelé consultance, est devenu au fil du temps un acteur indispensable du business et devient un partenaire de taille face à la digitalisation. On peut le définir comme un ensemble d’activités regroupées dans le cadre d’une mission réalisée par des tiers et dont l’objectif principal est d’accompagner l’évolution de l’entité cliente et d’en assurer le progrès et la pérennité contre rémunération. Parmi ces activités, on compte notamment le *Change Management* qui représentait 15 % du secteur en 2016.

Figure 6 - Répartition des lignes de services en 2016



Source : Consult'inFrance

Cultiver le changement parmi les employés n'est pas un phénomène nouveau, mais il s'est développé et a évolué d'une compréhension fondamentale à une discipline reconnue.

Les Scandinaves et les Anglo-Saxons, entre autres, connaissent et appliquent depuis longtemps le *Change Management*. Dans ces pays, une carrière en gestion du changement jusqu'au poste de *Change Management Officer* au sein du Comité exécutif est tout à fait possible. Il suffit de taper *Change Manager* sur LinkedIn pour s'en rendre compte. Dans nos cultures latines, qu'il s'agisse par exemple de la Belgique, de la France ou de l'Espagne, on en est encore au b.a.-ba et souvent, la confusion règne entre *Project Management* et *Change Management*.

² Notez que cette partie sera élaborée de manière détaillée dans la section dédiée à la mise en pratique.

Malgré la progression rapide de la théorie à la discipline reconnue, l'évolution de la pratique est loin d'atteindre son point de saturation. L'adoption de cette pratique n'en est qu'à ses débuts et pour ceux qui l'appliquent, les possibilités d'accroître leur développement personnel et organisationnel sont nombreuses. Au fur et à mesure que les possibilités d'innovation et de croissance s'élargissent, il devient inévitable pour les entreprises de comprendre comment le changement peut être mené et de l'adopter de manière stratégique.

Selon un nouveau rapport de marché publié par Credence Research, Inc. (2019), le marché mondial du conseil en organisation et en gestion du changement devrait connaître une croissance des dépenses de plus d'un milliard de dollars entre 2017 et 2022, ainsi qu'un taux de croissance annuel moyen de plus de 13 % au cours de la période de prévision.

L'Europe devrait être l'un des principaux contributeurs au marché mondial de la configuration des réseaux et de la gestion des changements, en raison de l'acceptation et de la mise en œuvre de l'innovation et de diverses avancées technologiques dans cette région.

Concernant l'adoption à grande échelle de solutions technologiques, telles que l'intelligence artificielle, la business intelligence, les solutions basées sur le cloud et les solutions Industry 4.0, cela entraîne également un changement transitoire majeur auprès des employés, ce qui crée une forte demande de solutions de gestion du changement. La mise en œuvre de solutions est connue pour faciliter un processus rentable de suivi et de gestion des mises à jour informatiques, pour maintenir une trace vérifiable afin de répondre aux exigences de conformité et pour planifier d'autres initiatives de changement. Ces facteurs auront un effet cumulatif pour stimuler la croissance de la demande de l'organisation et du marché du conseil en gestion du changement (BusinessIndustryReports, 2019).

Concernant la concurrence, selon un article de Peter Bendor-Samuel (2018), les quatre grands cabinets de comptabilité et d'audit deviennent des concurrents directs de ces services de transformation numérique. Alors que les bouleversements se multiplient dans le secteur des services qui pivotent vers le numérique, il était naturel que des challengers apparaissent face aux fournisseurs de services en place. La plupart des observateurs n'ont pas eu conscience de la montée en puissance des *Big Four* en tant que perturbateurs et de leur capacité à conduire le changement.

Le leader du marché est Deloitte, le plus mature et le plus important des cabinets de conseil et de services. Au cours des deux dernières années, le cabinet a procédé à un important exercice de mondialisation de ses pratiques, en créant un marché Deloitte "As One" plutôt que d'avoir des fiefs régionaux. Juste derrière Deloitte se trouve E&Y, qui discerne également l'opportunité et la voie suivie par Deloitte. E&Y suit rapidement les traces de Deloitte pour créer une très grande organisation de transformation et de services numériques sophistiqués. KPMG, et dans une certaine mesure PwC, emprunte aussi le chemin de Deloitte.

Collectivement, cela signifie que le secteur des services compte désormais quatre organisations très grandes et sophistiquées. Ensemble, elles réussissent non seulement à s'arroger une part très importante du marché de la transformation numérique, mais aussi à s'emparer du *Change Management* auquel la transformation numérique donne en partie naissance.

2.4. Services et Enjeux

Toutes ces données nous permettent d'affirmer que pour réussir les projets de transformation actuels et à venir, la conduite du changement doit devenir une pratique courante et s'inscrire dans l'ADN de l'organisation dans laquelle Nexum opère. Dans tout changement, les dirigeants, les *managers* et les collaborateurs ont un rôle spécifique à jouer. Pour réussir une transformation, il faut que ces rôles soient compris et endossés. De façon générale, une conduite efficace du changement nécessite que chacun adopte et s'implique activement dans le projet de transformation.

Pour ce faire, Nexum propose des services d'accompagnement, de coaching et de formation pour aider à réussir les projets de transformation à plus petite échelle et à optimiser la conduite du changement plus global d'une entreprise. Ces deux axes représentent les deux grands types de schémas B-to-B auxquels les collaborateurs font face.

D'une part, la conduite du changement en entreprise ou l'ECM (*Entreprise Change Management*). Nexum aide les organisations à accroître leur capacité d'adaptation aux différents changements de manière globale en prenant en compte tous les membres concernés dans l'entreprise. L'objectif est d'institutionnaliser les pratiques, processus et compétences de la conduite du changement au sein de l'entreprise. En un mot, créer un nouvel ADN pour une organisation afin qu'elle soit capable de mettre en place plus facilement des stratégies efficaces pour gagner de nouveaux marchés.

Concernant ce service, Nexum n'éprouve aucune difficulté à capter des clients ni à les retenir. Grâce au bouche-à-oreille, elle a réussi à se tailler une place de choix dans l'environnement très concurrentiel que forment les *Big Four*³.

D'autre part, il y a les projets de transformation, qu'on appellera plus tard les « inters » et qui seront au cœur de notre réflexion. Ils s'adressent à tous les employés responsables de la mise en œuvre d'un changement lors d'un projet dans une entreprise ou qui cherchent simplement à avancer professionnellement. Les experts de Nexum les aident à atteindre leurs objectifs en intégrant la conduite du changement dans l'ADN de leur organisation. Pour cela, ils leur proposent trois jours de formation à l'issue desquels ils obtiendront leur certification en *Change Management*. Ils apprendront à maîtriser les principes de base de la gestion du changement et repartiront avec un plan précis et personnalisé de conduite du changement. La certification leur permettra également d'accéder aux outils de conduite du changement proposés par Prosci.

Ces certifications sont très populaires et presque chaque fois complètes. C'est pourquoi l'entreprise propose de nombreux services « post-certification » pour accompagner les anciens participants dans la suite de leur parcours en gestion du changement. Malheureusement, elle a constaté que ces services sont très peu sollicités et qu'une fois les participants partis, ils ne font plus appel à Nexum. Cette perte d'opportunité viendrait selon Nexum du fait que rien n'a jamais été mis en place pour permettre de maintenir ce lien avec les clients et qu'aucune promotion n'est venue souligner ces nombreux services par manque de temps et de ressources. De fait, aucun contact n'est établi avec la clientèle suite à la certification et, dans de très nombreux cas, ce lead, cette opportunité sont définitivement perdus.

2.5. Opportunités

Nexum l'a constaté et a décidé d'agir et de transformer cette faiblesse en opportunité. Pour ce faire, les dirigeants ont sollicité une ressource extérieure afin de proposer de nouvelles idées innovantes pour résoudre cette problématique. Leurs objectifs étant dans un premier temps de dresser un état des lieux, d'analyser le marché, les cibles, le positionnement de l'entreprise, etc. pour comprendre les attentes post-certification des consommateurs.

La deuxième opportunité à laquelle Nexum peut prétendre est liée à la pandémie de COVID-19. Bien qu'un certain nombre d'entreprises n'aient pas toujours ressenti la nécessité de faire

³ Ernst and Young (EY), PricewaterhouseCoopers (PwC), KPMG et Deloitte sont les 4 cabinets d'audit et de conseil les plus influents au monde. Ils sont nommés conjointement les *Big Four*.

de la transformation numérique une priorité absolue, elle est devenue une nécessité étant donné que la majorité de leur personnel est en télétravail. La crise actuelle met donc en lumière l'importance et l'urgence de la transformation digitale. Synonyme de modernité, l'utilisation du digital est notamment un signe que l'entreprise est en phase avec les évolutions et les progrès de la société. Nexum fait donc face à une hausse de la demande à cause de la crise.

De plus, la croissance fulgurante des utilisateurs actifs des médias sociaux et du web depuis la dernière décennie offre de nombreuses possibilités d'innover dans ce secteur. Les médias sociaux jouent un rôle de plus en plus grand dans la diffusion d'informations. La communication numérique, aussi appelée « communication digitale », est un champ des sciences de l'information relatif à l'utilisation de l'ensemble des médias digitaux. Ces médias sont perçus comme des canaux de partage, de diffusion et de création d'informations. Dans ces canaux, on retrouve les réseaux sociaux, le web, les blogs, les newsletters, les applications mobiles et les objets connectés. La stratégie de communication digitale peut donc s'établir dans de nombreux environnements différents comme ceux précités, ce qui laisse à Nexum une marge de manœuvre assez large pour capter et fidéliser un maximum d'anciens certifiés.

Ces données nous montrent que l'univers interentreprises et la digitalisation des canaux de communication sont deux concepts qui peuvent être facilement associés et qui promettent de larges possibilités afin de répondre à l'opportunité que nous avons décelée ci-dessus.

2.6. Questionnement

Dans l'optique de répondre à l'appel digital de plus en plus important induit par la crise que nous vivons et d'ancrer la rétention des clients, nous prévoyons de mettre en place une communauté en ligne autour de la marque. Le but étant de relancer les ventes futures du produit phare de Nexum : la certification.

Le fait d'intégrer les médias sociaux par une plateforme en ligne dans la stratégie de la marque va permettre de créer une communauté dont Nexum serait propriétaire et au sein de laquelle il inviterait ses consommateurs à interagir. Dès lors, il pourra continuer à entretenir une relation à long terme avec ses clients certifiés pour in fine leur proposer de nouveaux services.

Depuis le développement des plateformes en ligne, les usages liés à la communication digitale évoluent de plus en plus rapidement. Cette évolution dans son ensemble s'inscrit dans le cadre

d'une connectivité de plus en plus présente. Le développement des réseaux et des communautés liés à cette connectivité touche aussi bien les individus que les entreprises et même les objets.

En effet, on voit naître sur Internet de plus en plus de communautés de marque créées par des entreprises dans le cadre de leur stratégie marketing. Dans notre cas cependant, on parlera d'une communauté de marque B-to-B, car nous nous adressons à des employés d'entreprises.

Cette plateforme aura pour premier atout de réunir durablement les clients certifiés de Nexum autour de la marque. Au travers des interactions qui y auront lieu et des mécanismes socioculturels qui y seront générés, l'entreprise sera donc capable d'atteindre ses objectifs de ventes.

Deuxième atout : c'est un outil de fidélisation très efficace, étant donné que la plateforme permet de renforcer l'attachement des membres à la marque.

Pour finir, son troisième et dernier atout porte sur la collecte de données. En effet, grâce à cette communauté, Nexum sera capable de récolter des données clés relatives au profil des utilisateurs et pourra les utiliser pour mieux définir son offre de services et ses communications futures (Decrop & Arnone, 2011).

Cependant, les communautés de marque ont très peu été étudiées dans le cadre interentreprises. On peut donc se demander comment mettre en place, dans un contexte B-to-B, une communauté de marque en ligne.

3. Revue de littérature

La revue de littérature est divisée en quatre parties. La première, plus globale, traite de la problématique de Nexum, à savoir la fidélisation de ses clients. La seconde réduit le champ d'analyse en se focalisant sur la communication B-to-B comme moyen de fidélisation, et plus précisément sur la communication via une communauté en ligne. Enfin, les grandes étapes de la création d'une telle communauté seront théoriquement définies.

3.1. Fidélisation

Nexum cherche à fidéliser ses clients par la problématique sous-jacente consistant à fidéliser des personnes certifiées pour qu'elles passent au réachat.

Le fait d'être régulièrement en contact avec les clients par le biais de la communication marketing numérique offre aux spécialistes du marketing de nouveaux moyens de cultiver les relations avec les clients, ce qui peut conduire à une plus grande fidélisation de ces derniers. Ce point est important, car on sait que les effets de la fidélité des clients sur la rentabilité des entreprises sont significatifs.

La communication de marque fidélise les clients principalement par la fréquence et le contenu relationnel. Le traitement de l'information déclenché par la communication de la marque génère la valeur et l'engagement du client. Une augmentation de ces derniers peut améliorer la fidélité du client (Merisavo, 2008). La communication marketing qui répond aux besoins spécifiques du client augmente la fidélité dans les relations commerciales (Peltier et al., 2006). Engager le client dans des interactions avec l'entreprise peut accroître la fidélité active du client (Sashi, 2012), et les associations positives concernant une marque peuvent être renforcées par la communication (Keller, 2009).

Certaines preuves empiriques dans le contexte B-to-B confirment les avantages cumulatifs des communications marketing comme la création d'attitudes favorables chez les clients, qui suscitent une recherche d'informations supplémentaires et, à leur tour, influencent le comportement d'achat (Gilliland et Johnston, 1997). Gilliland et Johnston (1997) introduisent un modèle d'efficacité des communications marketing et proposent que les attitudes et les évaluations des clients à l'égard d'une marque affectent la manière dont ils s'adaptent aux communications marketing ultérieures de cette même marque. Le point clé concernant l'interaction entre la valeur perçue et les communications marketing est que les acheteurs qui

évaluent l'entreprise de manière plus positive recherchent également plus d'informations et s'engagent dans des tentatives d'influence plus importantes, rendant les efforts de communication du fournisseur plus efficaces (Gilliland et Johnston, 1997).

3.2. Communication B-to-B

Comme le montre le point précédent, la communication est un axe qui permet de fidéliser les clients d'une entreprise. Cependant, il faut trouver comment communiquer efficacement dans un contexte B-to-B.

Il existe une multitude de canaux de communication, cependant nous avons décidé de nous concentrer uniquement sur les médias sociaux. Ils représentent un nouveau moyen de communication et d'interactions interpersonnelles et interorganisationnelles (Michaelidou, Siamagka & Christodoulides, 2011). Par rapport aux canaux traditionnels, les médias sociaux offrent également aux entreprises de nouvelles possibilités de nouer des relations avec leurs clients et d'autres parties prenantes, ce qui est considéré comme un déterminant sous-jacent du succès, notamment dans le domaine du marketing interentreprises (Haley, 2002). Le développement des technologies interactives et des médias sociaux a favorisé le développement et l'utilité des communautés en ligne pour établir des relations de marque, de la sensibilisation et de la confiance (Casaló, Flavián & Guinalú, 2008) sur les marchés B-to-B aussi (Andersen, 2005).

Le mariage entre médias sociaux et B-to-B ne date pas d'hier, les pionniers dans ce domaine sont sans doute Intel, Oracle ou encore SAP après avoir expérimenté avantageusement et depuis des années l'intérêt de la prise de parole et d'échange sur les espaces sociaux. La puissance et l'intérêt des médias sociaux dans un contexte professionnel ne sont d'ailleurs plus à démontrer, les entreprises de tous les secteurs s'étant progressivement approprié les médias sociaux (Kabla & Laurent, 2013). L'intégration des médias sociaux dans les considérations et stratégies marketing est ainsi devenue une question majeure pour les entreprises.

Dans la mesure où le phénomène communautaire se trouve au cœur du développement des médias sociaux, il est judicieux de porter particulièrement attention au cas de la communauté virtuelle autour d'une marque donnée, communauté qui peut être initiée soit par des consommateurs intéressés par la marque, soit par la marque elle-même.

Ce choix s'explique également par le fait que nous avons pu analyser dans plusieurs études, dont celle de Raies et Gavard-Perret (2011), que les communautés de marque ont un effet positif sur la fidélité. L'intensité de la participation des membres et la relation duale créée vont générer de l'engagement envers la marque, ce qui induira de la fidélité.

Cependant, une entreprise ou un modérateur qui souhaite impliquer les membres dans la vie d'une communauté doit veiller à stimuler leur intensité de participation à cette dernière en encourageant la fréquence et la durée des visites, mais également en diversifiant la nature des activités dans lesquelles les membres pourront s'impliquer. Ceci peut s'effectuer, par exemple, par le biais de l'organisation d'événements spéciaux, de rencontres virtuelles ou « réelles », la proposition de différentes tâches autour de la consommation des produits de la marque, telles que des concours ou des votes.

D'autre part, toute entité soucieuse du développement d'une communauté virtuelle autour d'une marque doit veiller au maintien de la double relation qui existe entre l'engagement envers la communauté et l'engagement envers la marque. En effet, puisque ces deux types d'engagements se nourrissent mutuellement, il est important de faire en sorte que la boucle ne se brise pas en favorisant un type d'engagement aux dépens de l'autre. Cela pourra se faire en proposant aux membres des activités qui favorisent à la fois la cohésion du groupe et l'échange autour de la consommation de leur marque favorite (Raies & Gavard-Perret, 2011).

3.3. Communauté en ligne B-to-B

L'adhésion à des communautés en ligne est devenue de plus en plus courante parmi les professionnels du monde des affaires (Skeels & Grudin, 2009). En particulier, les aspects de création de communautés des sites tels que LinkedIn et Facebook les ont rendus populaires, car ils permettent aux entreprises d'interagir et de s'engager auprès d'un large public. Selon le rapport de Stelzner (2011) sur le secteur du marketing des médias sociaux, 93 % des spécialistes du marketing ont indiqué qu'ils utilisaient les médias sociaux à des fins de marketing et 90 % d'entre eux les jugeaient essentiels pour leur entreprise. Plusieurs autres enquêtes commerciales prévoient une exploitation croissante des médias sociaux dans le marketing, en particulier parmi les entreprises B-to-B à l'avenir (Harvard Business Review, 2010 ; White Horse, 2010).

Malgré les efforts des entreprises B-to-B pour intégrer les médias sociaux dans leurs programmes de marketing (Adiele, 2011 ; Baird & Parasnis, 2011), un grand scepticisme demeure quant à leur pertinence commerciale dans un contexte B-to-B (Michaelidou et al.,

2011). La création et la gestion de communautés en ligne hautement dynamiques et interactives constituent un défi particulier pour les spécialistes du marketing d'entreprise, compte tenu du manque de connaissances et d'expérience disponibles (Hummel & Lechner, 2002 ; Cothrel, 2000). Comme la plupart des recherches menées sur les marchés de la consommation, les médias sociaux et en particulier les communautés en ligne (dans le cadre de la stratégie de marque interentreprises) ne sont pas bien étayés par un raisonnement théorique.

Même si les études pionnières qui se sont intéressées à ces consommateurs membres de communautés ont clairement soutenu l'idée que ces regroupements méritent l'attention des chercheurs aussi bien que des managers (Amine et Sitz, 2004 ; De Valck, 2004 ; Bagozzi et Dholakia, 2006b ; Cova et Pace, 2006 ; etc.), peu d'études ont en revanche démontré empiriquement un effet de participation du consommateur à des communautés virtuelles autour d'une marque sur son attitude et/ou son comportement envers la marque concernée. Seules quelques rares études ont examiné le rôle de cette participation du consommateur sur la fidélité, à travers un effet direct (Shang, Chen et Liao, 2006 ; Li et Hung, 2006) ou à travers le rôle médiateur de la confiance (Casalo, Flavián et Guinalíu, 2007 ; Ellonen, Tarkiainen et Kuivalainen, 2010).

De plus, alors même que les investissements conduits et/ou les partenariats instaurés par certaines grandes marques dans le cadre de ces outils communautaires sont explicitement ou implicitement guidés par l'espoir de se rapprocher de leurs consommateurs, de gagner leur confiance et d'augmenter ainsi leur engagement et leur fidélité envers la marque (Armstrong et Hagel, 1996), la variable « engagement » (pourtant reconnue dans la littérature pour ses liens forts avec la fidélité (Dholakia, 1997 ; Amine, 1998 ; Pritchard, Havitz et Howard, 1999 ; Fullerton, 2005)) n'a, quant à elle, pas encore trouvé sa place dans les recherches relatives aux communautés virtuelles de marque. Une participation soutenue et intense d'un membre à une communauté est en effet de nature à renforcer son engagement envers cette dernière, et ce pour de multiples raisons : au travers des liens affectifs et sociaux qu'il est susceptible de développer via ses échanges avec les autres membres de la communauté, au travers des considérations utilitaires qu'il peut avoir à l'égard de la communauté (répondre par exemple à ses besoins informationnels), en raison de son sentiment d'utilité (par ses propres apports aux autres membres), etc. Par ailleurs, les auteurs qui défendent l'intérêt des communautés virtuelles de marque et leur impact sur le renforcement de la relation avec la marque soutiennent l'idée d'effet positif de cet engagement envers la communauté sur l'intention de fidélité à la marque

(Algesheimer, Dholakia et Herrmann, 2005 ; Heehyoung et alii, 2008). L'engagement, considéré ici comme la volonté du participant de poursuivre sa relation avec le partenaire selon la définition de Moorman, Deshpande et Zaltman (1993), renvoie, d'après Allen et Meyer (1990), à la nature même du lien qui unit le participant à l'organisation concernée, en l'occurrence la communauté.

De plus, les entreprises qui implantent ou sont partenaires de communautés autour de leur marque sont le plus souvent guidées par leur volonté d'accroître la fidélité des consommateurs envers leur marque au travers des satisfactions et bénéfices procurés par la communauté à ses membres. En augmentant par ces actions l'engagement envers la communauté, elles espèrent influencer favorablement sur l'engagement envers la marque (Raies & Gavard-Perret, 2011).

3.4. Plan de développement d'une communauté en B-to-B

Pour répondre à la question « comment mettre en place une communauté de marque en ligne », nous nous sommes basés sur de nombreuses références afin de répondre à la question via un processus précis et détaillé.

En effet, il existe différentes conceptualisations pour visualiser les étapes de mise en place d'une communauté de marque, dont aucune n'est nécessairement supérieure à l'autre.

La forme que nous retenons est un mix de plusieurs recherches que nous avons assemblées et qui, selon la théorie, s'appliquent le mieux dans un contexte de B-to-B.

Ci-dessous, vous retrouverez les grandes étapes qui ont permis de mettre sur pied cette communauté. Dans ce chapitre, nous allons définir théoriquement chacune des étapes.

