
Examen professionnel pour spécialistes en marketing

Epreuve 4 : étude de cas guidée, mise en œuvre

Nom/prénom _____

Numéro de candidat _____

Date de l'examen _____

Durée de l'examen : 120 minutes

Nombre de points : 48 points

Veillez tenir compte des points suivants :

1. Ce travail compte 10 pages, page de couverture comprise. Veuillez contrôler si vous les avez toutes reçues.
2. Indiquez votre nom et votre numéro de candidat sur l'examen et sur les feuilles de notes éventuelles.
3. Placez les pages de solutions ainsi que d'éventuelles feuilles de notes dans l'enveloppe prévue à cet effet.
4. Les pages de solutions ne doivent d'aucune manière être reliées entre elles.
5. A des fins de lisibilité, la forme féminine des désignations personnelles n'est pas utilisée dans le présent énoncé.

Nous vous souhaitons plein succès.

Tâche

Etude de cas

Vous vous apprêtez à traiter un cas pratique concret. Il se compose de 1 description du cas et de **3 exercices séparés** ayant chacun une situation initiale différente. Vous disposez de 120 minutes pour traiter tous les exercices.

Tâche

Lisez attentivement la description du cas. Elle s'applique à toutes les tâches ci-dessous. Lisez ensuite la situation initiale de l'exercice 1 et effectuez les tâches. Procédez de la même manière pour les exercices 2 et 3.

Points

Au maximum 48

Description du cas

L'entreprise

Städtische Werke Dübendorf

La société e-werke SA est une entreprise moderne de taille moyenne sise dans la vallée de la Glatt près de Zurich, plus précisément à Dübendorf. Elle a été fondée en 1904 sous le nom de Städtische Werke Dübendorf (services industriels de Dübendorf) dans le but, comme son nom l'indique, d'approvisionner la ville de Dübendorf en électricité. Ce qui était au départ une centrale électrique est également devenu un distributeur de gaz à partir de 1915. Pour des raisons économiques, ce dernier a été intégré à l'organisation existante de manière à ce que le personnel puisse en grande partie assumer les nouvelles tâches. Les missions suivantes ont également été reprises au sein de la commune pendant de nombreuses années :

- Scierie mobile destinée à fournir du bois de chauffage
- Organisation du battage centralisé des céréales
- Exploitation d'une installation de séchage de fruits et de légumes
- Construction, exploitation et maintenance d'installations d'approvisionnement en eau de Gfenn et Hermikon (deux hameaux limitrophes de Dübendorf)

Les Städtischen Werke Dübendorf ont rapidement pris de l'importance et les missions supplémentaires ont bientôt nécessité l'embauche de personnel.

e-werke SA

En 1999, la commune de Dübendorf a décidé de détacher les Städtischen Werke de l'administration communale et de les transformer en société anonyme.

Cela a eu lieu le 14 janvier 2000 : la société e-werke SA voyait officiellement le jour et prenait le relais des Städtischen Werke Dübendorf.

Aujourd'hui, plus de 70 collaborateurs veillent à ce que la ville de Dübendorf soit approvisionnée en électricité et en gaz 365 jours par an, 24 heures sur 24, dans le respect du slogan de l'entreprise : « un approvisionnement optimal ». Il a été créé il y a 4 ans en lien avec la nouvelle présentation CI/CD et résume le message : « Vous obtenez tout d'une seule main chez nous, nous sommes un partenaire fort qui vous approvisionne de manière optimale. » Ce slogan réunit les messages clés et individuels suivants :

A) Service individualisé et complet

Nos produits et prestations de services et les multiples combinaisons possibles vous offrent la liberté de demander exactement les prestations qui sont adaptées à vos besoins individuels. Notre principal objectif est de vous approvisionner de manière parfaitement adaptée à votre style de vie.

B) Fiabilité et anticipation

Notre domaine d'activité implique notamment que nous étendons les réseaux d'électricité, de gaz et de chaleur, assurons leur maintenance et ainsi la qualité élevée des infrastructures. Dans notre planification, l'anticipation est pour nous primordiale afin de nous permettre de vous approvisionner de manière optimale à l'avenir également.