Figure 7 : Plan de la mise en place d'une communauté de marque



3.4.1. Analyse de la situation

La communication marketing, en tant qu'instrument du marketing mix, doit être intégrée dans la stratégie marketing de l'entreprise qui, à son tour, doit être cohérente avec le plan d'entreprise ou d'affaires. Par conséquent, la communauté en ligne doit être en lien avec les objectifs marketing globaux, cibler les segments de marché souhaités et refléter la stratégie de positionnement définie. L'analyse ou la vérification de la situation, y compris la recherche en communication stratégique, chevauchera donc partiellement la recherche stratégique en marketing. Cette tâche est d'une extrême importance, car elle permet d'établir une base solide sur laquelle la stratégie de communication peut être élaborée.

L'analyse de la situation doit conclure une évaluation complète de Nexum, de ses produits, de ses marques et de son marché, ainsi que de son environnement concurrentiel et macroéconomique. À cet égard, elle devra s'appuyer en partie sur une analyse externe et interne

et sur une analyse SWOT nécessaires à l'élaboration d'une stratégie marketing (Pelsmacker, Van den Bergh, & Geuens, 2017).

3.4.2. Analyse des segments, choix de la cible et positionnement

La **segmentation** permet aux spécialistes du marketing de mieux répondre aux besoins de groupes spécifiques de consommateurs, en divisant l'ensemble des marchés potentiels en segments plus petits et homogènes pour lesquels ils pourraient concevoir des produits ou services spécifiques (Dibb & Simkin, 1991).

Sur le marché B-to-B, nous sommes souvent confrontés au fait que chaque client soit unique. Cependant, il est financièrement et temporellement inefficace de développer des offres spécialement adaptées à chaque client. Il est utile d'associer les clients similaires à certains segments de marché (Kotler & Keller, 2009).

La segmentation du marketing basée sur les besoins des clients est un processus qui consiste à diviser le marché en segments de clients, de telle sorte que les besoins, les demandes et le comportement de ces derniers soient similaires au sein d'un même groupe et se distinguent par rapport aux autres segments. La segmentation est appropriée pour les marchés où il est essentiel de combiner des clients ou des consommateurs individuels en "unités" d'achat plus grandes pour garantir une activité marketing à la fois rentable et gérable (McDonald & Dunbar, 2004). Le processus de segmentation doit généralement, selon la littérature (Kotler, 2009 ; Hague, 2004), suivre les étapes suivantes :

1. Identification des variables de segmentation appropriées pour le marché donné
2. Découverte des segments
3. Assemblage de segments de profil

Les variables de segmentation représentent les critères qui influencent le comportement des entreprises acheteuses d'une manière ou d'une autre. Tous les critères énoncés dans la littérature (Jain, 2004) ne sont pas adaptés à la segmentation sur les marchés interentreprises. Ces critères peuvent être divisés en variables dites "firmographiques", telles que le segment d'utilisation finale ou la taille de l'entreprise du client, en variables situationnelles, comme les avantages préférés, et en variables de production, telles que le volume des ventes du client ou la position concurrentielle du client (Grosova, 2011).

Une fois les segments de marché identifiés, il faut décider lesquels cibler et lesquels ignorer. Divers spécialistes du marketing offrent des conseils légèrement différents sur les critères à utiliser pour prendre cette décision. Les cibles attrayantes sont les segments qui (1) ont un fort potentiel de vente et de croissance, (2) sont relativement peu coûteuses à atteindre avec des efforts de marketing, (3) sont actuellement servies par peu ou pas de concurrents et (4) ont des besoins et désirs que les ressources de l'entreprise sont capables de satisfaire.

Enfin, l'entreprise doit définir une position unique et pertinente pour ses produits ou services dans l'esprit du groupe cible. Le positionnement peut être défini comme la façon dont un produit ou un service est perçu par le groupe cible sur des attributs importants comme la "place dans l'esprit" qu'un service occupe par rapport à ses concurrents. Le positionnement est un élément essentiel de la stratégie de marketing et donc de la communication marketing. En effet, la gestion du marketing peut être définie comme le fait de trouver et de maintenir une image ou une position unique et défendable pour un service. Cette position est l'unicité de la marque ou du service, qui doit toujours être revendiquée et soutenue dans la stratégie de communication (Pelsmacker, Van den Bergh, & Geuens, 2017).

Cette proposition de valeur sera très importante lors de la mise en place de la communauté. Elle englobe l'ensemble des bénéfices promis aux membres de la communauté pour motiver leur adhésion et leur participation (Decrop & Arnone, 2011).

3.4.3. Adéquation entre l'offre et les besoins

Dans cette partie, nous allons devoir chercher des moyens d'analyse pour savoir si la création d'une communauté de marque peut répondre aux besoins des certifiés, que ce soit de manière directe ou indirecte.

Pour ce faire, la meilleure façon de collecter et d'analyser les besoins de la cible pour ensuite les comparer avec l'offre de Nexum est de mener des recherches théoriques combinées à une étude qualitative. En effet, cela permet de comprendre et de révéler un phénomène complexe (Ghauri & Gronhaug, 2002), où les recherches antérieures sont rares (Shaw, 1999).

Selon Ward (2000), les utilisateurs professionnels participent couramment à des communautés en ligne pour avoir un accès étendu à la connaissance des produits et du marché, et pour compléter les informations fournies par le responsable du marketing (Deeter-Schmelz & Kennedy, 2002). Andersen (2005) affirme le rôle des communautés en ligne en tant que

plateformes de partage de connaissances et d'expériences offrant aux professionnels des possibilités substantielles de se connecter globalement avec des pairs qui seraient autrement inaccessibles en raison de la distance physique et sociale. Les professionnels du B-to-B en général ont une forte tendance à contacter des pairs ayant des intérêts et des préoccupations similaires, afin d'obtenir une reconnaissance personnelle et d'exprimer leur rôle sociocognitif par le biais de la participation communautaire (Andersen, 2005 ; Andersen, 2001 ; Andersen & Sorensen, 1999).

Selon la théorie énoncée ci-dessus, l'offre proposée par Nexum correspond bel et bien à un besoin ; cependant, les communautés en ligne englobent de nombreux aspects qualitatifs et relationnels qui sont impossibles, ou du moins très difficiles, à quantifier même avec les techniques automatisées les plus sophistiquées (Paccagnella, 1997 ; Cothrel, 2000). Une analyse approfondie et une intervention humaine sont particulièrement nécessaires pour saisir le spectre des sentiments qui se dégagent des besoins de conversation ainsi que le dynamisme et la spontanéité recherchés dans les interactions. Ce sont des caractéristiques particulièrement importantes des réseaux sociaux, mais que les logiciels d'analyse, manquant de sensibilité et de précision, ne parviennent généralement pas à traiter (Branthwaite & Patterson, 2011).

3.4.4. Définition des objectifs

Selon le modèle de la hiérarchie des effets (Lavidge et Steiner, 1961), la communication commerciale est amenée à poursuivre 3 types d'objectifs :

1. Un objectif **cognitif** : se faire connaître. Il s'agit de l'étape informative de la communication où le but est d'accroître la notoriété.
2. Un objectif **affectif** : se faire aimer. Il s'agit de modifier l'attitude, les motivations et les jugements de valeur des consommateurs pour tenter de construire et d'améliorer l'image de marque.
3. Pour finir, un objectif **conatif** : faire agir. Il s'agit de modifier le comportement des consommateurs, de façon à les pousser à l'achat et à la consommation.

Après avoir défini les grands objectifs de cette communauté, il est opportun de définir les objectifs dits spécifiques, qui seront bien évidemment en lien avec les objectifs stratégiques de la marque, mais qui devront faire l'objet d'un contrôle plus précis et plus récurrent sur base de critères clairement définis et mesurables.

3.4.5. Définition de l'espace d'interactions

Il définit les modalités d'interactions entre les différents membres ainsi que le canevas de la plateforme. Cela peut varier d'une dimension virtuelle via une plateforme à une dimension physique, par exemple par des rendez-vous d'anciens participants.

Cependant, dans le secteur B-to-B, les communautés en ligne sont plus généralement abordées dans le cadre de recherches sur l'innovation des utilisateurs principaux, la conception des utilisateurs ou le crowdsourcing (Urban & Von Hippel, 1988) plutôt que dans le cadre de la stratégie de marque. Toutefois, des recherches récentes ont indiqué que la création de plateformes communautaires en ligne autour de marques peut également présenter une valeur stratégique importante pour les organisations interentreprises, car elle améliore la communication et la collaboration (Andersen, 2005). Les professionnels du secteur interentreprises peuvent avoir des raisons différentes de celles des consommateurs de participer à des communautés en ligne. Ces raisons peuvent être de partager des expériences, établir des relations, cultiver des intérêts et des compétences, solliciter un retour d'information, rechercher un soutien et des encouragements, ou explorer des moyens de contribuer au bien commun, pour n'en citer que quelques-unes (Andersen, 2005 ; Fournier & Lee, 2009). Contrairement à la conceptualisation des communautés de marque en ligne axée sur les consommateurs (Muñiz & O'Guinn, 2001), une communauté de marque B-to-B sert de plateforme permettant à ses membres de se connecter, de partager et d'interagir entre eux, plutôt que de plateforme permettant de plébisciter une marque (Andersen, 2005). Étant donné le niveau élevé de rationalité dans les achats organisationnels, la communication de marque B-to-B en ligne se concentre davantage sur les attributs fonctionnels que sur les attributs émotionnels (Lynch & de Chernatony, 2004).

Il est important de mettre en évidence que la création du canevas de cette plateforme est l'une des étapes clés du processus. Il doit être extrêmement bien réfléchi selon deux éléments centraux vus précédemment. Le premier concerne les objectifs marketing : la communauté doit absolument être élaborée de manière à les atteindre. Le second traite des besoins de consommateurs ciblés. La communauté doit parvenir à traduire la valeur ajoutée de la marque aux membres via les interactions (Decrop & Arnone, 2011).

Plusieurs caractéristiques sont à considérer lors de la définition de l'espace d'interaction, comme nous le montre le tableau ci-dessous :

Tableau 1 - Caractéristiques du canevas d'une communauté

Espace social au sein duquel se réalisent les interactions entre les acteurs participant à la communauté.

- **Répartition des interactions on-line et off-line**
- **Choix de la plateforme**
- **Accès à la communauté**
- **Choix des fonctionnalités**
- **Design du lieu communautaire**
- **Lieu d'hébergement**

Source : (Decrop & Arnone, 2011).

3.4.6. Structure de coûts et sources de revenus

Les coûts à prendre en compte pour la création d'une communauté de marque virtuelle sont nombreux. Dans un premier temps, il y a le budget lié au développement de la plateforme et à ses frais de maintenance. En effet, mettre en place une telle plateforme nécessite de faire appel à une entreprise spécialisée dans le développement de ce type de projet. Ses missions sont multiples, elle doit dans un premier temps analyser les besoins de Nexum afin de faire des recherches graphiques, puis proposer un cahier des charges bien défini. Ensuite, elle crée un template ainsi qu'une charte graphique à présenter au client, et si ce dernier les approuve, l'entreprise passe au développement et à la création de la plateforme. Elle s'occupe également de l'ajout et de la mise en forme des contenus ainsi que des frais de maintenance annuels.

Ensuite, il faut chiffrer le coût des ressources humaines nécessaires à sa gestion au jour le jour. Plusieurs personnes vont être sollicitées pour contribuer au bon fonctionnement de la communauté. Il faut d'abord prévoir des créateurs de contenu en tout genre, articles, webinaires, vidéos, etc., car tout cela va demander du temps, des connaissances et des compétences spécifiques selon le type de contenu. Il faut également désigner une personne qui en sera le modérateur, autrement dit, qui se chargera de créer de l'engagement et du partage au sein de la communauté. Ce dernier aura un rôle clé, car c'est lui qui va permettre, entre autres, de fidéliser des membres comme nous avons pu le constater dans la revue de littérature.

Pour finir, une partie du budget doit être allouée à la promotion de la communauté. Afin de générer du trafic sur la plateforme, Nexum doit prévoir une stratégie de communication et

prévenir ses clients de la mise en place d'une nouvelle communauté à l'aide de divers canaux : via une newsletter par exemple, ou sur leur réseau social, etc.

Tout cela a un coût non négligeable, qu'il faut prendre en compte pour la mise en place d'une communauté de marque.

L'un des objectifs de la communauté de marque est de contribuer à une meilleure valorisation de la marque et de fidéliser des clients. Un capital de marque élevé peut entraîner une augmentation significative des revenus et de la valeur de l'entreprise (Keller, 1993), une plus grande attention de la part des investisseurs (Simon & Sullivan, 1993) et un plus grand attrait pour les actionnaires (Madden et al., 2006). Par conséquent, le processus de valorisation de la marque n'est pas principalement requis pour être rentable. Bien entendu, une entreprise peut également faire payer aux participants des prix plus élevés pour des produits ou une autre forme de frais afin de rentabiliser les coûts de la communauté (Mairinger, 2008).

La contribution à la valeur ne doit pas seulement être identifiée par le nombre de clients qui participent effectivement au processus, mais aussi par le contenu qui est créé par ses participants et visualisé par d'autres. La véritable valeur créée par ce processus comprend le contenu généré par les utilisateurs (qui peut être utilisé pour diverses formes de publicité liée à la marque), les associations de marques croissantes et la notoriété de la marque. Plutôt que le capital économique, les communautés de marque peuvent rechercher un capital symbolique (statut et réputation) et un capital social (interaction avec les autres) (Bourdieu, 1977).

3.4.7. Stratégie de communication

Une fois le contexte de communication analysé, les groupes ciblés, les objectifs établis et le budget de communication fixé, la stratégie de communication digitale peut être élaborée. Cette stratégie doit répondre à la question « *que communiquer ?* » En d'autres termes, un message et une stratégie créative doivent être produits.

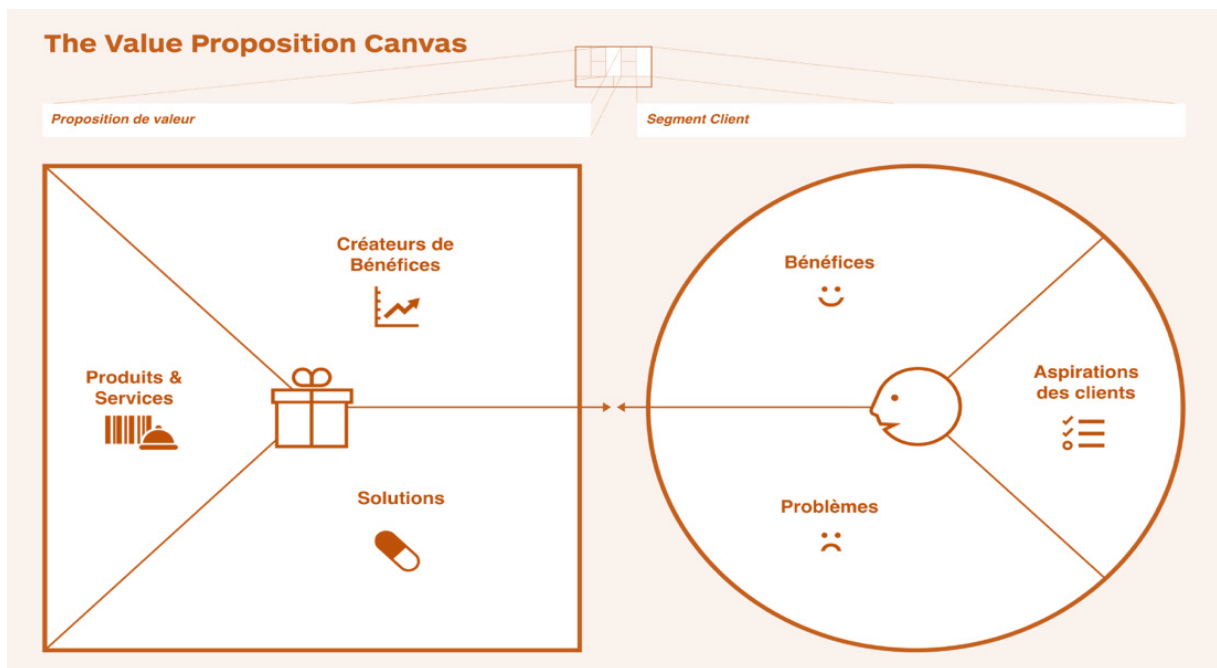
L'élaboration de messages marketing efficaces et significatifs pour le contenu numérique comporte un certain nombre de défis tels que la nécessité de développer des notions de valeur substantielles. Mais également la nécessité de concevoir et d'appuyer des messages qui peuvent être communiqués à la fois par des messages formels, par une image de marque et par l'expérience des services en ligne.

Dans ces environnements, les marques, comme dans d'autres canaux, sont considérées comme centrales dans la relation avec les clients et intégralement liées à la fidélité, aux messages de marque, aux valeurs et même à la personnalité de leurs cibles. Tout cela doit être communiqué sur la communauté et la stratégie de marque en ligne doit être alignée avec la stratégie de marque véhiculée sur d'autres canaux (Rowley, 2008).

Le marketing de contenu numérique B-to-B est une stratégie bien connue, nommée Inbound Marketing. Effectuée par le biais des réseaux sociaux ou d'un site web, elle est perçue comme un outil utile pour atteindre et maintenir un statut de marque de confiance pour les entreprises. La création de contenus pour les publics interentreprises exige des marques qu'elles adoptent une approche de "publication", ce qui implique de comprendre les besoins d'information du public et le cycle d'achat envisagé. Un contenu de valeur est décrit comme étant utile, pertinent, convaincant et opportun. L'Inbound Marketing exige donc un changement culturel, passant de "la vente" à "l'aide", ce qui nécessite des objectifs, des tactiques, des mesures et des compétences marketing différents de ceux associés aux approches marketing plus traditionnelles (Rowley, 2014).

Pour créer ce type de contenu très spécifique, une technique marketing appelée « Value Proposition Canvas » (canevas de proposition de valeur) permet de collecter des informations sur les cibles. Celle-ci peut être réalisée via des entretiens axés sur des questions telles "ce que font les utilisateurs", "ce qui les frustre" et "ce qui les satisfait". Les réponses à ces différentes questions nous permettent de nous concentrer sur les solutions spécifiques à apporter à la cible, comme le schématise le tableau ci-dessous :

Figure 8 - Canevas de proposition de valeur



Source : Strategyzer

Après avoir répondu à la moitié droite du tableau grâce aux entretiens, il est possible de contrer les problèmes ciblés, d'augmenter les bénéfices et de répondre aux aspirations des clients que nous avons précédemment épinglés via des entretiens avec des solutions, des créations de bénéfices et des produits et services développés par l'entreprise (Pritchett, 2014).

Une fois ces précieuses informations récoltées, nous avons tous les éléments nécessaires afin de créer des contenus pertinents et ciblés répondant exactement aux attentes des futurs clients.

Par ces messages, il faudra réussir à créer une identité propre qui lie l'ensemble des parties prenantes à la communauté. Très souvent, le message est d'ailleurs fortement lié aux valeurs de la marque et évite d'afficher une orientation trop commerciale en laissant une grande liberté d'expression aux membres. En effet, un contenu trop commercial et trop contrôlé risque de ruiner l'authenticité de l'approche, voire de rebuter les membres de la communauté (Decrop et Arnone, 2011).

3.4.8. Lancement de la plateforme et évaluation des résultats

Une fois le projet défini, la mise en place opérationnelle de la communauté peut être coordonnée. Il est donc nécessaire de créer un plan de lancement qu'il faudra déployer lors de la mise en ligne de la plateforme.

En effet, il est primordial de suivre scrupuleusement ce plan, car c'est un allié de taille. Il permet de créer de la notoriété autour de cette plateforme encore inconnue de tous à ce stade. Il permet aussi de recruter des membres afin de faire grandir la communauté et finalement de développer une vraie dynamique autour de cette dernière.

Selon les chercheurs, afin d'assurer cette dynamique, il faut cibler en premier lieu les membres qui ont tendance à s'investir de manière active au sein de la plateforme, par exemple via des influenceurs, des ambassadeurs, etc. Ils forment le noyau dur autour duquel viendront s'ajouter les autres adhérents, qui eux ont une implication plus modérée.

Concernant le lancement, il est également important de s'assurer qu'à l'ouverture officielle de la communauté, elle présente déjà une dynamique et un certain nombre de contenus utiles pour les membres. Il est opportun de commencer à recruter ces membres avant même que la plateforme ne soit officiellement mise en ligne, afin de créer du suspense chez les futurs membres (Decrop et Arnone, 2011).

Le succès d'une communauté dépend toutefois largement du niveau d'activité et d'implication de ses membres (Koh & Kim, 2004), qui est déterminé par la nature et la fréquence des interactions et leur utilité en fonction des besoins des utilisateurs (Adiele, 2011 ; Fournier & Lee, 2009). La réalisation de l'interactivité a généralement été l'obstacle majeur, car dans la plupart des communautés en ligne, moins de 10 % des membres sont actifs (Cothrel, 2000) et une minorité encore plus petite apporte une contribution substantielle à la communauté. Le rôle de l'entreprise est d'incuber de manière proactive de nouvelles activités, de nouveaux événements et thèmes pour faciliter les interactions et favoriser l'intégration afin de maintenir la communauté active (McAlexander et al. 2002 ; Andersen 2005). Selon Andersen (2005), les communautés de marques en ligne sur les marchés B-to-B ne devraient pas être structurées uniquement à des fins de marketing et d'activités commerciales, mais, conformément à Schau et al. (2009), la communauté devrait offrir à ses membres quelque chose qu'ils apprécient afin de justifier son existence. Cela est conforme à l'opinion de Fournier et Lee (2009) selon laquelle les communautés de marques existent principalement pour répondre aux besoins des membres plutôt qu'à ceux de la seule entreprise, en mettant l'accent sur l'intérêt et les expériences partagées comme fondement de l'existence de la communauté.

En ce qui concerne la gestion de la plateforme, on en déduit que c'est un travail à plein temps qui demande des compétences spécifiques. Afin de ne pas se laisser submerger, il est donc utile d'évaluer à l'avance les ressources nécessaires à la bonne gestion de la communauté, par

exemple un *Community Manager* (Decrop et Arnone, 2011). Sa mission se situe entre la diffusion de contenus et la communication autour des produits et services en ligne. Il est responsable du développement et de l'enrichissement des services communautaires. Son but est de développer la connaissance de la marque sur le web et d'augmenter les usages on-line de la communauté de la société (Kirkpatrick, 2009).

Enfin, une fois la communauté créée, son efficacité doit être évaluée. Les résultats de cette évaluation serviront à améliorer cette dernière et à en retirer des enseignements précieux (Pelsmacker, Van den Bergh, & Geuens, 2017).

4. Mise en place de la communauté de marque

Après avoir analysé les nombreuses théories sur le sujet dans la revue de littérature, la plateforme que Nexum souhaite développer peut être mise en place. Nous pouvons à présent mettre ces connaissances en pratique et les appliquer empiriquement. L'objectif étant de répondre à notre problématique qui traite de la mise en œuvre d'une communauté de marque en ligne dans un contexte B-to-B.

Le plan est divisé en huit grandes étapes.

Dans un premier temps, nous analysons l'environnement interne, externe, concurrentiel et macroéconomique pour pouvoir réaliser une SWOT qui met en avant les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces auxquelles Nexum fait face.

Ensuite, nous divisons le marché selon quatre segments qui pourraient potentiellement correspondre aux clients de Nexum. Parmi ces quatre segments, nous décidons d'en cibler deux sur lesquels concentrer nos efforts de marketing. Finalement, à l'aide de ces informations, nous définissons précisément le positionnement que Nexum adoptera sur la communauté.

Troisièmement, nous réalisons une étude de marché qualitative afin de vérifier si l'offre correspond à un besoin de la part de nos deux cibles et si la communauté peut coïncider à un besoin émanant de leur part.

Vient ensuite l'étape cruciale pour le processus de planification : la fixation des objectifs de communication principaux et secondaires. Ces objectifs influencent l'élaboration du message et de la stratégie. La formulation des objectifs de communication marketing est également importante pour juger de l'efficacité de la communauté.

Cinquièmement, nous définissons l'espace d'interaction. Autrement dit, nous décidons des modalités d'interaction entre les différents membres ainsi que du canevas de la plateforme.

L'étape suivante concerne l'évaluation de la structure des coûts et des revenus de la plateforme. Cette dernière est extrêmement importante, car elle définit les frais auxquels Nexum devra faire face et permet de les contrebalancer par les revenus que la communauté engendrera.

Une fois ces éléments de base établis, nous passons à l'élaboration de la stratégie de communication sur la plateforme. Celle-ci reprend principalement l'élaboration du contenu des messages postés et la stratégie mise en place pour promouvoir la communauté.

Pour terminer, une fois que toutes les informations ci-dessus sont collectées, nous passons à la phase de lancement de la communauté, suivie de la phase de gestion et de l'analyse des retombées afin d'ajuster si besoin la communauté.

4.1. Analyse de la situation

Analyse interne

L'équipe de Nexum collabore pour concevoir et mettre en œuvre des stratégies de conduite du changement axées sur des résultats tangibles. Pour ce faire, elle utilise la méthodologie PROSCI comme épine dorsale de son approche afin d'intégrer la conduite du changement dans l'ADN de ses clients. Elle combine cette méthodologie structurée et outillée avec sa large expérience en intelligence émotionnelle et dynamique de groupe.

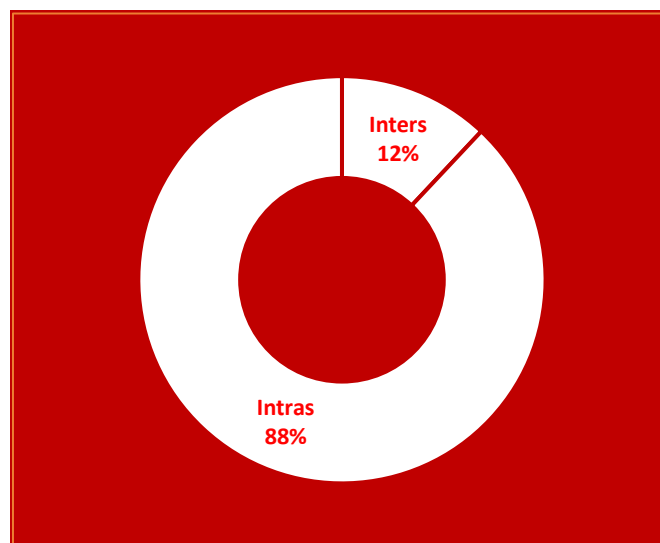
Nexum intervient via des services de conseil (facilitation des processus de changement stratégique, culturel et organisationnel), de coaching en équipe (construction d'équipes cohésives et performantes capables de conduire efficacement les transformations) ou individuels (à destination des cadres pour se comporter en sponsors efficaces, les *managers* pour coacher leurs équipes et les gestionnaires du changement) et des formations via la certification à deux niveaux.

L'approche entreprise ou « intra » : le client souffre de saturation, car il y a plus de changements en cours que l'organisation ne peut en gérer et l'intégration du *Change Management* dans l'ADN fait partie de la réponse de l'« *Entreprise Change Management capability* ».

L'approche par projet ou « inter » : le client évolue dans un environnement changeant et a besoin d'aide pour assurer la mise en œuvre réussie d'un changement spécifique dans l'organisation. Ce service s'appelle le « *Must-Win Projects* » : nous allons y concentrer tous nos efforts pour développer une communauté de marque. Il existe une gamme de six formations visant à fournir aux participants les outils clés pour les aider à adapter leur organisation aux nouveaux changements de manière indépendante.

1. Le programme de certification de 3 jours en inter ou intra
2. L'atelier d'immersion avancée
3. La stratégie de gestion du changement vers la souplesse (Agile)
4. La supervision conjointe des pratiques de changement
5. Le Bootcamp ECM
6. L'Atelier sur la gestion des résistances

Figure 9 - Chiffre d'affaires de Nexum en 2018



Source : Nexum

Comme le montre le schéma ci-dessus, nous avons pu analyser que les services proposés par Nexum aux inters ne représentent que 12 % de son chiffre d'affaires, soit 800 000 €, alors que les intras représentent jusqu'à 5 952 000 €. Ceci est peut-être la conséquence de multiples facteurs que nous essaierons d'éclaircir dans la suite de ce rapport.

Grâce à cette large gamme de services, Nexum s'associe aux organisations pour les aider à développer les compétences individuelles et les capacités organisationnelles nécessaires pour réussir les projets incontournables et devenir des organisations souples et prêtes au changement. Nexum permet donc aux clients d'appréhender ce dernier et d'être prêts pour leurs prochaines perturbations. Avec un positionnement de conseil, il peut s'appuyer sur les solutions offertes par PROSCI pour assurer la qualité et la satisfaction de ses clients, étant le seul partenaire privilégié de PROSCI sur les marchés francophones de l'Union européenne.

Les responsables de Nexum ont construit leur culture d'entreprise autour de 6 façons de procéder :

- Établir des relations basées sur la confiance
- Développer et responsabiliser les gens
- Se connecter avec les émotions
- Oser voir les choses différemment et remettre en question le statu quo de manière constructive
- Être souple et adaptable
- Obtenir des résultats concrets et de haute qualité

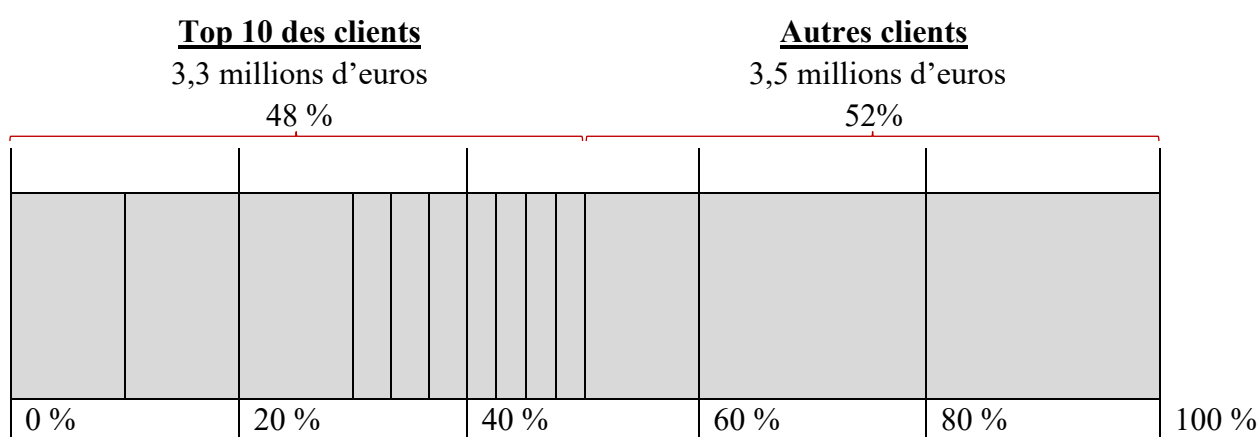
Grâce à son expérience, Nexum accompagne les entreprises et les particuliers dans chacune des étapes de leurs projets pour faciliter leurs transformations et optimiser leurs chances de réussite. En intégrant la conduite du changement dans ses projets, le client favorise l'appropriation de la transformation par tous et optimise le retour sur investissement (ROI). De ce fait, Nexum a pu se positionner comme leader du *Change Management* dans de nombreux pays d'Europe tels que la Belgique, la France, la Scandinavie, le Portugal, le Luxembourg, la Suisse et même le Maroc.

Le point fort de Nexum réside également dans son implication au sein de l'univers numérique. La crise qu'elle subit en ce moment lui a permis de s'inscrire encore davantage dans l'ère digitale. En effet, en très peu de temps, l'entreprise a réussi à numériser toute son offre et notamment la certification inter et intra. De plus, les dirigeants désirent faire perdurer tous ces changements dans le futur afin de se positionner comme la meilleure entreprise de marketing numérique de l'industrie du *Change Management*. C'est pourquoi Nexum a récemment engagé deux experts en marketing digital qui ont aidé au développement du nouveau site web, plus facile à utiliser et renvoyant à l'ensemble de son offre de services. Elle a aussi lancé un blog et utilise l'Inbound Marketing, technique qui lui permet de générer des leads et de communiquer sur l'importance du *Change Management* et les avantages des différentes formations de Nexum. En plus de sa main-d'œuvre hautement qualifiée, Nexum a développé une solide relation gagnant-gagnant avec un grand nombre de « *freelances* » fidèles sur lesquels elle peut compter pour des opportunités commerciales supplémentaires sans s'engager à long terme. Dans le passé, Nexum a toujours eu largement accès aux ressources humaines appropriées grâce à son réseau inégalé de consultants qualifiés. Il s'agit d'un atout essentiel sur un marché souffrant

d'une grave pénurie de talents, mais dont elle doit également se méfier tant ces indépendants peuvent à tout moment décider de quitter Nexum pour rejoindre la concurrence.

Quant aux clients, ils sont principalement de grandes entreprises nationales et internationales actives dans différents secteurs. D'après le tableau ci-dessous, Nexum a une clientèle fragmentée : son plus gros client génère moins de 10 % de son chiffre d'affaires total, et moins de 50 % de son chiffre d'affaires de 2018 proviennent de ses dix premiers clients.

Figure 10 : 10 premiers clients de Nexum en termes de chiffre d'affaires en 2018



Source : Nexum

En outre, la plupart des projets au sein des grandes entreprises internationales sont très indépendants et gérés par différents gestionnaires et parties prenantes, ce qui limite le risque de perdre un client.

Concernant sa notoriété, elle est peu développée que ce soit en Belgique ou dans les autres pays dans lesquels elle est établie. En effet, contrairement aux grosses entreprises de consultance telles que Deloitte, KPMG, etc., Nexum est petite et peu connue, car ces marques restent la référence en consultance aux yeux de nombreux PDG. De plus, l'étude qualitative que nous avons réalisée et que nous étudierons en profondeur plus loin dans ce mémoire nous a permis de montrer que si les entreprises font appel à Nexum, c'est avant tout grâce à la renommée de PROSCI.

De cette affiliation à PROSCI, nous avons constaté que Nexum est dépendante. En effet, PROSCI permet uniquement d'utiliser sa méthodologie à une entreprise par pays, ce qui permet ensuite à la marque de gagner en visibilité. Cependant, cet avantage comporte certains inconvénients, dont le fait que le contrat est réévalué tous les trois ans et qu'il a un coût

relativement élevé. Il faut également noter que PROSCI impose certains critères de travail, l'équipe Nexum n'est donc pas libre d'œuvrer comme elle l'entend.

Analyse externe

La gestion du changement fait partie d'un marché de niche axé sur les personnes. Elle résulte d'une approche systématique pour traiter la transition ou la transformation des objectifs, des processus ou des technologies d'une organisation. Elle vise à s'assurer que l'ensemble de l'équipe adopte la nouvelle orientation et apprend à utiliser les nouveaux systèmes et processus. Tout changement organisationnel visant à améliorer des performances, à saisir des opportunités ou à résoudre des problèmes clés nécessite que les employés adaptent leur comportement et leur mentalité au changement. Si ces personnes ne réussissent pas leur transition personnelle, si elles n'adoptent pas et n'apprennent pas une nouvelle façon de travailler, l'initiative échouera. Si les employés acceptent et adoptent les changements requis par l'initiative, celle-ci produira les résultats escomptés et même plus...

Selon Deloitte, 70 % des projets échouent en raison d'un manque de gestion du changement et le secteur du *Change Management* ne représente que 4 % du marché global, soit environ 3,3 milliards d'euros en Europe contre 92 milliards d'euros pour le marché du conseil dans sa globalité.

Le marché présente un fort potentiel de croissance et des barrières à l'entrée élevées, car environ 50 % des programmes de changement ne sont toujours pas efficaces et les clients accordent une très grande importance à la qualité de l'expertise et aux résultats obtenus (BCG, 2019).

Figure 11 : Prévvision du chiffre d'affaires de l'évolution du marché de la gestion du changement

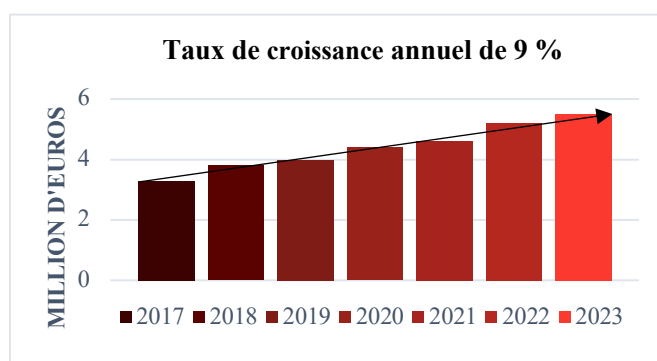
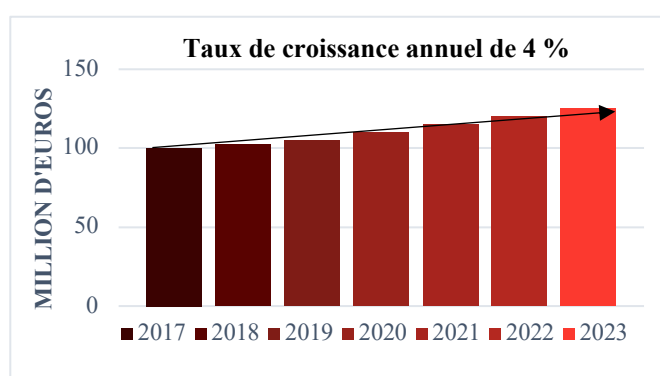


Figure 12 : Prévvision du chiffre d'affaires de l'évolution du marché du conseil en gestion



Source : Credence Research

Alors que le marché européen du conseil en gestion devrait croître de 4 % par an au cours des prochaines années comme le montre le graphique ci-dessus, le marché européen de la gestion du changement devrait quant à lui croître de 9 % par an au cours de la même période, pour atteindre 5,5 milliards d'euros en 2023. Cette croissance sera alimentée par les tendances de la digitalisation et de la mondialisation des entreprises, quelle que soit leur taille. Selon une étude récente du Boston Consulting Group, la proportion d'entreprises adoptant une "approche structurée" de la gestion du changement est passée de 32 % à 80 % en cinq ans (BCG, 2019).

Pour expliquer cette croissance actuelle et future, il suffit de se pencher sur l'essence même du *Change Management*, les projets de transformation en entreprises. Les changements sont inévitables et hors de contrôle même pour le meilleur CEO. L'environnement change tous les jours ; et à mesure qu'il évolue, les employés changent également la façon dont ils mènent leurs tâches dans le but de s'adapter et d'exceller. La survie d'une entreprise dans ce marché en perpétuelle évolution dépend fondamentalement de la souplesse avec laquelle les entreprises sont capables d'accepter et de mettre en place ces changements qui peuvent s'établir sous différentes formes. La plus courante à notre époque est le changement digital qui touche toutes

les entreprises, tous secteurs confondus, et évolue au jour le jour. De nombreuses entreprises ne sont pas prêtes à faire face à ces changements seules. Compte tenu de la digitalisation et de la disruption causée par des concurrences inattendues ou par de nouveaux besoins exprimés par les collaborateurs, le *Change Management* est un secteur florissant.

Après avoir analysé l'environnement interne dans lequel Nexum évolue, ses points forts, ses points faibles, analysé le marché dans lequel l'entreprise s'est implantée et ses possibilités à long terme, nous allons à présent nous pencher sur ses concurrents afin de déterminer l'avantage concurrentiel que Nexum apporte à ses clients et les menaces auxquelles l'entreprise fait face.

Environnement concurrentiel

Tableau 2 - Échantillon de concurrents clés de Nexum

		Grandes entreprises de conseil Int.										Entreprises de consultances en CM Int.		Entreprises de consultances en CM locales			
																	
																	
International																	
Services/ produits d'expertise																	
- Consultance																	
- Formations inter																	
- Formations intra																	
- Coaching																	
Partenaire PROSCI																	
Consultants certifiés et devenus coaches																	

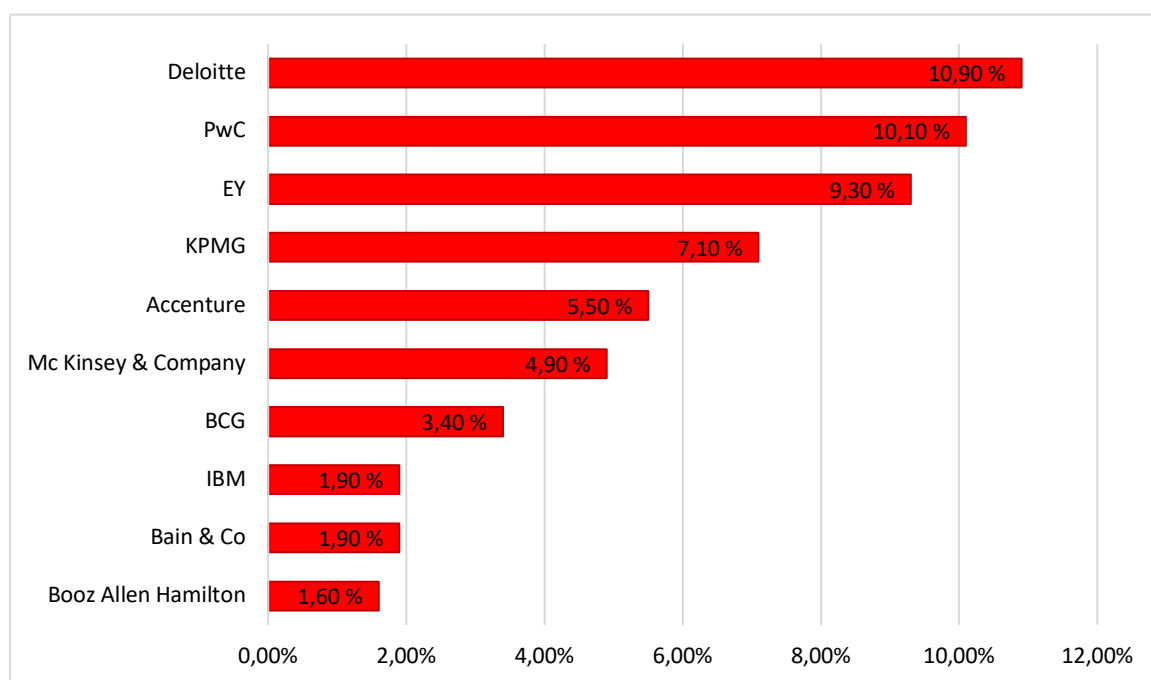
Source : Nexum

Ce tableau nous soumet une vue globale sur les différentes offres de services que propose Nexum, comparées à celles des différents acteurs du marché de la gestion du changement. Nous pouvons clairement observer que l'offre de produits et services de Nexum est plus étoffée, mais est suivie de près par Deloitte, KPMG et PWC, autrement dit trois des quatre grandes entreprises des *Big Four*.

En effet, autrefois chasse gardée des bureaux spécialisés, la consultance en gestion du changement attire désormais aussi les *Big Four*. Et pour cause, c'est un domaine qui fait parler de lui vu la révolution en cours dans le milieu du travail. Au point que les firmes des *Big Four* en sont aujourd'hui très friandes.

Selon une étude menée en 2018 et publiée sur Statista, c'est Deloitte qui domine le marché de la consultance avec presque 11 % des parts de marché mondiales, suivi de près par PwC avec 10 % des parts de marché. Le tableau ci-dessous présente les dix plus grands cabinets de consultance au monde avec pour chacun leur part de marché lors de l'année 2018.

Tableau 3 - Évaluation des parts de marché des entreprises de consultance leader mondialement



Source : Statista

Le tableau ci-dessus nous prouve que les *Big Four* sont bel et bien les leaders du marché en termes de consultance. Pour garder ce statut, ils sont donc constamment à la recherche de nouvelles manières de se démarquer. C'est pourquoi ils ont décidé de se lancer dans la consultance en gestion du changement. Cependant, il est intéressant de voir comment chacune de ces entreprises a implémenté ce nouveau service au sein de son offre. Le tableau suivant illustre cette comparaison.

Tableau 4 : Comparaison des concurrents

	Le service du capital humain de Deloitte s'appuie sur la recherche, l'analyse et la connaissance du secteur. Cela aide à concevoir et à mettre en œuvre des programmes de ressources humaines, de talents, de leadership, d'organisation, de récompenses et de changements. Ceci permettant aux entreprises d'être efficaces grâce aux performances de leurs employés. Le service du capital humain fournit également des prestations dans les domaines de la gestion, de la transformation, de l'organisation, de la transformation des RH et de l'actuariat, des récompenses et de l'analyse.
	KPMG se vante de posséder l'expertise pouvant assurer le succès futur de toute entreprise et aider à protéger et générer une création de valeurs durables. KPMG comprend les complexités et les exigences auxquelles les entreprises publiques doivent faire face, tout en tenant compte des moteurs des transformations numériques. De plus, la firme assiste de nombreuses entreprises, grandes ou petites, tout au long du processus de changement, de la perspective stratégique à la mise en œuvre et à l'exécution pratique.
	L'une des cinq valeurs fondamentales soutenues par PwC est de faire la différence. Selon elle, chaque membre dans l'entreprise doit être au courant et curieux de la façon dont la technologie et les tendances affectent la société. Cela permet de réagir et de s'adapter rapidement aux changements, et ce faisant, l'entreprise pourra créer des résultats significatifs pour les employés, les clients et la société.
	EY a mis en place un service de gestion de programmes ayant pour but de récolter les bénéfices du changement. Cette firme aide les clients à gérer des programmes de portefeuille à multiples facettes, en maintenant sur pied plusieurs petits projets dans le cadre d'un programme beaucoup plus vaste. Elle peut également aider les clients à travailler plus intelligemment en utilisant des outils et des technologies permettant de saisir et de diffuser des informations précises.