C) Enracinement local et réseau

e-werke SA, ce sont près de 70 collaborateurs respectant des normes de qualité élevées et souhaitant ainsi atteindre une satisfaction maximale des clients. En tant qu'entreprise locale à votre service à Dübendorf et dans les communes avoisinantes, nous sommes proches de vous. Nos délais de réaction courts sont convaincants, tout comme nos prestations de services fiables et personnelles.

D) Innovation et durabilité

L'énergie nous tient à cœur, notre environnement aussi. C'est pourquoi nous intégrons le développement durable et investissons également dans des projets innovants et orientés vers le futur. Nous vous conseillons et vous aidons sur toutes les questions liées à l'efficacité énergétique.

Marché suisse de l'électricité

Au niveau politique, le marché de l'électricité a fait l'objet de multiples débats et discussions ces dernières années. Les voix refusant l'énergie en provenance des centrales nucléaires se sont faites de plus en plus fortes. C'est pourquoi de nombreuses propositions de production d'électricité à partir d'énergies renouvelables ont été analysées et élaborées. La libéralisation du marché de l'électricité pour les consommateurs privés a elle aussi donné lieu à de nombreux débats car les gros clients (à partir de 100'000 kWh par an) peuvent déjà choisir librement leur fournisseur d'électricité depuis 2019.

A l'issue de ces multiples discussions, le Conseil fédéral a développé un train de mesures sous le terme générique de « Stratégie énergétique 2050 ». Il comporte 3 piliers et doit aboutir à la réalisation de l'objectif principal, à savoir ne plus utiliser d'énergie issue de centrales nucléaires. Cela signifie que la loi sur l'énergie existante a dû être révisée en Suisse et qu'un projet de révision de la loi sur l'approvisionnement en électricité a été soumis au peuple. Le 21 mai 2017, les électeurs ont adopté cette révision de la loi sur l'énergie (LEne). La stratégie énergétique 2050 vise les objectifs suivants en Suisse :

- Réduction de la consommation d'énergie de 54% d'ici 2050
- Réduction de la consommation privée d'électricité de 18% par personne et par an d'ici 2050
- Production d'électricité basée sur les énergies renouvelables (éolien et solaire pour l'essentiel) d'ici 2050

En résumé, la LEne adoptée sert à réduire la consommation d'énergie, à améliorer l'efficacité énergétique et à promouvoir les énergies renouvelables. En outre, la construction de nouvelles centrales nucléaires est interdite en Suisse. La Suisse peut ainsi réduire sa dépendance aux énergies fossiles importées et renforcer la part des énergies renouvelables locales. Autres points positifs, cela crée des postes de travail et des investissements en Suisse.

e-werke SA souhaite se rattacher à l'un de ces 3 piliers du train de mesures, à savoir la promotion des énergies renouvelables.

Consommation d'électricité jusqu'à présent en Suisse

En 2018, près de 68 terrawattheures (tWh) d'électricité ont été produits en Suisse. La hausse de production enregistrée entre 2017 et 2019 s'explique par la remise en service du réacteur 1 de la centrale nucléaire de Beznau. Mais ce sont les centrales hydroélectriques qui fournissent actuellement la plus grosse part, et de loin, de la production d'électricité en Suisse. Les combustibles fossiles n'ont quant à eux qu'un faible poids dans la production d'électricité.

Si l'on considère la consommation d'électricité par secteurs, on observe que les ménages ont représenté la part la plus importante en Suisse en 2019. La consommation globale d'électricité de la Suisse s'élevait à environ 57,2 tWh en 2019.

Approche de e-werke SA face à la stratégie énergétique 2050

La société e-werke SA veut absolument être en pointe pour la mise en œuvre de la stratégie énergétique 2050 afin de rester un fournisseur attrayant sur le marché. Elle souhaite le faire en créant des installations photovoltaïques (PV). Selon l'objectif de la LENE 2050, elles devront couvrir 50% de la production d'électricité. Les installations PV fournissent de l'énergie grâce à des cellules solaires. Depuis 1992, e-werke SA construit en continu ses propres installations PV et contribue ainsi à la production locale et renouvelable d'électricité.