Le secteur des services compte donc désormais quatre très grandes organisations sophistiquées que sont les *Big Four*. Ensemble, elles réussissent non seulement à s'arroger une part très importante du marché de la transformation numérique, mais aussi à s'emparer du *Change Management* auquel la transformation numérique donne naissance.

Cependant, les services que nous souhaitons promouvoir et fidéliser via la communauté de marque – et y concentrer tous nos efforts pour les certifications en interne – ne semblent pas à l'abri de la concurrence. Avec la crise que nous subissons, de nombreuses universités et grandes entreprises telles que HEC, INSEAD, MIT proposent des certifications en ligne pour se former à la gestion du changement.

Face à ce constat, Nexum doit redoubler d'ardeur pour mettre en avant ses atouts concurrentiels qui résident dans sa position unique sur les marchés francophones d'Europe : c'est la seule société qui se concentre uniquement sur la gestion du changement et qui propose à ses clients une offre de services flexible et qualitative couvrant les formations et les services de conseil. Voilà pourquoi PROSCI a nommé Nexum « best-in-class ». Cette stratégie est consolidée par un accord d'exclusivité avec ce dernier. Actuellement, les deux certifications les plus populaires en matière de gestion du changement sont PROSCI et APMG, APMG étant le concurrent direct de PROSCI. En juin 2017, il y avait cent cinquante-trois "partenaires" APMG dans trente-trois pays (un en Belgique, APMG Benelux) tandis que trente-quatre "partenaires" PROSCI s'activaient dans vingt-cinq pays (un en Belgique, Nexum).

Il faut également noter que Nexum a la capacité de certifier les gestionnaires du changement au sein des entreprises, de dispenser des formations basées sur les rôles et ciblant chaque poste clé au sein d'une organisation, et de coacher grâce à ses consultants formés et certifiés en tant que coaches professionnels.

De plus, trois ans après que Nexum ait été choisie comme "HR Challenger of the Year" récompensant la société de conseil la plus prometteuse en 2015, elle a été élue en tant que meilleure société de conseil en transformation, organisation et gestion des ressources humaines.

Environnement macroéconomique

Du point de vue économique, on note un besoin vital d'expertise pour faire face à l'évolution rapide du monde des affaires dans de nombreuses entreprises, quel qu'en soit le secteur ou la

taille. "Réactif et flexible" est devenu un *modus operandi* clé dans les industries et le secteur tertiaire que les consultants de Nexum peuvent apporter en un clin d'œil.

L'un des facteurs de ce besoin qu'éprouvent les entreprises à faire appel au *Change Management* est induit par la mondialisation. Dans les économies ouvertes, les changements sont plus rapides que jamais à l'échelle nationale et internationale. Les experts sont alors indispensables pour faire face à ces changements rapides. Sans compter que ces experts en gestion du changement sont des profils rares et que les entreprises doivent s'appuyer sur des ressources externes pour répondre à leurs besoins (temporaires ou non). Le deuxième gros changement auquel font face les entreprises est l'évolution technologique et notamment la numérisation. Dans la dernière enquête de la fédération européenne des associations de conseils en organisation, les « Big Data » et la transformation numérique ont été cités comme des moteurs importants des besoins de conseil pour mieux s'adapter. De plus, la façon dont une organisation gère les flux de travail avec de nouvelles structures informatiques est occupée à changer, ce qui stimule également la demande de services de conseil.

Du point de vue social, la gestion du changement est un processus profondément humain et sa réussite passe par son appropriation en interne. Un changement est simplement défini comme une modification de la façon de travailler de la part des employeurs. Qu'il soit impactant pour les collaborateurs (un nouveau processus) ou pour les *managers* (le télétravail, par exemple), tout changement, même mineur, engendre fatalement son lot de résistances. Surtout chez ceux qui n'en ont jamais connu. L'étude récente menée par Johnson (2016) confirme le lien prédictif entre l'intensité des phases de préoccupation et les comportements de soutien ou de résistance au changement (Bareil, Savoie & Meunier, 2007 ; Johnson & Bareil, 2016). Les préoccupations des premières phases seraient liées à des comportements de résistance au changement alors que les dernières sont davantage axées sur des comportements de soutien et négativement liées à des comportements de résistance. Elles ont aussi des effets sur le stress et l'épuisement professionnel, qui est malheureusement de plus en plus présent, surtout chez les cadres. Il s'est également questionné sur les préoccupations en contexte de changements organisationnels multiples et simultanés. Dans leur étude, 77 % des répondants ont rejoint un pattern situationnel de préoccupations, c'est-à-dire qu'ils avaient des préoccupations de nature et d'intensité différentes selon les projets, alors que 23 % d'entre eux avaient un pattern dispositionnel stable, peu importe le type de changement (allant de très peu inconfortable à toujours inconfortable). La majorité des destinataires semblent donc réagir en fonction de l'ampleur et de l'impact du

changement sur eux plutôt qu'en fonction d'une disposition stable (Bareil, Savoie & Meunier, 2007).

Analyse SWOT

Pour conclure cette première partie, nous avons synthétisé l'analyse de la situation dans la SWOT. L'analyse interne nous a permis de déceler quelles étaient les forces et les faiblesses de Nexum tandis que l'analyse externe a fait ressortir les opportunités et les menaces du marché. L'étude de l'environnement concurrentiel a aidé à clairement définir les menaces et les opportunités auxquelles Nexum peut prétendre, mais a également permis de mettre en lumière les forces de Nexum grâce à ses avantages concurrentiels. Pour terminer, l'analyse macroéconomique nous a permis de renforcer la partie externe du tableau ci-dessous.

Tableau 5 - Analyse SWOT

	Positif	Négatif
Origine interne	FORCES	FAIBLESSES
	- Expérience de plus de dix-sept ans dans le domaine - Intelligence émotionnelle - Diversité dans l'offre de formations - Forte dynamique de groupe - Communauté de <i>Change Managers</i> de plus de cinquante personnes hautement qualifiées - Grande flexibilité dans l'offre de services - Grande base de données des clients - Leader en <i>Change Management</i> en Belgique, en France, en Scandinavie, au Portugal, au Luxembourg, en Suisse et même au Maroc	- Faible communication avec la cible « inter » - Faible notoriété - Faible capacité financière pour les certifications inter - Risque de voir partir les freelances pour d'autres sociétés plus reconnues - La méthodologie PROSCI interdit d'autres méthodologies

Origine externe	OPPORTUNITÉS	MENACES
	- Marché en forte croissance et potentiel de forte croissance dans le futur à un taux de 4 % - Affiliation à PROSCI exclusive dans les pays où Nexum est implantée - Avec la crise de la Covid-19, on note une vague de digitalisation - Les changements en entreprises sont de plus en plus nombreux et arrivent à un rythme de plus en plus soutenu - Outils PROSCI qui assurent une certaine qualité des services	- Les <i>Big Four</i> sont de plus en plus attirés par la gestion du changement, digital notamment - Dépendance à PROSCI, si PROSCI décide de rompre son contrat avec Nexum et de s'allier à un concurrent - Pénurie de talents sur le marché du <i>Change Management</i> - APMG comme concurrent de PROSCI et ses cent cinquante-trois partenaires dans trente-trois pays

4.2. Segmentation, ciblage et positionnement

Les services offerts par Nexum peuvent ne pas plaire à tout le monde, les clients ayant des caractéristiques différentes, des besoins différents et des façons différentes de vouloir satisfaire leurs besoins. Nexum doit donc déterminer en quoi les segments de marché sont différents en ce qui concerne ses services et en quoi ils réagissent différemment aux actions de communication marketing pour pouvoir ensuite décider sur quels segments cibler ses efforts.

La première étape du processus de segmentation consiste à diviser les consommateurs en groupes homogènes qui partagent les mêmes besoins ou réagissent de manière comparable aux efforts de marketing et de communication. Ces segments seront établis selon des critères ou variables et peuvent être mesurés objectivement et directement (Pelsmacker, Van den Bergh, & Geuens, 2017).

Parmi ces critères, nous nous sommes basés sur ceux que Nexum utilise pour sa stratégie globale :

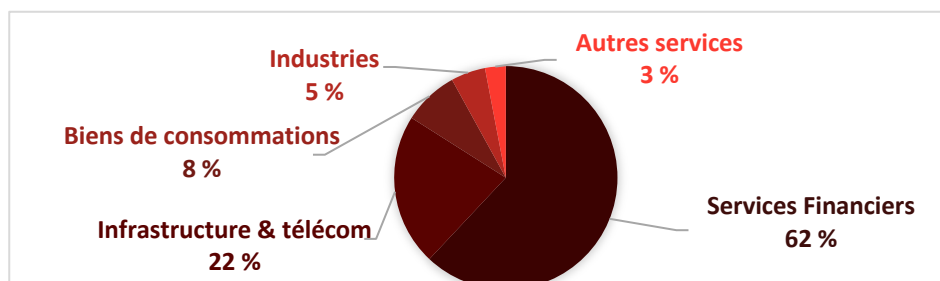
La zone géographique, qui se limite à la Belgique et plus particulièrement à la Wallonie et à la Région de Bruxelles-Capitale.

La taille de l'entreprise, moyenne supérieure à grande. Nexum justifie ce critère par la recherche de rentabilité. En effet, plus l'entreprise est grande et plus le nombre d'employés impliqués dans la gestion du changement sera élevé, et donc plus les retombées économiques seront importantes.

Du point de vue démographique, nous nous intéressons au rôle de la cible dans les grandes entreprises et les moyennes supérieures. Elle doit avoir un certain pouvoir au sein de la société, mais également un fort degré d'implication dans les projets ayant un impact sur l'emploi d'un certain nombre de personnes.

Concernant le secteur, nous avons décidé de nous focaliser sur le secteur financier, car il représente une grande partie des clients actuels de Nexum comme nous le montre le graphique ci-dessous. De plus, une étude menée par les employés de Nexum a démontré que le secteur le plus ouvert au *Change Management* était celui de la finance.

Figure 13 : Clients de Nexum par secteurs en 2018



Source : Nexum

Cette segmentation nous a permis de cibler quatre types de profils répondant positivement à tous les critères que nous avons cités dans le point ci-dessus. La prochaine étape consiste à recueillir des informations plus précises sur leur métier et leur niveau d'implication dans les projets de transformation afin de définir sur quelles cibles nous allons fournir le plus d'efforts pour continuer notre projet.

Tableau 6 - Description des cibles

Cibles	Description du poste	Niveau d'implication dans des projets de transformation
Comités exécutifs	La fonction d'un PDG est diverse et variée. Il crée, planifie, met en œuvre et intègre les orientations stratégiques à court et moyen terme. Il définit les stratégies globales concernant le fonctionnement de l'entreprise (d'un point de vue d'ordre comptable, financier, managérial et technique). De plus, il gère l'ensemble des opérations et des ressources de l'entreprise et évalue les risques. Pour terminer, il développe l'activité de la société tout en maintenant cette activité existante.	Sa priorité au niveau des projets de transformation qu'il lance dans l'entreprise est de les voir aboutir, peu importe la manière. Ce qui compte pour lui, c'est le résultat.
Vice-présidents, directeurs	Le vice-président dirige des unités, des départements ou des opérations importantes d'une organisation et participe à la création de la vision globale, des missions, des valeurs, des convictions et des objectifs stratégiques de l'organisation. Son rôle principal est de formuler et de mettre en œuvre le plan stratégique qui guide la direction des activités d'une équipe ou de son domaine de responsabilité fonctionnelle. Il contribue aux exigences de vente et de rentabilité de l'entreprise telles que déterminées par les plans stratégiques. C'est aussi lui qui supervise les opérations internes.	Son objectif est de montrer des résultats sur de grands projets pour faire avancer sa carrière et obtenir une reconnaissance de la part de son patron. Pour cela, il doit atteindre les objectifs fixés par ce dernier. Son rôle sera donc de déléguer et de superviser les opérations.
Chefs de projets	Le « <i>project manager</i> » dirige, gère et motive l'équipe projet, il élabore et tient à jour un plan de projet contenant les étapes détaillées. Il applique les processus de gestion des risques et adapte les	Son objectif principal est de planifier et gérer le déploiement des ressources physiques et financières afin de

	connaissances des experts aux circonstances spécifiques. Il doit également appliquer un processus et des outils de gestion du changement afin de créer une stratégie pour soutenir l'adoption des changements requis par un projet ou une initiative.	respecter les étapes du projet et d'établir et maintenir une communication efficace avec les autres acteurs impliqués dans le projet. Il est donc engagé à plein temps dans le projet.
Consultants externes	Le consultant externe est un élément qui fournit des connaissances spécialisées dans un domaine particulier pour aider une entreprise à s'améliorer (comme devenir plus efficace et plus rentable). Pour ce faire, il évalue les faiblesses, analyse les alternatives pour résoudre le problème et prépare des recommandations.	Sa priorité lors de projets de transformation est de suivre attentivement la mise en œuvre du plan et des solutions.

Deux cibles nous semblent pertinentes d'après ce tableau pour continuer notre parcours. Ces deux cibles sont les gestionnaires de projets et les consultants externes, car ce sont les profils qui travaillent au plus près des projets de transformation « inter » et qui en connaissent les enjeux et les étapes de manière beaucoup plus détaillée que le président ou le vice-président, même si cela reste pour eux une priorité de voir aboutir le projet.

De plus, ces deux derniers n'ont clairement pas assez de temps à consacrer à la gestion du changement vu leur agenda déjà bien rempli, comme nous le prouve la description de leurs tâches. Il ne semble donc pas cohérent de dépenser du temps et de l'argent afin de les fidéliser, contrairement aux consultants et aux *managers* de projets qui sont plus à même d'évaluer les enjeux du projet. Ils sont donc capables de se rendre compte de la nécessité de continuer à faire appel aux experts dans le domaine du *Change Management*, car ils en ont préalablement décelé les bénéfices à long terme.

C'est pourquoi nous avons conclu lors de notre analyse que ces deux cibles seraient les types de profils sur lesquels nous allons nous baser pour créer la communauté de marque de Nexum. On note aussi qu'au vu de la conjoncture de l'économie, les consultants externes sont de plus en plus demandés au sein des entreprises qui attendent de leur part une valeur ajoutée de plus

en plus grande pour faire face aux défis auxquels elles sont confrontées au quotidien. Ces indépendants répondent à une forme particulière de conseil : le conseil en ressources, pouvant aller d'un « business analyst » à un « *project manager* » voire à un « *change manager* » répondant à une fonction précise. Nous nous focaliserons donc sur les freelances qui ont un attrait pour les projets et la gestion du changement.

Concernant l'importance du gestionnaire de projet, c'est un sujet important étant donné que toutes les organisations, qu'elles soient petites ou grandes, à un moment ou à un autre, sont impliquées dans la mise en œuvre de nouvelles activités. Pour devancer leurs concurrents, les organisations sont continuellement confrontées au développement de produits, de services et de processus complexes avec des délais de mise sur le marché très courts, associés à la nécessité d'une expertise transversale. Dans ce scénario, la gestion de projet devient un outil très important et puissant entre les mains d'organisations qui comprennent son utilisation et ont les compétences pour l'appliquer.

Selon l'aspect digital de notre communauté, nous avons pu analyser que les acheteurs du B-to-B se comportent généralement comme ceux du B-to-C et attendent le même niveau de service, de réactivité et de facilité. Ils recherchent également des informations sur Internet. 62 % des acheteurs du secteur B-to-B sont susceptibles de prendre une décision d'achat en se basant uniquement sur le contenu digital (HubSpot, 2017) et, selon 48 % d'entre eux, le site Internet du fournisseur est leur première source d'informations (Accenture, 2017). De plus, 84 % des *CEOs* et du *Senior Management* et 75 % des acheteurs utilisent les médias sociaux pour conforter leurs décisions d'achat, ce qui dans notre cas est plutôt positif, car malgré le fait que notre cible est « l'utilisateur », le décideur final sera généralement le *CEO* (IDC et HubSpot, 2017).

Le positionnement est un élément essentiel de la stratégie marketing et donc de la communication marketing. Sur base d'éléments clés de différenciation, il permet à l'entreprise de se démarquer par rapport à la concurrence.

Dans le cas de Nexum, ses gammes de produits sont globalement perçues par les groupes cibles comme un moyen de devenir acteurs du changement, d'améliorer leurs projets grâce au *Change Management* en accentuant le côté humain.

Cependant, le positionnement de Nexum s'articule autour de 4 axes majeurs :

- ❖ S'engager dans un monde en mouvement et souple : *« Afin d'optimiser les performances de votre entreprise, de saisir de nouvelles opportunités ou de résoudre des problèmes clés, des changements sont parfois nécessaires. Ceux-ci auront un impact sur les méthodes de travail, le rôle des collaborateurs, la structure organisationnelle ou encore sur les types de technologies utilisées ».*
- ❖ Comblent l'écart entre exigences et résultats : *« Nous utilisons la méthodologie Prosci comme épine dorsale de notre approche afin d'intégrer la conduite du changement dans votre ADN, en développant des aptitudes et des compétences individuelles ».*
- ❖ L'importance de l'humain sur le retour sur investissement : *« La conduite du changement porte sur l'aspect humain de tout changement organisationnel, que vous cherchiez à résoudre des problèmes, à vous adapter aux évolutions du marché ou à tirer bénéfice de nouvelles opportunités. Ce n'est pas l'organisation qui change, ce sont les individus ».*
- ❖ Augmenter la probabilité de succès : *« La gestion du changement permet d'assurer la réussite dans les projets clés et de parer toutes les organisations quel que soit leur type ou quel que soit l'industrie dans laquelle elles se trouvent face au changement ».*

L'entreprise permet également à ses clients de gérer leurs changements en développant des compétences individuelles nécessaires à la réussite de projets afin d'être prêts pour leurs prochaines perturbations. Dans cette optique, mais aussi pour se démarquer de ses concurrents, Nexum peut s'appuyer sur les méthodologies et outils PROSCI ainsi que sur la méthodologie que la marque a développée durant ces dix dernières années pour compléter l'offre PROSCI.

Ce positionnement vise à revendiquer la "propriété" exclusive des avantages des services de Nexum dans l'esprit de ses clients, ce qui la différencie de la concurrence. Cette position est l'unicité des services qui doit toujours être revendiquée et soutenue dans la stratégie de communication. L'idée est que la communauté suive également ce même positionnement, car c'est le positionnement de la marque. Il est donc impératif qu'il y soit retranscrit et perçu de manière fidèle.

4.3. L'adéquation entre offre et besoins

Après avoir analysé l'offre de Nexum et défini la cible ainsi que le positionnement, pouvons-nous affirmer que l'offre correspond aux attentes et besoins du marché ciblé ?

Pas exactement, car la marque arrive très rarement à garder le contact avec ses clients une fois la certification finie et, de ce fait, Nexum collecte très peu de demandes pour ses produits « post-certification ». On peut donc se poser la question suivante : si elle fait face à si peu de demande, est-ce dû à un manque de connaissance de la part des clients des autres services de la gamme de Nexum ou est-ce dû à un désintérêt total des membres envers la marque et ses services ?

Face à cette interrogation, il est primordial d'analyser quel besoin Nexum souhaite satisfaire avec ces services post-certification, d'analyser les attentes des clients, voire de remettre en cause son offre si ces deux derniers ne coïncident pas.

Hypothèses

À l'heure actuelle, le *Change Management* n'est pas encore fort développé dans l'esprit et la culture des entreprises comme le montrent nos analyses. Nous pensons que les profils que nous voulons cibler ont des besoins, mais ils ne savent pas comment la gestion du changement pourrait les aider à résoudre leurs problèmes. Une autre hypothèse serait que certaines entreprises utilisent le *Change Management* sans s'en rendre compte ou de manière peu structurée. De plus, le ciblage nous a permis de mettre en lumière certaines problématiques auxquelles les cibles sont confrontées et desquelles nous pouvons déjà déduire quelques besoins.

Afin de valider ces hypothèses, nous avons donc décidé de réaliser une étude quantitative dans le but d'analyser si nos cibles sont bien confrontées dans l'exercice de leur métier à des situations qui les empêchent de progresser et d'obtenir des résultats où le *Change Management* est ou pourrait représenter la solution.

Nous allons également essayer de mesurer l'intérêt que notre cible pourrait avoir pour la communauté de marque que nous souhaitons créer. Pour ce faire, nous allons tester l'acceptabilité et la valeur ajoutée qui pourrait être perçue par les clients actuels.

Méthodologie

Nous avons décidé de réaliser une étude de marché qualitative, car cela permet d'effectuer une évaluation en profondeur des motivations, des besoins de manière indirecte ou analogique, pas forcément consciente, des répondants. Dans les recherches qualitatives, l'échantillon est souvent composé d'un nombre de répondants plus faible que dans les recherches quantitatives,

mais les interviews y sont plus longues étant donné qu'elles sont basées sur des questions ouvertes. En effet, la recherche qualitative n'a pas pour objectif de mesurer l'intensité de certains phénomènes, mais de fournir une compréhension approfondie des comportements et des attitudes. Les inconvénients de cette méthode sont la faible représentativité du domaine étudié, la difficulté de quantifier les résultats et les biais provoqués par l'influence que peuvent avoir les interviewers (Pellemans, 1999).

Afin de collecter les données, nous nous sommes basés sur les nombreuses méthodes de Pellemans (2017) pour finalement choisir la méthode de l'entretien en profondeur semi-directif. Cette technique a été créée spécifiquement afin de récolter des informations détaillées sur les attitudes, les opinions et les motivations des interviewés. De plus, elle reprend l'ensemble des thèmes à aborder via des questions ouvertes afin de laisser une grande liberté de la part des répondants tout en permettant aux interviewers moins expérimentés de couvrir tous les points importants à aborder.

Concernant l'élaboration du guide d'entretien, nous l'avons divisé en deux parties reprenant les grands axes essentiels autour desquels l'interview se construira. Le premier analyse l'adéquation entre les services post-certification offerts par Nexum et les besoins des cibles. Le deuxième sonde quant à lui les interviewés sur l'adéquation de l'outil utilisé, sur la communauté de marque et selon les besoins de ces derniers.

Après nous être présentée auprès des participants, nous avons introduit le sujet en demandant aux participants comment ils envisageaient la suite post-certification et s'ils se sentaient prêts à se lancer dans le *Change Management* ou s'ils étaient susceptibles de faire appel à Nexum pour les guider dans la suite de leur projet. Nous avons fait le point avec eux afin de pouvoir mettre en avant les futurs problèmes qu'ils pourraient rencontrer dans leur projet de transformation suite à la formation pour, de notre côté, voir quelle(s) solution(s) la société peut leur apporter. Cela nous a finalement permis de comprendre si les participants seraient enclins ou non à faire appel à Nexum pour d'autres services par la suite.

Dans un second temps, nous leur avons présenté notre projet de créer une communauté de « change practitioners⁴ » en mettant en évidence tous les avantages que cette plateforme pourrait leur apporter. Par la suite, nous avons questionné leur intérêt pour cette dernière ainsi que leurs attentes et leur avons demandé une appréciation numérique, allant de très intéressé

⁴ Personnes certifiées qui continuent à utiliser la gestion du changement dans leurs projets de transformation

(5) à pas du tout intéressé (0), quant aux différents services que proposerait la plateforme. Pour terminer, nous leur avons présenté un prototype de ce à quoi pourrait ressembler la communauté. Nous leur avons demandé leur impression générale et s'ils étaient prêts à payer pour ce type de service et quel tarif leur semblerait idéal.

Concernant le choix des personnes à interroger, cela ne répond pas aux conditions d'échantillonnage aléatoire étant donné que la recherche qualitative ne vise pas à recueillir des informations auprès d'un échantillon représentatif de la population. Le plus important était donc d'avoir des interviews pertinentes donnant des informations supplémentaires. Nous avons donc décidé de contacter d'anciens certifiés qui correspondent à nos deux cibles citées précédemment. En voici un aperçu :

Tableau 7 - Composition de l'échantillon des personnes interviewées

	Prénom	Âge	Profession	Société (secteur)
1	Ann-Sofie	43 ans	Leader mondial de la transformation numérique	Pernod Ricard
2	Olivier	36 ans	Senior Consultant	Delaware BeLux
3	Anne	32 ans	Project Manager	Sodexo
4	Monia	48 ans	Responsable de la transformation du réseau	Multipharma
5	Luc	50 ans	Chef de file de la transformation et du changement des entreprises	BAS4ICT
6	Marc	35 ans	IT project leader	NLMK Europe
7	Caroline	41 ans	Consultante	Methis Consulting
8	Stéphanie	37 ans	Project Manager	N/A
9	Michel	33 ans	Consultant externe	N/A
10	Bart	45 ans	Consultant externe	N/A
11	Alexandre	37 ans	Project Manager	N/A
12	Lydie	30 ans	Project Manager	N/A
13	Patrick	55 ans	Consultant externe	N/A

Les entretiens ont été réalisés par l'intermédiaire de l'application *Teams*, du fait du contexte sanitaire. La durée des entretiens variait de trente à soixante minutes en fonction du temps de réponse des interviewés. Nous avons pris le parti d'enregistrer tous les entretiens afin de rester attentifs et réactifs lors des interviews. De ce fait, nous avons pu retranscrire l'intégralité des enregistrements afin de mener une analyse approfondie de ces derniers.

Une fois les données collectées et retranscrites, nous les avons analysées de manière détaillée. Vous retrouverez dans le point suivant les grandes tendances qui en sont ressorties ainsi que l'intégralité des retranscriptions dans les annexes 1 et 2.

Résultats

Lorsque nous avons interrogé les participants à la certification, il en est ressorti un grand intérêt pour souscrire à un service de suivi, d'accompagnement individuel majoritairement en ligne et flexible. Selon Ann-Sofie, une participante : *« Ça pourrait être pas mal, après quelque temps, d'avoir un suivi avec des sessions où l'on peut poser des questions, dire ce qu'on a testé, ce qui n'a pas marché et essayer de débloquer les problèmes »* ; un autre informe de son engouement par ces mots : *« Ça pourrait être utile, après trois mois, d'avoir un suivi via Skype ou Teams de maximum trente minutes où on pourrait poser des questions et partager »*. Luc, quant à lui, nous a fait part de son ressenti comme suit : *« Je serais intéressé par un suivi/accompagnement. La proposition est alléchante, je veux continuer à me former »*. Pour terminer, le dernier témoignage nous vient de Marc : *« Je serais intéressé par un suivi/accompagnement. En mettant en pratique, en opérationnalisant, on aura des questions et certains doutes ou incertitudes (est-ce qu'on fait bien ?) ». On ne pourra pas tout appliquer demain »*.

Leur souhait est donc d'avoir des avis, des conseils sur leur manière d'avancer dans leurs projets ainsi que de pouvoir poser des questions, partager ou mettre en place un planning d'actions sur le long terme. Pour les projets à plus grande échelle, un suivi quotidien sur place semble être plus adéquat selon eux. On peut donc en déduire qu'ils auront sans doute besoin d'un coaching lorsqu'ils mettront en pratique tout ce qu'ils ont appris lors de la formation, car passer de la théorie à la pratique n'est parfois pas évident. Cependant, les participants ne souhaitent plus recevoir de documentation théorique, car ils se sentent inondés par les articles/matériels reçus à la sortie de leur certification. À présent, ils recherchent davantage un contact humain.

« Aujourd'hui, on a reçu beaucoup de documents lors de la certification. Si on n'a pas la motivation, on va rentrer et les laisser dans le tiroir et de ne pas s'en servir. Je suis donc plutôt

intéressée par de petits coups de pression (« vous-en êtes où ? ») et recevoir des rappels ou de petites sessions », déclare Monia.

Pour conclure cette partie de l'analyse, tous les participants seraient potentiellement intéressés par des coachings post-certification. Or Nexum propose ce type de service en présentiel ou en distanciel, on peut donc en déduire que son offre correspond à un besoin de la part des clients. Cependant, Nexum doit garder à l'esprit que les coachings doivent être exclusivement pratiques et non théoriques, car les participants estiment avoir reçu assez de documents lors de la certification et se sentent même débordés. Ils sont davantage intéressés par un service qui leur permette de mettre en pratique ce qu'ils ont appris précédemment.

Concernant l'adéquation entre la communauté en ligne et les besoins des clients, nous en avons perçu un fort intérêt également *« J'aimerais beaucoup rejoindre un groupe de practitioners », « J'aime bien l'idée d'un portail avec un endroit où l'on peut trouver tout ce dont on a besoin (avec plusieurs sections), pour centraliser l'information », « Cela semble s'inscrire parfaitement et positivement dans l'air du temps. Quand tout s'accélère, une communauté peut aider. C'est une force. C'est rassurant. Je ne suis que favorable à ceci » ...*

Certains d'entre eux sont plus réticents et se sentent submergés par la quantité d'informations qu'ils ont reçues et ne souhaitent pas davantage de contenu, de théorie sur le sujet : *« Il y a déjà énormément de matériel disponible », « Pour être tout à fait honnête, j'enregistre les articles quand je les reçois, mais je n'ai pas encore eu le temps de les lire. C'est difficile de libérer du temps pour ça. », « Des moyens d'échanges et de partage de réflexions. Il doit se passer quelque chose. Pas trop de théorie, mais plutôt un lieu de piqures de rappel avec des témoignages ».* Certains montrent même plus d'intérêt pour les webinaires, car *« c'est planifié, on le note dans son agenda, c'est plus facile à bloquer ».*

On peut donc en déduire qu'il faudra privilégier des webinaires plutôt que des livres blancs et des articles portant directement sur la théorie du *Change Management*. En effet, après avoir intégré un grand nombre de concepts lors de cette certification, les anciens participants sont à présent plus friands d'interactions sur le sujet avec leurs pairs, mais également avec les spécialistes de la gestion du changement.

Pour finir, concernant l'aspect communication et partage sur la plateforme, les interviewés y ont montré beaucoup d'intérêt : *« Je suis motivée de pouvoir parler à quelqu'un, d'avoir un*

contact », « J'aime beaucoup le concept de créer un réseau, de pouvoir échanger les bonnes pratiques, etc. », « J'aimerais pouvoir me tourner vers la communauté pour trouver de l'aide. Je suis prête à être disponible comme mentor pour soutenir de nouvelles certifications ».

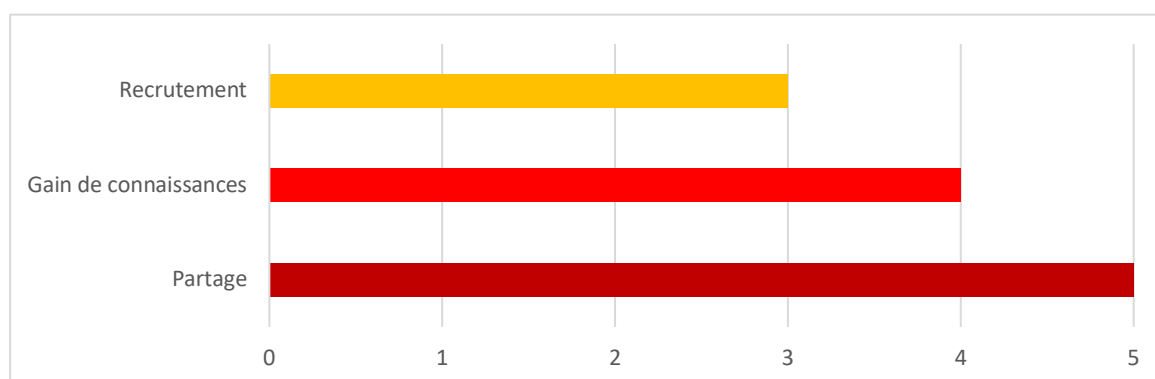
L'idée de créer une communauté de praticiens les enchante, ils trouvent cela intéressant de pouvoir par la suite discuter et échanger avec les personnes qu'ils ont côtoyées durant leur certification, voire avec les participants d'autres certifications afin de pouvoir recueillir leurs « feed-back » d'expériences passées, conseils, etc. pour mieux avancer dans leur propre projet. Patrick nous a également permis de comprendre à travers son témoignage qu'il était préférable de privilégier la qualité plutôt que la quantité, au risque que les membres paient pour des choses auxquelles ils ne peuvent participer par manque de temps.

De plus, quand nous leur avons parlé d'une possible plateforme, ils semblaient plutôt motivés par cette idée de pouvoir centraliser toutes les informations selon des catégories et d'y avoir accès partout et tout le temps. De plus, ils ne sont pas contre le fait d'avoir de petits coups de pression, des rappels à distance lors de leur parcours une fois la certification finie, pour les inviter à appliquer les concepts qu'ils ont appris et ne rien laisser de côté une fois de retour à leurs tâches quotidiennes.

Concernant leurs attentes vis-à-vis de la communauté, les interviewés recherchent principalement de l'interaction, des analyses de cas par des personnes qui ont le même niveau de séniorité qu'eux en gestion du changement, mais également des « best practices » et de la co-crédation. Ce qui selon eux ferait la différence, c'est de pouvoir retirer des choses utiles de la communauté qui pourraient leur servir dans leur job : *« Selon moi, c'est important de discuter avec des personnes confrontées aux mèmes problématiques, donc il faut bien positionner la communauté pour qu'elle soit efficace »*, déclare Michel. Il ajoutera : *« Parler avec des personnes qui sont au même stade de Change Management que moi (novice, advanced, etc.) et/ou qui ont les mèmes problématiques (pilotage du Change Management ou Change Manager en compétence annexe ou Change Manager full time) »*.

Nous leur avons aussi demandé leur degré d'intérêt sur certains des atouts de la communauté (5 = fort intérêt, 0 = très peu d'intérêt). Le graphique ci-dessous illustre les résultats agrégés :

Figure 14 – Degré d'intérêt de la cible pour certains atouts de la communauté



Source : EDM

Une fois de plus, nous constatons que l'aspect partage et relationnel est le plus recherché par la cible, avant le gain de connaissance et l'aspect recrutement. Même si ces deux derniers semblent tout de même ne pas déplaire aux possibles futurs membres, ce n'est pas ce qu'ils recherchent en premier comme bénéfice en s'inscrivant à la communauté.

Par rapport au prix de cette plateforme et des services de suivi qui y sont associés, ils préfèrent qu'il soit directement imputé au prix de la certification comme un package. Cela afin de le rendre plus facilement justifiable auprès de leur employeur. Sinon, le mieux serait de proposer une « License Corporate » de 1000 € à 5000 €/an en fonction du nombre d'employés.

Par contre, si l'accès à la plateforme devait être autorisé uniquement via une adhésion personnelle, alors les personnes interviewées seraient capables de donner de 200 € à 500 € par an pour pouvoir profiter de ce service. Dans tous les cas, les personnes interviewées accepteraient de payer des frais annuels, car selon elles : « *La communauté Nexum inspire confiance* ».

Maintenant que nous avons récolté ces informations, nous pouvons isoler les principales causes d'échec des services « post-certification » de Nexum. Elles sont multiples. D'un côté, il y a le manque d'implication après la certification de la part de l'entreprise et de l'autre, le prix qui est perçu comme un gros frein par les consultants freelances tant il représente un lourd investissement pour eux.

Pour approfondir le processus, nous allons formaliser ces éléments dans un questionnaire et réaliser une étude de marché quantitative sur l'image et la notoriété de Nexum par rapport à ses différents services. L'idée est de dégager de manière plus ciblée l'endroit où Nexum a le plus

d'efforts à produire. Cette étude sera menée par des professionnels dans les mois à venir. Cependant, nous pouvons d'ores et déjà – avec les informations que nous avons récoltées – définir les grands objectifs de la communauté de marque que nous allons lancer.

À présent, nous pouvons exploiter ces solutions qui correspondent aux attentes des clients pour la suite de la constitution de notre communauté en ligne.

4.4. Définition des objectifs de la campagne

Les objectifs globaux de cette communauté sont divisés en deux temps :



Le premier objectif a pour but de fidéliser les clients et de tisser un lien affectif entre ces derniers et la marque. Il est donc nécessaire de développer de l'intérêt chez la cible pour le *Change Management* à long terme et qu'elle se sente concernée et comprise par les experts de Nexum dans ses challenges quotidiens. C'est à ce moment que l'atelier « Value Proposition Canvas » explicité précédemment va nous être utile. Grâce à ce dernier, nous avons réussi à mettre en lumière les tâches que les cibles tentent de mener à bien dans leur travail, les besoins qu'elles tentent de satisfaire, les problèmes qu'elles rencontrent, puis les résultats et les avantages qu'elles souhaitent obtenir de ces tâches. Toutes ces informations que nous avons récoltées seront mises en parallèle avec le *Change Management* pour démontrer l'utilité que celui-ci peut apporter au quotidien auprès de nos deux cibles afin d'améliorer leur satisfaction en tant que clientes et optimiser leur expérience avec un service personnalisé.

Le deuxième objectif dit conatif est double. Dans un premier temps, il incite les cibles à agir, ce qui aura pour incidence dans un second temps d'augmenter les ventes. Pour ce faire, il faut accroître et générer le trafic des clients de la plateforme vers le site web pour ensuite les pousser au réachat. Lors de cette étape, il est important de faire comprendre insidieusement à la cible qu'elle a encore besoin de Nexum pour avancer dans sa carrière ou dans ses projets présents ou à venir.

Sur base de ces éléments, la mise en place d'un outil 2.0 (et plus particulièrement d'une communauté virtuelle de clients) semble pouvoir répondre aux objectifs de Nexum. Tous ces objectifs seront bien évidemment traduits en actions marketing concrètes que nous diffuserons à l'aide de la communauté en ligne. Les médias digitaux étant un support à forte valeur ajoutée, ils permettent de toucher les utilisateurs via un support personnel, dont la majorité ne peut plus se séparer et où elle passe beaucoup de temps libre (Jacob & Lienard, 2009).

Les objectifs spécifiques de cette plateforme seront contrôlés régulièrement. Une analyse récurrente aura lieu tous les trois mois afin de poursuivre l'évolution constante du développement de la communauté. Ils seront divisés en trois catégories :

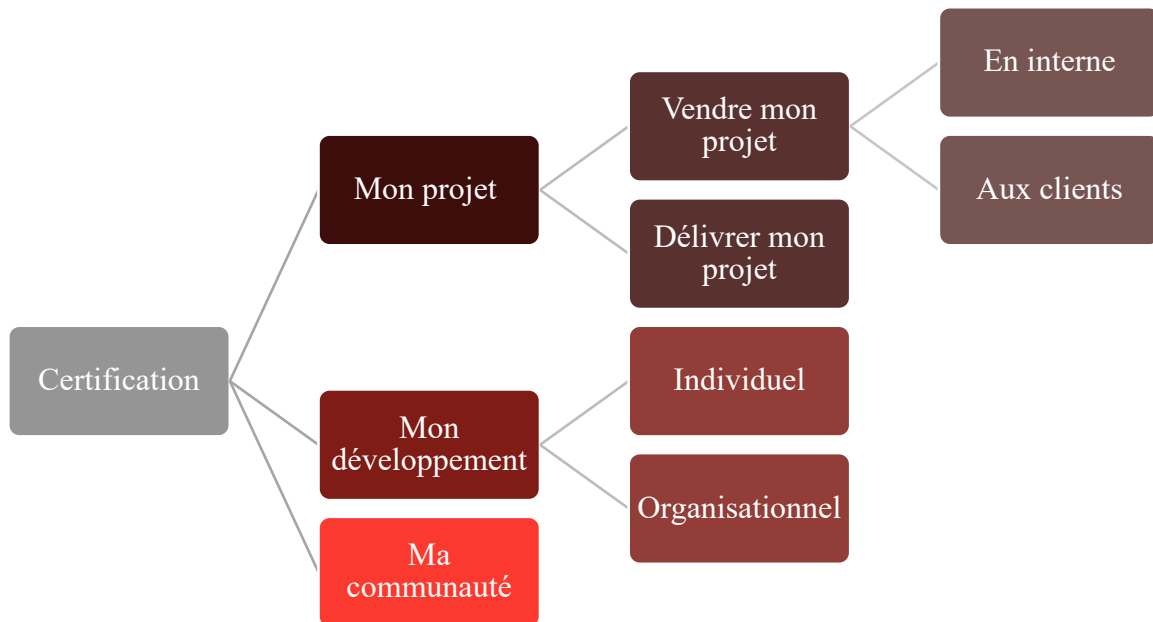
1. Les membres : nous analyserons le pourcentage de nouveaux membres inscrits et ferons la distinction entre les nouveaux et les anciens certifiés. Il faut savoir que Nexum a dans sa base de données plus de cinq mille personnes certifiées auprès desquelles nous ferons de la publicité lors du lancement de la plateforme.
2. Les engagements : nous analyserons le taux d'engagement des membres via leurs activités. Cela peut se faire sous différentes formes : discussion, commentaire, « like », partage, téléchargement, etc. Chacun de ces aspects sera passé au crible afin de pouvoir déceler quelles modalités de la plateforme les gens utilisent le plus.
3. Le trafic : nous analyserons l'évolution du nombre de visiteurs quotidiens en fonction des jours et des heures afin de définir à l'avenir les moments idéaux pour poster des articles, webinaires, etc. sur la plateforme. Nous analyserons également quelle « landing page⁵ » marche le mieux. Pour finir, nous nous pencherons sur le temps passé sur certains articles, pages, etc. (Jouini & Pozza, 2014).

⁵ Landing page : une page destinée à identifier le début de l'expérience utilisateur résultant d'un effort de marketing défini (Burby & Brown, 2007).

4.5. Définition de l'espace d'interactions

Il sera balisé autour de trois axes majeurs :

Figure 15 - Organigramme de la plateforme



Comme l'étude de marché et le schéma ci-dessus le font apparaître, les praticiens n'ont pas tous les mêmes attentes. Certains souhaitent réussir leur projet pour ensuite le vendre en interne, à des clients ou simplement le délivrer, alors que d'autres cherchent plutôt à se développer au niveau organisationnel ou individuel. C'est pourquoi, selon ces différents besoins, ils suivront des cheminements différents sur la plateforme avec de la documentation ciblée tels que des vidéos, des podcasts, des webinaires, etc., et une offre de produits personnalisée.

Il ne faut pas perdre de vue l'objectif premier de cette communauté, qui est d'aider et de suivre la personne certifiée dans son parcours, mais surtout de garder un lien avec elle pour ensuite pouvoir lui proposer d'autres services tels que du coaching virtuel, des sessions de supervision, des workshops, etc. selon la phase où elle se trouve dans ce parcours.

Nous souhaitons également via cette plateforme créer une communauté de *Change Manager*, le « CMAAdvisor », en référence à la célèbre plateforme « TripAdvisor ». À l'aide d'une « gamification », les praticiens pourront obtenir des récompenses à chaque fois qu'ils contribueront à la communauté en écrivant un article, en publiant une vidéo, en suivant une nouvelle formation, en visionnant un webinaire, en participant à un événement autour de la

gestion du changement. Cela leur permettra d'améliorer leurs connaissances sur le *Change Management* et d'être de plus en plus reconnus dans cette communauté, comme à l'aide de badges par exemple. Ces badges seraient visibles depuis l'extérieur pour toute entreprise désireuse d'avoir un consultant expert en la matière pour ses projets.

L'étude de marché que nous avons réalisée auprès de personnes certifiées nous a permis de nous rendre compte qu'une fois la certification obtenue, beaucoup de personnes retournent à leurs tâches quotidiennes sans appliquer directement ce qu'elles ont appris. D'autres appliquent les concepts, mais sans savoir si elles le font de la bonne manière.

C'est pourquoi l'étude montre que la majorité des participants seraient en faveur d'un service d'accompagnement post-certification. Cependant, il faut prendre en compte qu'ils ont très peu de possibilités à y consacrer, car leur emploi du temps est généralement fort chargé, ce qui fait de la plateforme un outil idéal accessible partout et tout le temps via un smartphone ou un ordinateur portable. En effet, elle va leur permettre d'avoir accès à une multitude de références sur le sujet, mais également d'études de cas auxquelles ils pourront se référer à n'importe quel moment. L'objectif est que les clients se sentent constamment encadrés, d'où le fait que la plateforme pourra offrir des services de coaching en ligne, de supervision, etc. Cette plateforme s'avérera indispensable pour offrir une expérience client optimale.

En plus de cet encadrement méthodologique, les participants pourront bénéficier d'un encadrement fonctionnel en partageant avec leurs semblables les bonnes pratiques qu'ils ont expérimentées ou les échecs qu'ils ont vécus. Cet axe a été très favorablement accueilli lors de l'étude de marché et répond à un besoin de partage très présent chez notre cible, de plus en plus à la recherche de communication avec ses pairs.

Pour terminer, nous allons développer un axe de recrutement en ouvrant la plateforme aux entreprises à la recherche d'un *Change Manager* pour les aider dans leurs projets. Elles auront une interface unique via laquelle elles pourront avoir une vue globale sur tous les membres et sur leur niveau d'implication dans la communauté. Plus un membre suit de formations, mieux il sera reconnu dans la communauté.

Toutes ces fonctionnalités sont illustrées de manière non exhaustive sous forme de maquette dans l'annexe 5.

4.6. Structure de coûts et source de revenus

Afin de définir le budget total de la plateforme, plusieurs coûts sont à prendre en compte. Ces coûts sont estimés dans le tableau ci-dessus.