Déroulement de la construction d'installations PV à Dübendorf

Lorsque le propriétaire d'une maison individuelle ou d'un immeuble souhaite créer une installation PV, il doit demander un permis de construire à la ville de Dübendorf. Dès qu'il l'a obtenu, la construction de l'installation doit être signalée à la société Pronovo SA (organisme de certification pour la saisie de garanties d'origine et le traitement des programmes d'encouragement des énergies renouvelables de la Confédération), soit directement par le propriétaire, soit par l'installateur qui le représente. Une fois l'inscription effectuée, il faut encore soumettre l'avis d'installation et la demande technique auprès de e-werke SA. Ce n'est qu'une fois toutes ces étapes passées et l'approbation de tous les services obtenue que l'installation peut être construite. Une fois la mise en place terminée, il faut impérativement procéder à la réception de l'installation et établir un dossier de sécurité qui devra être renvoyé à la société e-werke SA.

e-werke SA est consciente que ces démarches effraient de nombreux propriétaires. Le temps de préparation à investir est trop important et il y a beaucoup de lourdeurs administratives. Mais pour apporter une contribution substantielle à la réalisation des objectifs de la LENE 2050, on sait qu'il faut promouvoir de toute urgence la construction d'installations PV à Dübendorf également et les rendre plus attrayantes pour les propriétaires. C'est pourquoi on souhaite à l'avenir offrir une prestation dans le cadre de laquelle les propriétaires recevront un conseil sur les installations PV à Dübendorf qui englobera également la direction de projet.

Les choses devront donc se dérouler de la manière suivante :

Ce sont toujours les propriétaires qui procèdent à la saisie auprès de la ville de Dübendorf, département Permis de construire. Dès qu'ils ont obtenu ce permis, e-werke SA se charge de toute la suite de la direction de projet. Ceci comprend l'inscription auprès de Pronovo SA, l'ensemble de la documentation de l'avis d'installation, la documentation de la demande de raccordement technique et la coordination de la construction. e-werke SA fait directement appel à ses installateurs, c'est-à-dire une société externe qui communique directement avec e-werke SA et lui facture toutes ses prestations, pour la construction de l'installation PV. Une fois le chantier terminé, e-werke SA organise la réception des travaux et établit les documents de sécurité nécessaires.

Incitations pour les installations PV

Une installation PV ne permet pas de faire fortune et elle ne s'amortit pas toujours, mais elle est assortie de diverses incitations, par exemple :

- Rétribution unique de la Confédération sous la forme d'un montant de base de CHF 1'550.— pour les nouvelles constructions et CHF 1'400.— pour les bâtiments existants, plus un montant dépendant de la puissance de CHF 380.— par kW (jusqu'à 30 kW)/CHF 330.— (au-delà de 30 kW) pour les nouvelles constructions ou de CHF 340.— (jusqu'à 30 kW)/CHF 300.— (au-delà de 30 kW) pour les bâtiments existants
- Réduction moyenne des frais fixes d'environ 30%/an
- Durée de vie d'environ 25 ans
- Augmentation de la valeur des bâtiments
- Sentiment agréable de faire quelque chose de bon pour l'environnement
- Injection/remboursement de e-werke SA : 8 centimes par 1 kWh

Rétributions uniques pour une installation mise en service après le 1^{er} avril 2019		
	Installations intégrées (en général nouvelle construction)	Installations ajoutées (bâtiments existants)
Contribution de base	CHF 1'550.—	CHF 1'400.—
Montant supplémentaire dépendant de la puissance par kW	Jusqu'à 30 kW : CHF 380.— Au-delà de 30 kW : CHF 330.—	Jusqu'à 30 kW : CHF 340.— Au-delà de 30 kW : CHF 300.—

Prestation de services de e-werke SA dans le domaine des installations PV

Les prestations de services suivantes sont fournies aux propriétaires d'une installation PV :

- Décompte de l'autoconsommation pour le regroupement de consommation propre : e-werke SA prend en charge la distribution des compteurs, la facturation ainsi que l'encaissement et assure la maintenance. Ce modèle est utilisé pour l'autoconsommation de plusieurs parties et fait l'objet d'un décompte tous les 3 mois.
- Décompte de l'autoconsommation pour les installations PV : e-werke SA prend en charge l'affichage de l'autoconsommation et celui de la production globale de l'installation PV ainsi que la rémunération correspondante. Ce modèle est adapté à l'autoconsommation d'un seul bénéficiaire et est rémunéré tous les 3 mois.
- Nettoyage/entretien : l'installation PV doit être nettoyée par un spécialiste tous les 2-3 ans afin de prévenir toute baisse de la productivité liée à des poussières fines, des pluies acides, des pollens, de la poussière en provenance du Sahara ou des feuilles mortes, et éviter un endommagement à long terme. e-werke SA dispose pour ce faire de systèmes de nettoyage professionnels et innovants et prend en charge le nettoyage complet des panneaux.