Tableau 8 - Structure de coûts

Frais de mise en place :

Tâches	Coûts
Développement de la plateforme ⁶	- Audit et recherche = +/- 580 € - o Analyse du besoin - o Recherches graphiques - o Constitution du cahier des charges - Création du template = +/- 3.440 € - o Création du template du site - o Charte graphique des modules - Développement = +/- 11.120 € - o Création et mise en place du système - o Développement des fonctionnalités - o Développement et configuration de l'administration - o Mise en place du module e-commerce et des fonctionnalités associées - o Création de l'espace client et de ses modules - o Développement des modules - Arborescence = +/- 450 € - o Création des menus - o Élaboration du maillage interne - o Création des pages - Contenus = +/- 8.500 € - o Ajout et mise en forme des contenus

⁶ <https://www.p3x.fr/devis-en-ligne/creation-site-internet/plateforme-web-pour-groupe-ou-grande-entreprise>

Frais de maintenance et de gestion :

Tâches	Coûts
Gestion de la plateforme	- La gestion quotidienne de la plateforme nécessite de faire appel aux ressources internes de Nexum : - o Intervention d'un employé à temps plein pendant 2 heures/jour ayant les compétences requises pour ce type de mission - o 2 heures/jour, soit un total de (2 x 22 jours) 44 heures/mois ou (44/8 heures) soit 5,5 jours/mois - o Moyenne du salaire mensuel des employés de Nexum = 3.500 € brut pour +/- 20 jours, soit 175 €/jour - o 5,5 jours/mois = 962,5 €/mois, soit 11.550 €/an
Création de contenu	- La création de contenu fait appel aux ressources internes de Nexum : - o Intervention d'un employé à temps plein pendant 4 jours/mois ayant les compétences requises pour créer des contenus - o Moyenne du salaire mensuel des employés de Nexum = 3.500 € brut pour +/- 20 jours, soit 175 €/jour - o 4 jours/mois = 700 €/mois, soit 8.400 €/an
Promotion	- E-mailing : crédit de 50.000 e-mails = 495 € - o 5000 anciens certifiés à contacter - o 3 e-mails par certifié (1 avant le lancement, 2 après) - o 3 x 5000 = 15.000 e-mails à envoyer - LinkedIn : budget d'une campagne publicitaire = 500 €/mois ou 6.000 €/an - o Calculé selon la règle de 10 % (10 % de 5000 certifiés)
Coûts annuels	- Frais de maintenance et serveur d'hébergement : +/- 410 €/an

La mise en place d'une communauté de marque en ligne coûterait quelque **50.945 €** durant la première année. Les prix figurant ci-dessus sont indiqués à titre d'exemple selon des recherches menées sur Internet. Afin de gagner en précision, il serait préférable de contacter un

professionnel. Il en va de même pour le nombre de jours prévus par semaine et par salarié. Cela peut varier après lancement de la communauté.

Concernant les revenus, ils sont divisés en cinq catégories :

Tableau 9 - Sources de revenus

Activités	Revenus
Recruteurs externes : Revenu direct généré via la communauté.	- 500 € / an
Certification avancée : Revenu indirect généré via la promotion de la certification sur la communauté.	- 2500 €
Workshops : Revenu indirect généré via la promotion de workshops sur la communauté.	- 745 €
Coaching / supervision : Revenu indirect généré via la promotion de coaching sur la communauté.	- 75 € / heure
Événements organisés par Nexum : Revenu indirect généré via la promotion d'événements sur la communauté.	- 20 € / participant

Selon l'étude de marché, les personnes interrogées seraient prêtes à payer un coût annuel de 1000 € à 5000 € avec une « License Corporate » ou de 200 € à 500 € pour une adhésion personnelle.

Cependant, après avoir discuté du projet avec M. Van Den Dooren, CEO d'Expansion Partners S.A. et professionnel du marketing et de la communication digitale, nous avons pris le parti de ne pas faire payer de frais d'entrée aux clients. Selon son expérience, cela pourrait représenter un frein à l'adhésion de la plateforme. En effet, le but est ici de réunir et de fidéliser le plus grand nombre possible de clients. Leur faire payer le droit de jouir de cette communauté pourrait représenter un obstacle conséquent à cet objectif. M. Van Den Dooren nous a donc proposé des alternatives afin d'augmenter la rentabilité et d'amortir le coût de cette plateforme. Parmi ces alternatives, on pourrait envisager de faire payer les non-clients. Dans le cas qui nous concerne, on visera les recruteurs, mais aussi la possibilité de monétiser certains contenus ou d'organiser des événements payants pour rassembler virtuellement ou non certains membres autour d'une thématique. Toutes ces techniques conjointes aux bénéfices réalisés grâce à la vente de services

post-certification devraient permettre à l'entreprise d'augmenter ses revenus en même temps que son taux de fidélisation.

4.7. Stratégie de communication

C'est lors de cette étape que la stratégie de communication digitale doit être élaborée et que nous allons définir sur quoi nous allons communiquer dans la communauté.

Pour rester dans la continuité de la stratégie marketing globale développée précédemment par Nexum et pour répondre aux attentes de la cible B-to-B concernant les canaux digitaux, nous avons décidé de poursuivre la stratégie d'Inbound Marketing⁷ (marketing de contenu) déjà implantée par la société. En effet, depuis quelques années, Nexum a créé un blog sur son site Internet. À travers ce blog, les employés publient à intervalles réguliers des articles traitant de sujets en lien avec la gestion du changement. Ces articles sont ensuite publiés sur la page LinkedIn afin de toucher une plus large cible et de générer du trafic sur le site web.

En effet, nous avons pu constater dans la revue de littérature que 96 % des acheteurs en B-to-B souhaitent recevoir du contenu écrit en ligne (informations, conseils, « best practices », etc.) par les experts du marché afin de les guider dans leurs achats. La création de contenus utiles pour les publics interentreprises exige des marques qu'elles adoptent une approche de "publication" (Demand Gen Report, 2016). De plus, un contenu de valeur est décrit comme étant pertinent, convaincant et opportun.

Le marketing de contenu exige un changement culturel, passant de "la vente" à "l'aide". Il est essentiel pour cette stratégie de développer un contenu de haute qualité, ciblé et de le rendre disponible sur un canal convivial (Holliman & Rowley, 2014).

Pour mettre tout cela en œuvre, Nexum a créé un blog il y a trois ans, dans lequel sont postés à intervalles réguliers divers articles à propos du *Change Management*. Ceci lui a permis d'être très bien référencé sur *Google* : si on tape « *Change Management* » sur le moteur de recherche, Nexum apparaît en premier.

⁷ L'Inbound Marketing est une forme de marketing qui nécessite un ciblage très précis du public et une communication personnalisée via un contenu de haute qualité.

Ainsi, "l'Inbound Marketing est la stratégie qui consiste à entrer en contact avec des clients potentiels par le biais de matériels et d'expériences qu'ils trouvent utiles. En utilisant des médias comme les blogs et les réseaux sociaux, les spécialistes du marketing espèrent divertir et informer les spectateurs avec un contenu qu'ils recherchent eux-mêmes" (Marketing-Schools.org, 2016).

L'objectif est ici d'alimenter la communauté en créant de nouveaux contenus ciblés sur les gestionnaires de projets et les consultants. Cependant, nous avons décidé d'aller plus loin et de développer des notions de valeur substantielles via ces messages que nous publierons, car l'étude de marché nous a permis de comprendre que ce qui importe pour les futures membres n'est pas la quantité d'informations présentes sur la plateforme, mais bien leur qualité. Ils désirent des contenus pertinents avec des données qu'ils vont pouvoir appliquer dans leurs tâches quotidiennes.

Nous avons donc étudié les challenges des cibles pour déceler leurs motivations d'achat et leurs comportements à l'aide de l'outil « Value Proposition Canvas ». Pour réaliser cet exercice, nous avons organisé deux ateliers et avons fait appel aux différents membres de l'équipe Nexum qui connaissent particulièrement bien les cibles, étant donné qu'ils ont l'habitude de travailler quotidiennement avec ces profils. L'idée est de se mettre à la place du chef de projet et du consultant externe et de faire appel à l'intelligence collective pour énumérer les tâches que chacun tente d'accomplir ou de mener à bien, les problèmes que chacun essaie de résoudre et les besoins qu'ils cherchent à satisfaire au quotidien. Les « problèmes » décrivent tout ce qui dérange la cible avant, pendant ou après avoir essayé de résoudre une tâche ou qui l'empêche simplement de réaliser cette dernière. Les « bénéfices » décrivent les résultats et les avantages que la cible souhaite obtenir de ces tâches.

Voici un résumé⁸ des informations les plus pertinentes que nous avons pu récolter et sur lesquelles nous avons basé la suite de notre communication.

Tableau 10 – Value Proposition Canvas : Gestionnaire de projet

Tâches à réaliser	Problèmes	Bénéfices
Obtenir un champ d'application bien défini avec des objectifs clairs	« L'ampleur de mon projet change pendant la phase d'exécution. Parfois même plusieurs fois. Les objectifs ou les ressources dont je	Atteindre mes objectifs. Être reconnu dans mon rôle. Obtenir une promotion ou progresser dans ma carrière.

⁸ Les données complètes se trouvent en annexes 3 et 4.

	dispose ne sont pas réalistes. »	
Améliorer la manière de respecter les délais et le budget	« Mon projet est abandonné parce qu'il ne donne pas les résultats escomptés. »	
Améliorer l'efficacité de ma communication envers toutes les parties concernées	« Je ne sais pas comment communiquer avec les différentes parties prenantes. »	
Évaluer et anticiper les risques (humains)	« Je suis confronté à beaucoup de résistance ou simplement à un manque d'engagement de la part des équipes concernées. La solution n'est pas accueillie avec beaucoup d'enthousiasme. »	Avoir un comité directeur efficace et solidaire. Avoir des utilisateurs convaincus et reconnaissants.
Constitution de mon équipe de projets (comment motiver, coacher, créer de la confiance, etc.)	« Je n'ai pas les bonnes ressources ou mes ressources sont insuffisantes. J'ai de nombreux conflits à gérer. »	Prendre de l'élan. Créer une émulation et avoir des relations constructives et positives avec les équipes impliquées.
	« J'ai trop de projets à gérer en même temps. Ma charge de travail est trop importante. »	Moins de stress

Tableau 11 – Value Proposition Canvas : Consultant externe

Tâches à réaliser	Problèmes	Bénéfices
Évalue l'état du problème dans l'entreprise	Mal évaluer le problème	Augmenter l'efficacité
Faire des recommandations adéquates	Ne pas trouver de réponses Incapacité de gérer les problèmes des clients	Apporter de nouvelles solutions pour le client
Superviser la mise en place des recommandations au sein de l'organisation	Résistance Gérer les sponsors	Réussir les projets
Améliorer mon projet grâce au <i>Change Management</i> et mettre le côté humain au centre	Bonne connaissance de la théorie du <i>Change Management</i> , mais manque d'indices sur la façon de la mettre en pratique	Élargir l'offre de services Être différent, se démarquer

Grâce à ces données précieuses concernant nos deux cibles, nous sommes en mesure de créer des contenus précis, pertinents et personnalisés pour ces dernières, puis de les partager via la communauté. Parmi ces contenus, nous souhaitons créer des vidéos, des podcasts, des articles, des webinaires, des événements en ligne, etc. Le but est de diversifier au maximum le type de contenu afin que la cible ne s'en lasse pas. Cependant, il faut veiller à ne pas inonder la cible de théorie comme nous avons pu le constater dans l'étude de marché. Ces contenus seront donc concis et pertinents pour ne pas lasser les membres.

Cet effort marketing sera renforcé par des courriers électroniques envoyés à tous les professionnels certifiés qui correspondent à notre cible afin de gagner leur confiance, d'accroître la notoriété de la marque, d'augmenter le trafic sur la plateforme et de convertir les acheteurs en clients fidèles à vie en s'adressant à eux lors de chaque étape critique du cycle d'achat.

Dans ce cadre, nous utiliserons *l'e-mail automation* qui fait référence au logiciel automatisant les tâches de marketing répétitives telles que les courriels. Ce logiciel d'automatisation permet de gagner du temps, de gérer plusieurs canaux, dont les e-mails, et de créer des scénarios de

communication personnalisés. Cette technique consiste à créer des e-mails pertinents et personnalisés pour des contacts individuels, à envoyer selon un délai et une action de l'utilisateur définis par avance.

Le courrier électronique est une méthode efficace pour établir une relation à long terme avec les certifiés, en leur fournissant du contenu pertinent au bon moment. Selon l'Epsilon Email Institute (2019), les e-mails automatisés génèrent un taux d'ouverture de 70,5 % plus élevé et un taux de clic de 152 % plus élevé que les messages marketing standards. De plus, l'e-mail automation offre de nombreuses possibilités de personnaliser le contenu des courriels à grande échelle, ce qui nous semble pertinent sachant que 73 % des acheteurs B-to-B veulent une expérience client personnalisée, similaire à celle proposée en B-to-C (Accenture, 2017).

4.8. Lancement de la plateforme et évaluation des résultats

Une fois le projet défini, la mise en place opérationnelle de la communauté peut être coordonnée. Pour ce faire, il est nécessaire de créer un plan de lancement qu'il faudra déployer lors de la mise en ligne de la plateforme. Ce plan décrit les multiples phases du lancement par ordre chronologique précisant les cibles ainsi que les moyens pour favoriser l'adhésion des membres et la dynamique communautaire. Ce plan se décompose en plusieurs étapes clés :

Tableau 12 - Étape du plan de lancement

Étape 1	Créer de la notoriété autour de la plateforme : cibler en premier lieu les membres qui ont tendance à s'investir de manière active au sein de la plateforme, par exemple via des influenceurs, des ambassadeurs, etc.
Étape 2	Recruter des membres pour faire grandir la plateforme : « les ambassadeurs » formeront le noyau dur autour duquel viendront s'ajouter les autres adhérents ayant une implication plus modérée.
Étape 3	Développer une vraie dynamique autour de la plateforme : stimuler l'activité des membres dès le lancement via des quiz, des concours, des newsletters, etc.

Une fois ces étapes réalisées, une personne devra s'occuper du bon fonctionnement de la plateforme au quotidien, tout en analysant son évolution.

Selon l'étude de marché, l'un des facteurs de réussite de cette communauté se trouve dans l'animation de cette dernière. En effet, l'aspect du partage et de la communication entre les membres de la communauté était manifeste lors des interviews. Pour ces derniers, c'est une valeur ajoutée à ne pas négliger, car ils recherchent ce genre d'interaction avec leurs semblables.

De plus, il ne faut pas perdre de vue que pour arriver à ces objectifs de fidélisation, il est primordial de stimuler l'activité entre les membres. Ce peut être fait de plusieurs manières et Internet regorge d'originalité et d'idées à cet égard. Il ne faut donc pas avoir peur d'innover afin de garder un lien constant avec les membres.

Cependant, la personne en charge de la plateforme devra également prendre le rôle de modérateur afin de gérer les contenus potentiellement déplacés.

Pour finir, elle devra analyser le retour sur investissement de la communauté afin de pouvoir évaluer si les objectifs fixés sont atteints. Ces analyses devront faire l'objet de rapports réguliers et être transmises aux responsables marketing à titre d'analyse détaillée.

5. Conclusion

L'objectif de cette étude est de déterminer comment mettre en place une communauté de marque en ligne dans un contexte « business-to-business » dans le but de fidéliser des clients professionnels.

Pour répondre à cette problématique, nous nous sommes inspirés de différents processus théoriques que nous avons combinés à notre étude empirique afin d'obtenir la réponse la plus complète que possible. La littérature nous a permis d'appréhender les éléments importants à prendre en compte lors de la création d'une communauté de marque. L'étude empirique a apporté de précieuses informations puisqu'elle a mis en évidence les nombreux enjeux auxquels font face les entreprises qui décident de créer ce genre de plateforme à destination d'autres entreprises. En effet, la mise en place d'une telle plateforme ne se tient pas en une phase, mais en une succession d'étapes.

La première d'entre elles porte sur l'analyse de la situation. Pour tout nouveau projet, plan de communication ou stratégie, l'analyse interne et externe de l'entreprise permet de mieux cerner le marché et l'atmosphère dans lesquels nous souhaitons établir cette communauté de marque.

Une fois les bases posées, nous pouvons définir le public cible pour lequel nous souhaitons créer ce service et développer notre stratégie marketing. Ignorer cette étape serait une perte de temps et d'argent dans le futur, car chaque segment doit être approché de manière distincte des autres. Il est donc inconcevable de créer une communauté sans définir exactement à qui elle sera destinée.

Il est nécessaire de commencer par segmenter le marché selon différents critères choisis préalablement. Ceux-ci doivent être en lien avec les objectifs de la communauté et surtout avec ceux de la marque afin de rester dans la lignée de la stratégie globale. Une fois les critères choisis et le marché segmenté, il s'agit de cibler le ou les segments qui semblent les plus prometteurs. Pour terminer, nous pouvons définir quel positionnement adopter sur la communauté afin de construire un lien durable avec les cibles.

La troisième étape permet d'analyser l'adéquation entre l'offre proposée et les besoins des clients. Il est primordial de passer par cette phase afin de ne pas se lancer dans un projet qui

finalement ne répondrait à aucun besoin et se solderait par un échec. Cependant, pour pouvoir définir des besoins, il faut absolument s'adresser directement à la cible, par exemple via une étude de marché qualitative. Contrairement à une étude quantitative, elle permet d'évaluer, pondérer et comprendre des besoins, des comportements, des attitudes de consommation. Si on observe via l'étude que l'offre répond à un besoin, on peut passer à l'étape suivante qui porte sur la définition des objectifs.

Ces objectifs peuvent être de trois sortes (cognitifs, affectifs et conatifs). Tout dépend de l'objectif que recherche l'entreprise à travers la création de cette communauté de marque. Quels que soient la raison et le but poursuivis, il est important de les définir avec toute l'équipe projet afin que chaque étape et chaque collaborateur soient focalisés sur l'objectif.

Grâce à la connaissance des besoins et des objectifs que transpose cette plateforme, nous sommes à présent à même de définir l'espace d'interactions. Il peut se présenter sous deux formes : virtuelle ou réelle. Dans notre cas, nous avons délibérément choisi de créer une communauté en ligne, car cela s'inscrit dans le projet de digitalisation auquel tend l'entreprise. Cependant, il faut savoir que les nouvelles technologies et les médias sociaux ont modifié la nature de la communication de la marque, en la poussant au dialogue et en mettant l'accent sur le rôle actif des acteurs externes. Au lieu de considérer les communautés de marque en ligne uniquement en termes de marketing à sens unique et de canal de diffusion de l'information, les spécialistes du marketing doivent participer à de nouvelles formes de communication et d'interaction qui encouragent l'engagement et créent une valeur mutuelle pour les membres de la communauté. Il faut donc penser soigneusement à la structure de la communauté, aux accessibilités, aux fonctionnalités, etc. Tout cela doit être accompli de manière détaillée, afin de proposer un cahier des charges clair et précis aux différents prestataires de services.

Lorsque le prestataire a remis son devis, nous pouvons établir la structure de coûts pour planifier le budget que coûtera cette communauté à l'entreprise et prévoir parallèlement les sources de revenus qu'elle pourra engendrer. Même si l'objectif premier de la communauté n'est pas d'ordre lucratif, l'entreprise doit rester vigilante afin que ce projet ne lui cause pas de difficultés financières.

Vient ensuite la stratégie de communication. Afin de promouvoir la communauté, la faire connaître et la faire vivre, il est primordial de mettre en place un plan de communication. Il

existe une multitude de canaux et de techniques qui permettent d'attirer le client vers la communauté. Le tout est d'utiliser ceux qui fonctionneront le mieux pour la cible. Dans le cadre B-to-B, la théorie nous a prouvé que le moyen le plus efficace réside dans l'envoi d'e-mails et l'utilisation de l'Inbound Marketing via un blog, car les clients sont extrêmement friands de communication facile d'accès et en ligne. Concernant la personnalisation du contenu des messages, l'utilisation du *canevas de proposition de valeur* (Value Proposition Canvas) est un outil très efficace. Il permet de cibler les bénéfices, les problèmes et les tâches quotidiennes auxquels les clients font face et que l'entreprise essaiera de résoudre via cette communauté.

Pour terminer, nous pouvons passer au lancement, à la gestion de la communauté et à l'évaluation des résultats. Ces étapes demandent beaucoup de temps et d'énergie, il est donc préférable de dédier une personne de l'entreprise à la réalisation de ces tâches. Celle-ci devra faciliter les partages, jouer le rôle de modérateur quand c'est utile et représenter la marque. Elle a donc un rôle clé dans la réussite de la plateforme, à ne surtout pas négliger.

Pour mettre en place une communauté de marque en ligne dans un contexte « business-to-business » dans le but de fidéliser les clients, il est donc primordial de passer par ces huit phases afin de mener le projet à bien et d'obtenir les résultats escomptés.

Pour conclure, l'étude complète la théorie existante en soulignant le rôle joué par les individus en tant que membres d'une organisation dans la création d'une communauté de marque, au-delà du marketing et de la stratégie de marque. À l'aide des technologies modernes de l'information et des médias sociaux, les parties prenantes internes et externes des entreprises peuvent être réunies au sein d'une communauté qui contribue à la perception et à l'expérience de la marque par le biais d'interactions communautaires. En conséquence, cette étude contribue à la recherche sur la communauté de marque en suggérant que de vastes plateformes en ligne peuvent également être établies autour de marques B-to-B.

L'étude conclut que les professionnels du B-to-B comme Nexum ou d'autres entreprises ont diverses raisons de participer à des communautés de marque en ligne, ce qui est conforme aux études précédentes (Fournier & Lee, 2009). L'étude souligne en outre que la participation à des communautés de marque sert particulièrement les intérêts professionnels, sociaux et d'expression personnelle des membres en termes de partage et d'acquisition de connaissances. En outre, l'étude aborde l'intérêt économique personnel des acteurs B-to-B guidant leur participation à la communauté.

6. Limites et recherches futures

En raison de la nature de la recherche et des choix méthodologiques effectués, cette étude présente plusieurs limites dont il faut tenir compte dans son interprétation et son application. La recherche ayant porté sur une communauté de marque B-to-B en ligne au sein d'un secteur de marché bien défini, sa généralisation est limitée et le processus peut ne pas être transférable à toutes les entreprises du secteur ni à d'autres industries. Des possibilités de recherche futures existent en impliquant des communautés plus représentatives d'autres secteurs dans une telle analyse.

De plus, l'étude qualitative n'est pas représentative de l'ensemble des personnes certifiées correspondant à la cible de Nexum. Une étude quantitative supplémentaire est donc nécessaire afin d'évaluer le rôle et l'importance des pratiques de la communauté de marque en ligne dans le marketing et la stratégie de marque interentreprises pour réduire la subjectivité des interprétations déjà réalisées. Ces données offriront une meilleure interprétation, plus holistique, et une compréhension plus profonde du phénomène.

Du point de vue de la direction, il serait également bénéfique de mieux comprendre la valeur que l'implication de la communauté crée pour ses membres afin de pouvoir motiver et inspirer les parties prenantes de l'entreprise à participer à la communauté.

Concernant les recherches futures, il semble pertinent de réaliser une nouvelle étude lorsque la plateforme sera lancée. Celle-ci aura pour objectif de chiffrer et d'analyser les effets réels de la communauté de marque sur la fidélité des membres. On en retirera des apprentissages qui aideront à répondre encore plus précisément à la problématique posée dans ce mémoire. De plus, l'analyse des retombées pourra aider l'entreprise à mieux cibler quelle action a généré le plus d'engagement et de ventes sur la communauté.

7. Bibliographies

Livres et ouvrages

Kabla, H., Laurent L. (2013) *Tout savoir sur... Médias sociaux et B2B: Un mariage d'amour?* Annecy:Kawa.

Ghauri, P. & Gronhaug, K. (2002) *Research methods in business studies: a practical guide.* Europe: Prentice Hall,.

Jacob F., Lienard F. (2009). *Marketing mobile : stratégies de m-marketing pour conquérir et fidéliser vos clients*, Dunod.

Jain, S.C. (1997) *Marketing Planning & Strategy*. Fifth Edition. Cincinnati, Ohio: South Western College Publishing.

Johnson, K.J., Bareil, C., (2016). *Saturation, préoccupations et résistance au changement : étude en cours*, HEC Montréal.

Kotler, P. & Keller, K.L. (2009) *Marketing Management* Thirteenth Edition. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson, Prentice Hall International.

McDonald, M.; Dunbar, I. (2004) *Market Segmentation*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, Linacre House,

Pellemans, P. (1999), *Recherche qualitative en marketing : perspective psychoscopique*, De Boeck Université, Coll. Perspectives marketing, Paris-Bruxelles.

Pelsmacker, P. D., Van den Bergh, J., & Geuens, M. (2017). *Marketing Communications*. (6th ed.). London: Pearson, (Chapter 4).

Rapports

B2B Digital Sales Survey, Accenture Interactive, 2017 sur https://www.accenture.com/_acnmedia/pdf-78/accenture-verge-b2b-digital-commerce.pdf
Consulté le 13 Mai 2020

Demand Generation Benchmark Report 2016 sur <https://www.demandgenreport.com/resources/research/2016-demand-generation-benchmark-report>
Consulté le 13 Mai 2020

Harvard Business Review (2010) The new conversation: taking social media from talk to action. *Survey report. USA: Harvard Business Review Analytic Services.*

Hummel, J. & Lechner, U. (2002) *Social Profiles of Virtual Communities*. Proceedings of the 35th Hawaii International Conference on Systems Sciences.

Q2 2019 email trends & benchmarks sur <https://us.epsilon.com/resources/email-trends-and-benchmarks> Consulté le 17 Mai 2020

Skeels, M. M. & Grudin, J. (2009) *When social networks cross boundaries: a case study of workplace use of Facebook and LinkedIn*. Proceedings of the ACM 2009 international conference on supporting group work.

Stelzner, M. A. (2011) *social media marketing industry report*. Sur <http://www.socialmediaexaminer.com/SocialMediaMarketingReport2011.pdf> Consulté le 02 février 2020

Articles

Adiele, C. (2011) Towards promoting interactivity in a B2B web community. *Information Systems Frontiers*, 13(2). 237–249.

Andersen, P. H. (2005) Relationship marketing and brand involvement of professionals through web-enhanced brand community: the case of Coloplast. *Industrial Marketing Management*, 34(1): 39–51.

Andersen, P. H. (2001) Relationship development and marketing communication: Towards an integrative model. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 16(3): 167–182.

Andersen, P. H. & Sorensen, H. B. (1999). Reputational information: Its role in inter-organizational collaboration. *Corporate Reputation Review*, 2(3): 215–230.

Arnone, L., & Decrop, A. (2011). Construire une communauté de marque: le cas des clubs de vacances Lookéa. *Décisions Marketing*, 64, 35-46.

Baird, C. H. & Parasnis, G. (2011) From social media to social customer relationship management. *Strategy and Leadership*, 39 (5): 30–37.

Bareil, C., Savoie, A., Meunier, S., (2007). Patterns of Discomfort with Organizational Change. *Journal of Change Management*, 7, 1, 13-24.

Bourdieu P. (1977). The economics of linguistic exchanges. *Social Science Information - Vol 16, Issue 6, 1977*

Branthwaite, A. & Patterson, S. (2011) The power of qualitative research in the era of social media. *Qualitative Market Research* 14(4):430-440

Casaló, L. V., Flavián, C. & Guinalíu, M. (2008) Promoting consumer's participation in virtual brand communities: a new paradigm in branding strategy. *Journal of Marketing Communications*, 14(1): 19–36.

Cothrel, J. P. (2000) Measuring the success of an online community. *Strategy & Leadership*, 28(2): 17–21.

Deeter-Schmelz, D. R. & Kennedy, K. N. (2002) An exploratory study of the Internet as an Industrial communication tool: Examining buyers' perceptions. *Industrial Marketing Management*, 31(2): 145–154.

Dibb, S. and Simkin, L. (1991) *TARGETING, SEGMENTS AND POSITIONING*. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 19 No. 3.

Fournier, S. & Lee, L. (2009) Getting Brand Communities Right. *Harvard Business Review*, 105.

Gilliland, D.I. and Johnston, W.J. (1997), “Toward a model of business-to-business marketing communications effects”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 26 No. 1, pp. 15-29.

Grosova, S. (2011) B2B Segmentation as a Tool for Marketing and Logistic Strategy Formulation. *Research journal - Intellectual Economics Vol 5, No 1*

Haley, G. T. (2002) A rainbow's worth of shades of grey: From special considerations to effective communication in internet-based B2B marketing. *Industrial Marketing Management* 31(2): 75–76.

Hänninen, N., & Karjaluoto, H. (2017). The effect of marketing communication on business relationship loyalty. *Marketing Intelligence & Planning*, 35(4), 458–472. doi:10.1108/mip-01-2016-0006

Holliman, G. & Rowley, J. (2014). Business to business digital content marketing: marketers' perceptions of best practice. *Journal of Research in Interactive Marketing*, Vol. 8 No. 4, pp. 269-293.

Johnson, K.J., (2016). The dimensions and effects of excessive change. *Journal of Organizational Change Management*, 29, 3, 445 – 459.

Keller, K.L. (1993), Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer- based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57 (1), 1–22.

Keller, K.L. (2009), “Building strong brands in a modern marketing communications environment”, *Journal of Marketing Communications*, Vol. 15 Nos 2/3, pp. 139-155.

Kirkpatrick M., (2009). The ReadWriteWeb Guide to Online Community Management. *RWW*

Koh, J. & Kim, D. (2004) Knowledge sharing in virtual communities: An e-business perspective. *Expert Systems with Applications*, 26: 155–166.

Lavidge R. et Steiner G. (1961) A Model for Predictive Measurements of Advertising Effectiveness. *Journal of Marketing Vol 25, Issue 6*

Lynch, J. & de Chernatony, L. (2004) The power of emotion: Brand communication in business-to-business markets. *Journal of Brand Management*, 11(5): 403–419.

Madden, J.T., F. Fehle, and S. Fournier (2006), Brands Matter: An Empirical Demonstration of the Creation of Shareholder Value through Branding. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34 (2), 224–35

Mairinger M. (2008), Branding 2.0 – Using Web 2.0 Principles to build an Open Source Brand. *Electronic Markets - Volume 18, 2008*

McAlexander, J. H., Schouten, J. W. & Koenig, H. F. (2002) Building brand community. *Journal of Marketing*, 66(1): 38–54.

Michaelidou, N., Siamagka, T. N. & Christodoulides, G. (2011) Usage, barriers and measurement of social media marketing: An exploratory investigation of small and medium B2B brands. *Industrial Marketing Management*, 40(7): 1153–1159.

Muñiz, A. & O’Guinn, T. (2001) Brand community. *Journal of Consumer Research*, 27(4): 412–432.

Nadia J. & Ilaria Dalla P. (2014) "Introducing a Relationship Marketing perspective in the measurement of Online Community success," *Working Papers 2014-191, Department of Research, Ipag Business School*.

Paccagnella, L. (1997) Getting the seats of your pants dirty: strategies for ethnographic research on virtual communities. *Journal of Social Networks*, 3(1).

Peltier, J., Schibrowsky, J.A., Schultz, D.E. and Zahay, D. (2006), “Interactive IMC: the relational- transactional continuum and the synergistic use of customer data”, *Journal of Advertising Research*, Vol. 46 No. 2, pp. 146-159.

Pritchett, L. (2014). The risks to education systems from design mismatch and global isomorphism: Concepts, with examples from India. *UNU-WIDER WP/2014/039*.

Raies, K., & Gavard-Perret, M.-L. (2011). Intention de fidelite a la marque des participants a une communaute virtuelle de marque: le role dual de l’engagement. *Recherche et Applications En Marketing*, 26(3), 23–43.

Rowley, J. (2008). Understanding digital content marketing. *Journal of Marketing Management*, 24(5-6), 517–540.

Sashi, C.M. (2012), “Customer engagement, buyer-seller relationships, and social media”, *Management Decision*, Vol. 50 No. 2, pp. 253-272.

Schau, H. J., Muñiz, A. M., & Arnould, E. J. (2009). How brand community practices create value. *Journal of Marketing*. 73(5): 30-51.

Shaw, E. (1999) A guide to the qualitative research process: evidence from a small firm study. *Qualitative Market Research : An International Journal* 2(2): 59–70.

Simon, C.J. & M.W. Sullivan (1993), The Measurement and Determinants of Brand Equity: A Financial Approach. *Marketing Science*, 12 (1), 28–52

Urban, G. L. & von Hippel, E. (1988) Lead User Analyses for the Development of New Industrial Products. *Management Science*, 34(5): 569–582.

Ward, A. (2000). Getting strategic value from constellations of communities. *Strategy & Leadership* 28(2): 4–12.

Sources orales

Van den Dooren, S. (2021, 3 mars), CEO de Expansion Partners s.a. (appel téléphonique)

Pages web

Bendor-Samuel P. (2018) The Big Four Accounting And Auditing Firms Are Becoming Challengers In Digital Transformation Services sur <https://www.forbes.com/sites/peterbendorsamuel/2018/11/14/big-4-becoming-formidable-challengers-in-digital-transformation-services/> Consulté le 11 mai 2020

Burby, J. & Brown, A. (2007). Web Analytics Definitions (Version 4) sur <https://www.gtama.com/archivos/general/WAA-StandARDS-Analytics-Definitions-Volume-I.pdf> Consulté le 11 mai 2021

Change management and experience sur https://www.ey.com/en_gl/workforce/change-management-experience Consulté le 15 Mai 2020

Change management certification sur <https://apmg-international.com> Consulté le 18 Mai 2020

Change management market sur <https://www.credenceresearch.com/search> Consulté le 12 Mai 2020

Change management tools market 2019 sur
<https://www.slideshare.net/harshnagawade07/change-management-tools-market-2019>
Consulté le 24 février 2020

Credence Research sur www.marketsandmarkets.com Consulté le 10 mai 2020.

Design and Manage Successful Change Programs sur <https://www.bcg.com/capabilities/client-enablement/change-center.aspx> Consulté le 12 Mai 2020

Hague,P. Segmentation in B2B Markets. B2B international library sur
www.b2binternational.com/library/whitepapers/whitepapers03.php Consulté le 10 février 2021

Human Capital sur https://www2.deloitte.com/be/en/pages/human-capital/topics/human-capital.html?icid=top_human-capital Consulté le 15 Mai 2020

IDC et HubSpot, 2017. The Ultimate List of Marketing Statistics for 2017 sur
<https://www.hubspot.com/marketing-statistics> Consulté le 09 février 2021

Le change management sur <https://www.nexum.eu/fr-be/conduite-du-changement> Consulté le 19 Mai 2020

Marketing-Schools.org, 2016. Inbound Marketing - Explore the Strategy of Inbound Marketing sur
<http://www.marketing-schools.org/types-of-marketing/inbound-marketing.html> Consulté le 09 février 2021

Navigating Business Change sur <https://home.kpmg/be/en/home/services/advisory/technology-advisory/technology-innovation/navigating-business-change-.html> Consulté le 15 Mai 2020

Prosci Best-Practices sur <https://store.prosci.com/best-practices-in-change-management-2018-edition.html> Consulté le 10 novembre 2020

Recent Trends about consultancy sur www.feaco.org Consulté le 14 Mai 2020

Research/analysis on developments in Change Management sur www.consultancy.uk Consulté le 10 Mai 2020

Statistics Every B2B Company Should Know in 2020 to Boost Sales and Get More Customers (2020) <https://www.themarketingblender.com/statistics-boost-sales/> Consulté le 13 Mai 2020

Transform human capital sur <https://www.pwc.be/en/services/consulting/transform-human-capital.html> Consulté le 15 Mai 2020

White Horse (2010) B2B marketing goes social. Survey report. White Horse Productions Inc, USA sur http://www.whitehorse.com/templates/t_press_release.aspx?id=1523 Consulté le 15 février 2021

Table des figures

Figure 1 - Pourcentage de participants de l'étude qui ont atteint ou dépassé les objectifs	3 -
Figure 2 - Ventes par pays en 2019	7 -
Figure 3 : 10 premiers clients de Nexum par pays en 2018	7 -
Figure 4 - Évolution du chiffre d'affaires de Nexum Belgique	8 -
Figure 5 - Évolution du chiffre d'affaires et de la marge EBITDA de Nexum Group	8 -
Figure 6 - Répartition des lignes de services en 2016	9 -
Figure 7 : Plan de la mise en place d'une communauté de marque	20 -
Figure 8 - Canevas de proposition de valeur	28 -
Figure 9 - Chiffre d'affaires de Nexum en 2018	33 -
Figure 10 : 10 premiers clients de Nexum en termes de chiffre d'affaires en 2018	35 -
Figure 11 : Prévision du chiffre d'affaires de l'évolution du marché de la gestion du changement	37 -
Figure 12 : Prévision du chiffre d'affaires de l'évolution du marché du conseil en gestion	37 -
Figure 13 : Clients de Nexum par secteurs en 2018	45 -
Figure 14 – Degré d'intérêt de la cible pour certains atouts de la communauté	56 -
Figure 15 - Organigramme de la plateforme	59 -

Table des tableaux

Tableau 1 - Caractéristiques du canevas d'une communauté	25 -
Tableau 2 - Échantillon de concurrents clés de Nexum	38 -
Tableau 3 - Évaluation des parts de marché des entreprises de consultance leader mondialement	39 -
Tableau 4 : Comparaison des concurrents	40 -
Tableau 5 - Analyse SWOT	43 -
Tableau 6 - Description des cibles	46 -
Tableau 7 - Composition de l'échantillon des personnes interviewées	52 -
Tableau 8 - Structure de coûts	61 -
Tableau 9 - Sources de revenus	63 -
Tableau 10 – Value Proposition Canvas : Gestionnaire de projet	65 -
Tableau 11 – Value Proposition Canvas : Consultant externe	67 -
Tableau 12 - Étape du plan de lancement	68 -

8. Annexes

Table des annexes

<i>Annexe 1 - Résultats de l'étude de marché qualitative post-certification</i>	- 82 -
<i>Annexe 2 – Résultat de l'étude de marché qualitative sur l'intérêt pour la communauté</i>	- 85 -
<i>Annexe 3 – Value Proposition Canvas : Chef de Projet</i>	- 91 -
<i>Annexe 4 – Value Proposition Canvas : Consultant Externe</i>	- 93 -
<i>Annexe 5 : Maquette de la plateforme</i>	- 94 -

Annexe 1 - Résultats de l'étude de marché qualitative post-certification

Par quels services de Nexum (existant ou non) seriez-vous intéressé après cette certification ?

Ann-Sofie Perier - Leader mondial de la transformation numérique chez Pernod Ricard

- « Coaching pourrait être intéressant »
- « Ca pourrait être pas mal, après quelques temps, un suivi avec des sessions où on peut poser des questions, dire ce qu'on a testé, ce qui n'a pas marché et essayer de débloquer les problèmes »
- « Ne pas devoir se déplacer, quelque chose de flexible, 45 minutes de discussion. »
- Elle est intéressée par l'idée d'une nouvelle plateforme à part, où elle peut aller retrouver ce qu'elle cherche comme information.
- Elle aimerait rejoindre un groupe de « practionner » (par ex : sur Teams pourquoi pas)
- « Il y a déjà énormément de matériel disponible » (elle n'est pas emballée par tous d'autres articles/webinaires disponibles), notamment avec la plateforme Prosci
- Elle a le sentiment d'être déjà inondée avec tous les articles/matériels déjà disponibles
- Elle a envie de quelque chose d'actionnable, de pouvoir parler à quelqu'un (un contact)

Olivier Fabes - Senior Consultant chez Delaware BeLux

- « Coaching pourrait être intéressant »
- « Ça pourrait être pas mal, après 3 mois, un suivi par un call (Skype, Teams) 30 minutes où on peut poser des questions/partager »
- « L'idée d'une plateforme (avec une communauté de « change practioners ») est belle mais difficilement jouable dans la pratique car ils sont déjà inondés »
- « La plateforme Promote pourrait être un bon tremplin »

Anne Rogier - Responsable de la marque et de la communication - Responsable de l'équipe d'appui à la candidature chez Sodexo

- Elle sait qu'elle va avoir besoin de suivi et que c'est en pratiquant qu'elle va comprendre.
- La certification est une porte ouverte pour Nexum, découvre ce qu'on fait et elle va nous recontacter dès qu'elle en sentira le besoin.
- Si elle se met consultante en change elle voudrait appeler Nexum quand elle aura ses premiers clients pour être certaine que ce qu'elle propose est correct et ne pas être dans l'ombre.
- Elle est intéressée par un programme de supervision de 1h toutes les 2 semaines = coaching individuel par Skype.
- Elle trouve le travail d'accompagnement au projet intéressant.

Monia Ben Jidia - Responsable de la transformation du réseau chez Multipharma

- « Un suivi est utile »
- « Personnellement, il y a un manque de maturité au niveau de l'entreprise, on aurait besoin d'un accompagnement plus large, car avec Jean, juste à notre niveau à nous deux,

c'est un département qui vient d'être construit, on peut pas faire le tour de tout le monde pour construire cette maturité globale et le fait que les gens vont apprendre qu'on a suivi cette certification et qu'il y a une session prévue après (par exemple pour les directeurs et après les managers), ça permet de dire « on est en train de mettre en place une culture de changement », ce que je trouve utile au niveau de l'entreprise »

- « A mon niveau à moi (Monia) et Jean, un truc chouette et qui met un peu la pression, ce sont les webinars avant qu'on commence, pour un peu mettre la pression en mode « il faut continuer ». Aujourd'hui, on a des documents, tu sais après si on n'a pas la motivation, on va rentrer, on a fait nos plans et feuilles de route, c'est facile de laisser dans le tiroir et ne pas être utilisé. Intéressée par des petits coups de pression (« vous-en êtes où ?? »), recevoir des rappels ou des petites sessions (pas en présentiels, c'est plus compliqué) »
- « A notre niveau, des petits coups de pression d'accompagnement à distance c'est plus utile »
- « Si dans l'entreprise on parle de vouloir faire ça à au niveau général, dans ce cas, le présentiel peut être utile, que moi et Jean soient présents car on a déjà assisté aux étapes précédentes pour préparer l'accompagnement des dicteurs/sponsors/etc. »
- « C'est aussi une question de budget. Une fois qu'ils nous ont envoyé pour une formation de 3 jours avec un budget qui a été mis en avant, ils ne vont pas nous renvoyer tous les 2-3mois pour une journée pour rappel. Par contre, si c'était prévu dès le départ dans le package, dans ce cas, ce serait plus facile. Un package plus cher mais avec tous les mois 2h, ou bien un coaching etc., comme une option, ça pousserait un peu plus vers un accompagnement. Dire « après ces 3 jours, et une acquisition fort théorique, après il y a plein de choses qu'on ne peut pas faire pendant ces 3 jours, qui peuvent être complétées au fur et à mesure. C'est pourquoi on peut vous fournir un coaching de 2h par mois pour vérifier avec vous ce que vous avez fait, de manière pratique, aiguiller, et qu'à chaque fois qu'on se voit il y ait un peu de détachement par rapport au mois précédent et savoir que pour le mois d'après il faut passer à une étape particulière »
- « Articles, pour être tout à fait honnête, quand je les reçois je les enregistre mais je n'ai pas encore eu le temps de les lire, c'est difficile de libérer du temps pour ça. »
- Intérêt pour les webinaires, car « c'est planifié à l'avance, tu le notes dans ton agenda, c'est plus facile à bloquer » → Plus d'engagement, selon elle, qu'un article ou une vidéo (car on ne peut pas reporter)
- Pour ce qui est de la plateforme (avec contenu, communauté etc.), ça dépend. « Utile de pouvoir mettre ses « favoris » pour pouvoir savoir revenir, les organiser comme on veut ».

Luc Masson - Chef de file de la transformation et du changement des entreprises

- « Je serais intéressé par un suivi/accompagnement, la proposition est intéressante, je veux continuer à me former (c'est mon cas personnel) »
- « Mes options : faire une autre certification (ex : PMI, AGILE, etc.), non je ne vais pas faire ça, je vais continuer de manière verticale dans mon apprentissage dans la gestion du changement »

- « J'aime bien l'idée d'un portail avec un endroit où on peut trouver tout ce dont on a besoin (avec plusieurs sections), pour centraliser l'information »
- Promote → Autre endroit de Nexum pour le webinaire → Autre endroit pour Prosci → Maintenant, j'apprends qu'il y a un e-tool kit → Un endroit pour accéder à l'information et communiquer serait intéressant.
- Il aime le concept : créer un réseau + échanger les bonnes pratiques → Plus convaincu au niveau de la plateforme par centrer les infos et l'échange (la communauté) que les 3 formes de suivi

Marc Lichtert - IT project leader chez NLMK Europe

- « Je serais intéressé par un suivi/accompagnement, en mettant en pratique, en opérationnalisant, on aura des questions et incertitudes/doutes (« est-ce qu'on fait ça bien ? »), on ne saura pas tout appliquer demain »
- « Blended : Je serais intéressé par téléphone/skype (virtuel), clairement ! Peut-être, si jamais je n'arrive pas au niveau souhaité de convaincre mes sponsors, dans ce cas précis, il est possible que je sois intéressé par une « visite en entreprise », pour renforcer le message, passer le message. »
- « Sur une société de 55.000 personnes, on est que 2 à avoir fait du change. »
- « Important que notre projet avec le change fonctionne, soit une vitrine, un tremplin dans la mise en place d'un change afin qu'on puisse faire un autre projet avec le change mais surtout mettre en place une véritable cellule change avec un appui externe. Pour ça, j'aurais besoin de quelqu'un pour venir appuyer ça. »
- « C'est intéressant qu'il existe déjà la possibilité d'accéder toute la documentation Prosci pendant 1 an (abonnement pouvant être renouvelé), il y a déjà beaucoup, on n'a encore rien vu, là je ne sais pas trop si plus de contenu serait bien, car je suis déjà débordé, on doit avaler tout ça »

Caroline Blondiau - Consultante chez Methis Consulting

- « Personnellement, un suivi/accompagnement m'intéresserait. Le problème c'est comment ça va s'appliquer. La formation était enrichissante. Je vais déjà devoir appliquer tout ça. Vu l'état de mon projet, si je commence à prendre un suivi, ça ne va pas... Faire un suivi prend plus de temps selon moi. Ça risque d'être compliqué pour mon projet. »
- « Dans mon entreprise, j'ai droit à 1 formation par an, j'ai choisi celle-ci, c'est moi qui l'ai choisie, je ne pense pas avoir droit à un suivi, l'entreprise de consultance ne payerait pas ce suivi, l'entreprise ne s'intéresse pas en elle-même en gestion du changement. »

Annexe 2 – Résultat de l'étude de marché qualitative sur l'intérêt pour la communauté

Caroline - Project Manager

Que pensez-vous de l'idée de faire partie d'une communauté de praticiens du changement ?