- Il faut désormais compléter l'offre avec le conseil et la prise en charge de la direction du projet lors de la construction d'une installation PV.

Objectifs d'e-werke SA

Il faut construire 200% d'installations PV supplémentaires à Dübendorf d'ici 2025. Dübendorf compte actuellement 29'000 habitants et ce sont au total 18'660 compteurs électriques qui sont raccordés à e-werke SA. On sait que seuls 0,87% de ces 18'660 compteurs sont actuellement équipés d'une installation PV. Ceci correspond à 163 installations PV au total, seules 60 étant construites sur une maison individuelle, le reste sur des immeubles et des bâtiments commerciaux.

Les conseils devraient donc eux aussi connaître une augmentation massive d'ici 2025. Le conseil d'administration d'e-werke SA a fixé une hausse de 100% par an. Aujourd'hui, on ne réalise qu'environ 15 conseils par téléphone et 5 en personne par an. L'entreprise est cependant consciente qu'un poste supplémentaire doit être créé afin d'atteindre les objectifs. Il faut créer un poste à temps partiel de 60% d'ici 2025 qui couvrira l'activité de conseil énergétique à Dübendorf.

Positionnement approximatif et communication actuelle

L'ensemble de la communication en interne et à l'externe doit strictement respecter les messages clés et individuels de la nouvelle CI/CD. Le slogan « Un approvisionnement optimal » est ainsi toujours représenté avec le logo.

La communication active et directe d'e-werke SA envers les clients est cependant plutôt rare. Elle mise plutôt sur le sponsoring et la participation aux salons et aux événements régionaux. La seule communication personnelle est la facture envoyée par voie postale tous les 3 mois. A l'occasion, on y joint un flyer d'information, par exemple pour signaler un changement de tarif ou de périodicité des relevés.

Tous les ans, en dehors de l'année 2020 marquée par le coronavirus, l'entreprise est le sponsor principal d'événements régionaux comme la fête du village de Dübendorf qui a lieu tous les 4 ans, ou la Dübi-Mäss (foire de Dübendorf), qui a lieu tous les 3 ans. Les événements bénéficient non seulement d'un soutien financier, mais e-werke SA tient également toujours son propre stand avec des attractions comme une roue de la fortune, un chamboule-tout, un parcours de caisses à savon, etc. La participation a pour principal objectif de servir à un transfert d'image et de rapprocher la sympathique entreprise e-werke SA de la population.

L'entreprise consacre également beaucoup d'argent chaque année au sponsoring d'associations à Dübendorf. Le budget de sponsoring annuel est de CHF 80'000.— à 100'000.— et profite principalement aux associations culturelles et sportives. L'objectif est d'apporter une contribution positive à la commune de Dübendorf.

Depuis 2 ans, e-werke SA est également présente sur les réseaux sociaux, avec des comptes Facebook, Instagram et LinkedIn. Mais pour des raisons de ressources, ils ne font pas l'objet d'une gestion active. En moyenne, des articles ne sont postés que tous les 3 à 4 mois. L'objectif est cependant de mettre activement en ligne des posts et des vidéos dès que des événements et des salons pourront de nouveau avoir lieu.

Votre rôle dans l'entreprise

Vous avez été embauché chez e-werke SA au 1^{er} janvier 2021 en tant que spécialiste marketing. Dans le cadre de cette fonction, vous devez mieux faire connaître les prestations de services d'e-werke SA en communiquant auprès de la population de Dübendorf et des environs. L'accent principal est mis sur l'élaboration de la communication ciblée sur les nouvelles prestations de services « Conseils et direction de projet concernant les installations PV ».

Vous contribuez également significativement à améliorer la communication.