Cela semble s'inscrire parfaitement et positivement dans l'air du temps. Quand tout s'accélère une communauté peut aider. C'est une force. C'est rassurant. Je ne suis que favorable à ceci.

Supposons que vous soyez prêt à rejoindre une communauté de praticiens du changement, quelles seraient vos attentes ?

Des moyens d'échanges et de partages de réflexions. Il doit se passer quelque chose. Pas trop de théorie mais plutôt un lieu de piqûres de rappel avec des témoignages.

Classez de 0 à 5 selon vous le degré d'importance de ces facteurs sur la plateforme :

- Mise en réseau : 4
- Connaissances : 4
- Recrutements : 3

Quelle est votre impression générale quant au prototype de la plateforme ?

Ca me semble faire parfaitement sens et en lien avec mes réflexions précédentes.

Seriez-vous prêt à payer une cotisation annuelle pour faire partie de la communauté ?

Oui, la communauté Nexum ça inspire confiance.

- Si oui, à quel montant ?

200€ serait très intéressant.

500€ OK via le budget formation individuel.

Licence Corporate de 1000€ OK

Michel - Consultant externe

Que pensez-vous de l'idée de faire partie d'une communauté de praticiens du changement ?

A la RTBF nous avons une communauté ou nous échangeons autour de thématiques et elle fonctionne très bien donc pourquoi pas faire la même chose avec le change management. Selon moi, c'est important de discuter avec des personnes vivant les mêmes problématiques donc il faut bien positionner la communauté pour qu'elle soit efficace.

Supposons que vous soyez prêt à rejoindre une communauté de praticiens du changement, quelles seraient vos attentes ?

Parler avec des personnes qui sont au même stade de CM que moi (novice, advanced, ...) et/ou qui ont les mêmes problématiques (pilotage de CM ou CM en compétence annexe ou CM full time)

Classez de 0 à 5 selon vous le degré d'importance de ces facteurs sur la plateforme :

- Mise en réseau : 2 – échange 4

- Connaissances : 3

- Recrutements : 2

Quelle est votre impression générale quant au prototype de la plateforme ?

Très clairement ça m'intéresse.

Seriez-vous prêt à payer une cotisation annuelle pour faire partie de la communauté ?

Oui, mais c'est la boîte qui doit payer

- Si oui, à quel montant ?

Je pourrais envisager à titre personnel de payer entre 100 à 200€.

Pricing corporate, pas d'expérience mais il faut vendre les apports plus que le prix.

Bart - Consultant externe

Que pensez-vous de l'idée de faire partie d'une communauté de praticiens du changement ?

On a déjà des ateliers qui permettent au certifié de se rencontrer. Donc oui l'échange est important, mais la capacité à créer de la valeur "change" est tout autant importante. La diversité des situations doit enrichir l'utilisation des outils et des pratiques, donc la communauté doit avoir cet objectif selon moi.

Supposons que vous soyez prêt à rejoindre une communauté de praticiens du changement, quelles seraient vos attentes ?

Des échanges d'expériences (diversité de culture mais des réalité de situations Change). Maintenir au sein d'une communauté un focus Change.

Classez de 0 à 5 selon vous le degré d'importance de ces facteurs sur la plateforme :

- Mise en réseau : 2 – échange : 5

- **Connaissances** : 4

- **Recrutements** : 5

Quelle est votre impression générale quant au prototype de la plateforme ?

Il paraît évident que tous les aspects cités ci-dessus sont importants, donc c'est cohérent.
Mais je ne suis pas une personne de communauté/réseau.

Seriez-vous prêt à payer une cotisation annuelle pour faire partie de la communauté ?

- **Si oui, à quel montant ?**

- **Si non, pourquoi ?**

Je serai prêt à payer pour des modules communautaires, mais faire partie du club ne m'intéresse pas.

Stéphanie - Project Manager

Que pensez-vous de l'idée de faire partie d'une communauté de praticiens du changement ?

La communauté, ça résonne à fond pour moi. J'aimerais pouvoir me retourner vers la communauté pour trouver de l'aide. Je suis prête à être disponible comme alumni pour soutenir des nouvelles certifications. Prosci est une communauté qui pousse du contenu plus que d'animer et co-crée au sein de la communauté.

Supposons que vous soyez prêt à rejoindre une communauté de praticiens du changement, quelles seraient vos attentes ?

Echanger + co-crée + knowledge

Classez de 0 à 5 selon vous le degré d'importance de ces facteurs sur la plateforme :

- **Mise en réseau** : 5

- **Connaissances** : 5

- **Recrutements** : 5

Quelle est votre impression générale quant au prototype de la plateforme ?

C'est très complet, ça résonne chez moi et me donne envie de faire partie de la communauté.

Seriez-vous prêt à payer une cotisation annuelle pour faire partie de la communauté ?

- **Si oui, à quel montant ?**

Entre 5000 et 10000/an

Moins de 5.000 en corporate

Alexandre - Project Manager

Que pensez-vous de l'idée de faire partie d'une communauté de praticiens du changement ?

J'ai créé une communauté de CM en interne, donc je suis convaincu de l'efficacité que celle-ci pourrait avoir. Je peux comprendre l'intérêt de rencontrer d'autres réalités d'entreprises en lien avec le CM.

Supposons que vous soyez prêt à rejoindre une communauté de praticiens du changement, quelles seraient vos attentes ?

Best practices entre personnes évoluant au sein du CM avec des rôles identiques. Ex : Entre coordinateurs/coach d'équipes de CM.

Classez de 0 à 5 selon vous le degré d'importance de ces facteurs sur la plateforme :

- Mise en réseau : 4

- Connaissances : 3

- Recrutements : 1

Quelle est votre impression générale quant au prototype de la plateforme ?

Très similaire aux aspirations de la communauté RTBF => TOP. Attention de ne pas faire une communauté de « miel et d'abeilles »... où les consultants et indépendants en feraient un terrain de chasse pour les entreprises... ça peut faire fuir les entreprises (cfr communauté EPSYLON).

Seriez-vous prêt à payer une cotisation annuelle pour faire partie de la communauté ?

- Si oui, à quel montant ?

500€

Lydie - Project Manager

Que pensez-vous de l'idée de faire partie d'une communauté de praticiens du changement ?

Le networking, de s'inspirer mutuellement, je suis pro networking et les échanges.

Supposons que vous soyez prêt à rejoindre une communauté de praticiens du changement, quelles seraient vos attentes ?

/

Classez de 0 à 5 selon vous le degré d'importance de ces facteurs sur la plateforme :

- Mise en réseau : 5
- Connaissances : 5
- Recrutements : /

Quelle est votre impression générale quant au prototype de la plateforme ?

Intéressant

Seriez-vous prêt à payer une cotisation annuelle pour faire partie de la communauté ?

- Si oui, à quel montant ?

200€ est ok et correspond au prix d'autres communautés.

P7 : Patrick - Consultant externe

Que pensez-vous de l'idée de faire partie d'une communauté de praticiens du changement ?

Important si il y a de la valeur qui y sont associés.

Supposons que vous soyez prêt à rejoindre une communauté de praticiens du changement, quelles seraient vos attentes ?

Obtenir des expériences pratiques + Obtenir du partage d'expérience afin de comprendre via les erreurs des autres + Business opportunities

Classez de 0 à 5 selon vous le degré d'importance de ces facteurs sur la plateforme :

- Mise en réseau : 5
- Connaissances : 4
- Recrutements : 5

Quelle est votre impression générale quant au prototype de la plateforme ?

Pas trop de propositions au sein de la communauté car sinon je pense que je paie pour des choses auxquelles je ne sais pas participer. Privilégier la qualité plutôt que la quantité.

Seriez-vous prêt à payer une cotisation annuelle pour faire partie de la communauté ?

La valeur est dans la faculté de pouvoir soit échanger et me développer soit pour trouver des opportunités de business

- Si oui, à quel montant ?

200€

Annexe 3 – Value Proposition Canvas : Chef de Projet

Jobs to be done

- Communiquer efficacement et avec impact envers les interlocuteurs (sur les avancées du projet)
- Développer ses 'communications skills'
- Obtenir la confiance de certaines parties prenantes & mettre en place ce qu'il est nécessaire pour cela
- Allouer ses ressources efficacement
- Gérer un budget et délivrer le projet en fonction de ce budget
- Gérer le scope du projet
- Définir des objectifs précis & un scope précis pour le projet
- Planifier & organiser le projet
- Contrôler & corriger le projet
- Encourager l'équipe en agissant comme un coach
- Respecter le planning du projet
- S'entourer d'une équipe compétente
- Anticiper les risques

Gains

- Bénéficier d'une direction de projet (dans son rôle)
 - Créer de l'émulation positive
 - Avoir des ressources suffisantes
 - Être légitime vis-à-vis de ses interlocuteurs
 - Créer un momentum
 - Avoir des équipes impliquées
 - Avoir un management supportif et non punitif
 - Avoir des utilisateurs convaincus
 - Accepter de voir les erreurs/'fails' transformées en éléments positifs
 - Avoir des idées et approches 'out of the box'
 - Devenir plus convaincant
 - Gagner du poids au niveau des projets
 - Donner confiance aux supérieurs
 - Éviter la résistance et avoir la coopération de l'équipe
 - Être plus efficace et 'results-oriented'
 - Bénéficier de respect
 - Atteindre les résultats attendus du projet
 - Avoir une promotion dans sa carrière
 - Bénéficier d'évolution/perspectives de carrière
-
- Maintenir de bonnes relations avec l'équipe
 - Avoir un comité de pilotage efficace
 - Connaître moins de stress
 - Avoir un environnement de travail constructif

<u>Pains</u>	<u>Pain relievers</u>
- Obsédé par leur projet et focus sur l'aspect technique - Manque de temps pour s'occuper du people side of change	- CM présent dans le management team du projet pour remettre l'humain au centre du débat - Formation du manager program pour leur faire prendre conscience de l'importance du people side of change - Présence du CM à l'ExCo
- Présente des difficultés à communiquer, à s'exprimer et à synthétiser ses idées et ses objectifs pour les transmettre à l'équipe	- Coaching individuel
- Résiste au changement	- Module gestion des résistances - Module story for change
- Manque de sponsoring : pas assez soutenu tout au long du projet	- Sponsor roadmap très concrète et détaillée
- Manque de ressources - Fait face à des conflits entre les ressources - Fait face à trop de projets - Change de propriétés - Change de besoins	- Module Entreprise Change Management - Program Change management for project managers - Méthode heatmap
- Manque d'implication des équipes et des décideurs	- Story for change - Manager program
- Faible accès au décideur, manque d'un set up pour faire redescendre des décisions	- Sponsor program
- Manque d'enthousiasme par rapport aux solutions développées	
- Oubli des objectifs principaux, changement de scope	- Suivi cadré pendant la vie du projet - Formalisation des projets - Suivi des projets sur les aspects de monitoring et reporting

Annexe 4 – Value Proposition Canvas : Consultant Externe

Jobs to be done

- Suivre les tendances car le CM est à la mode
- Devenir un acteur du changement
- Trouver de l'aide pour un projet interne (traiter avec les clients internes)
- Améliorer leur projet grâce au CM et en mettant le côté humain au centre
- Aborder les résistances au sein de leurs projets
- Ajouter une couche méthodologique sur les choses faites au quotidien et mieux les structurer
- Manager de transition
- PM
- Projet It
- Directeurs ressources humaines
- Qualité, Sécurité, Environnement
- Opération d'excellence : méthodologie pour améliorer les processus ou le côté humain est très important pour être plus efficace pour les clients
- Caocx comex
- Développer son agilité
- Développer une compétence lorsqu'ils ont perçu une valeur ajoutée ou un plaisir
- Développer l'équipe
- HR, intégrer le CM dans l'entreprise
- Communication

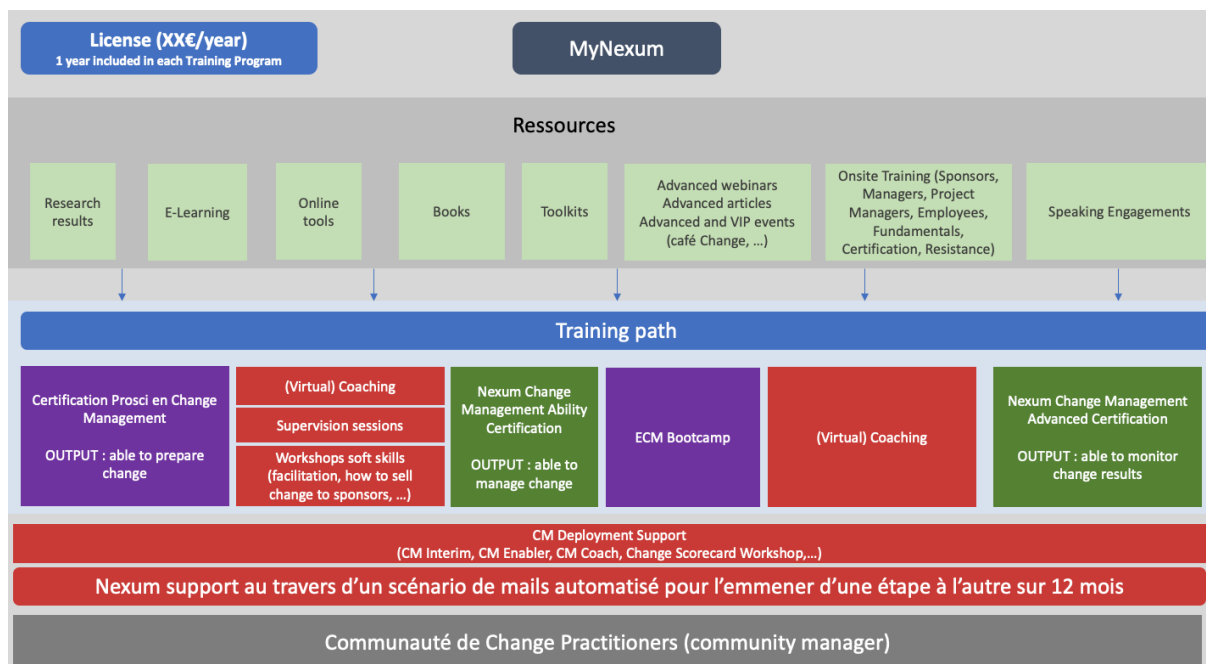
Gains

- Élargir leur offre de services
- Être plus confiant
- Sentiment positif des parties prenantes du projet (elles se sentent prises en compte, leurs besoins sont pris en compte)
- Confort et facilité dans leur job
- Projets réussis
- Augmenter l'efficacité
- Apporter de nouvelles solutions pour le client
- Hausse du chiffre d'affaire
- Être différent, se démarquer
- Collaborer

Pains

- Bonne connaissance de la théorie du CM mais manque d'indices sur la façon de la mettre en pratique
- Incapable de gérer les problèmes des clients
- Moins de tâches administratives
- Ne pas trouver de réponses
- Résistance
- Gérer les sponsors

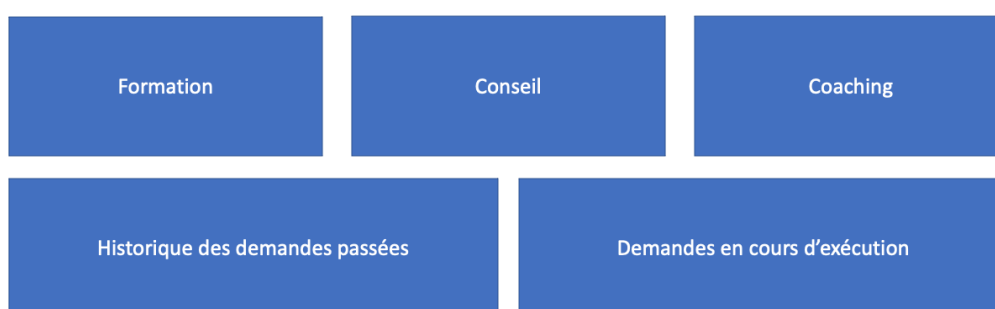
Annexe 5 : Maquette de la plateforme



Plateforme Nexum Online

Mise en situation : Page d'accueil

Je suis un client, j'ai besoin d'une formation en Change Management



Plateforme Nexum Online

Mise en situation :

Je suis un client, j'ai besoin d'une formation en Change Management

Formation

Conseil

Coaching


People solutions for business challenges

Quel type de formation désirez-vous?

Chang
Initiation au Change Management – 0,5j – 34 commentaires– 4,8/5 Formation en Change Management pour Managers – 1j – 23 commentaires– 4,6/5 Formation en Change Management pour Sponsors – 1j – 12 commentaires– 4,5/5 Certification en Change Management – 3j – 52 commentaires– 4,4/5 Résistance au changement – 0,5j – 12 commentaires– 4,2/5

Plateforme Nexum Online

Mise en situation :

Je suis un client, j'ai besoin d'une formation en Change Management

Formation

Conseil

Coaching

Résistance au changement


People solutions for business challenges

A propos de la formation

Public Cible - Change Managers - Gestionnaires de projets - ...	Durée - 3 jours	Outcomes - Blablabla - ...	Objectifs d'apprentissage - Blablabla - ...
--	--------------------	----------------------------------	---

Télécharger les documents

Fiche résumé	Agenda	Facilitation Guide	Slides	Handouts	Tutoriels
--------------	--------	--------------------	--------	----------	-----------

Besoin d'un formateur? Besoin d'une adaptation sur la formation?

Consulter la base de données des formateurs habilités à donner cette formation	Contactez-nous
---	----------------

Plateforme Nexum Online

Mise en situation :

Je suis un client, j'ai besoin d'une formation en Change Management

Formation

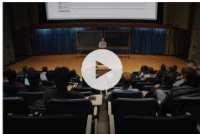
Conseil

Coaching

Résistance au changement


People solutions for business challenges

Tutoriels

 Icebreaker	 Introduction	 10 steps to manage resistance	 Anticipate resistance
 Manage resistance	 Blablabla	 Blablabla resistance	



Plateforme Nexum Online

Mise en situation :

Je suis un client, j'ai besoin d'une formation en Change Management

Formation

Conseil

Coaching

Certification en Change Management

A propos de la formation

Public Cible - Change Managers - Gestionnaires de projets - ...	Durée - 3 jours	Outcomes - Biablabla - ...	Objectifs d'apprentissage - Biablabla - ...
---	---	--	---

Télécharger les documents

Fiche résumé

Agenda

Facilitation Guide

Slides

Handouts

...

Pour cette formation, un formateur certifié est obligatoire

Consulter la base de données des formateurs habilités à donner cette formation

Plateforme Nexum Online

Mise en situation :

Je suis un client, j'ai besoin d'une formation en Change Management

Formation

Conseil

Coaching

Certification en Change Management

Formateurs recommandés pour cette formation

Valérie Spaey
Profil : Formateur – Coach – Consultant
Domaines d'expertises : CM, Team, Nego
Note moyenne globale : 4,8/5
Note moyenne pour cette formation : 4,7/5
Expérience professionnelle :

- AXA – HR Manager – 7 ans
- Dexia – CEO – 9 ans
- Nexum – Stagiaire – 6 mois

Commentaires :
4,9/5 super formateur. A l'écoute et cadrant – CEO BNP
4,8/5 top top chez top. Meilleure formation. On sent l'expérience dans le domaine – Responsable formation MACIF
...

Plateforme Nexum Online

Mise en situation :

Je suis un client, j'ai besoin d'une formation en Change Management

Formation

Conseil

Coaching

Pour quel type de challenge avez-vous besoin d'aide?

Nouv

Nouveau CEO avec une nouvelle stratégie – 87 commentaires – 4,9/5
Nouvelle stratégie à co-développer – 34 commentaires – 4,6/5
Nouvelle culture à implémenter – 45 commentaires – 4,3/5
...

Plateforme Nexum Online

Mise en situation :

Je suis un client, j'ai besoin d'une formation en Change Management

Formation

Conseil

Coaching

Nouveau CEO avec nouvelle stratégie



A propos de cet accompagnement

...

Documents

Fiche résumé

Roadmap du processus global

Facilitation Guides des wks

Slides des wks

Handouts des wks

...

Besoin d'un consultant expert pour vous accompagner ?

Consulter la base de données des consultants expérimentés pour ce type de projets

Plateforme Nexum Online

Mise en situation :

Je suis un client, j'ai besoin d'une formation en Change Management

Formation

Conseil

Coaching



Quel type de coach recherchez-vous?

Développement personnel

Développer son leadership

Développement de mon équipe

...

Plateforme Nexum Online

Mise en situation :

Je suis un client, j'ai besoin d'une formation en Change Management

Formation

Conseil

Coaching

Certification en Change Management



Formateurs recommandés pour cette formation



Valérie Spaey

Profil : Formateur – Coach – Consultant

Domaines d'expertises : CM, Team, Nego

Note moyenne globale : 4,8/5

Note moyenne pour cette formation : 4,7/5

Expérience professionnelle :

- AXA – HR Manager – 7 ans
- Dexia – CEO – 9 ans
- Nexum – Stagiaire – 6 mois

Commentaires :

4,9/5

super coach. A l'écoute et cadrant – CEO BNP

4,8/5

top top chez top. Meilleure coaches. On sent l'expérience dans le domaine – Responsable formation MACIF

...

Plateforme Nexum Online

Page d'accueil

Je suis un expert, je voudrais proposer mes services

Ajouter
une photo

Nom : ...

Prénom : ...

Âge : ...

Profil :

☐ Consultant ☐ Coach certifié ☐ Formateur

Domaines d'expertise : ...

Expérience professionnelle 1

Nom de l'entreprise :

Job title :

Date de début :

Date de fin :

Description (max 140 caract.) :

+ Ajouter une expérience professionnelle



Disponibilités pour interview