Question 1

Situation initiale

Jusqu'à présent, les clients d'e-werke SA n'ont pas fait l'objet d'un suivi actif car ils étaient liés à l'entreprise pour couvrir leurs besoins en électricité. Afin d'atteindre les objectifs de la LEne 2050, on souhaite cependant mettre en place une communication active auprès de la population, en particulier auprès des propriétaires immobiliers, afin de présenter la nouvelle prestation de services « Conseils et direction de projet concernant les installations PV ».

Le chef de service Electricité/énergie a donc besoin de votre soutien pour élaborer une communication ciblée de cette prestation et pour se rapprocher des clients. Il vous propose d'élaborer pour lui les premières étapes suivantes :

Tâche

- 1.1 Développez 2 personae pertinents de votre point de vue pour la communication du service Conseils et direction de projet concernant les installations PV. Concentrez-vous tout d'abord uniquement sur les propriétaires de maisons individuelles et notez bien que les nouvelles constructions comme les rénovations sont concernées.
- 1.2 Lors de l'étape suivante, élaborez 2 objectifs de communication qualitatifs et quantitatifs à atteindre d'ici fin 2022. Assurez-vous qu'ils garantissent la réalisation des objectifs du conseil d'administration.

Points

Au maximum 12

La prestation est évaluée à l'aide des critères d'évaluation suivants :

1. **Pertinence** : les personae sont définis de manière ciblée.
2. **Mise en œuvre** : les objectifs sont corrects du point de vue technique.
3. **Exhaustivité** : les solutions des exercices sont complètes.
4. **Réflexion en réseau** : la réflexion en réseau transparaît.

Question 2

Situation initiale

Le chef de service Electricité/énergie soutient les objectifs de communication que vous avez proposés et souhaite planifier au plus vite la mise en œuvre de la communication lors d'une étape ultérieure. Cette planification doit présenter la nouvelle prestation de services et permettre un dialogue régulier avec le groupe cible.

Tâche

- 2.1 A l'aide des objectifs et personae que vous avez élaborés, définissez un positionnement stratégique.
- 2.2 A partir du positionnement stratégique que vous avez développé, élaborer maintenant de premières approches pour les futurs messages en définissant 2 messages clés et des messages individuels.
- 2.3 Créez un plan de communication pour la présentation de la nouvelle prestation aux propriétaires privés de maisons individuelles. Vous disposez d'un budget global de CHF 150'000.—. Vous devez porter une attention particulière à créer un mix d'instruments de communication équilibré, en utilisant aussi bien des mesures en ligne que hors ligne. Ce mix doit garantir jusqu'à fin 2022 que la nouvelle prestation Conseil énergétique et construction d'installations PV sera connue des groupes cibles prédéfinis. On attend de cette mesure qu'elle respecte la description, le timing et les coûts fixés.

Points

Au maximum 21

La prestation est évaluée à l'aide des critères d'évaluation suivants :

1. **Mise en œuvre** : le positionnement, les messages clés et les messages individuels sont corrects du point de vue technique.
2. **Conception** : les messages sont formulés de manière parlante.
3. **Pertinence** : les solutions des exercices sont efficaces.
4. **Réflexion en réseau** : la réflexion en réseau transparaît.
5. **Faisabilité** : les propositions de solution sont réalisables (contenu, timing, coûts/bénéfices).
6. **Conception** : des mesures au contenu prometteur et équilibrées sont développées.
7. **Exhaustivité** : la solution de la question est complète.

Question 3

Situation initiale

Le chef de service Electricité/énergie a l'idée qu'il faut mieux faire connaître les sujets liés à l'électricité, à l'énergie et aux énergies renouvelables auprès des habitants de Dübendorf et propose de garder à l'esprit la participation à la Dübi-Mäss 2022 dans ce but. Pendant 3 jours, Dübendorf se mue une véritable foire et près de 100 exposants divertissent les 20'000 visiteurs venus de la région et en profitent pour présenter leurs offres. Des stands de restauration sont bien entendu à la disposition des visiteurs et l'entrée est toujours gratuite.

Le site de la foire est la halle de hockey sur glace de Dübendorf qui est couverte et protège donc des intempéries.

Comme lors des participations des dernières années, l'entreprise occupera à nouveau une surface de stand de 7 x 5 m et attirera de nombreux visiteurs de tous âges à l'aide d'attractions.

Tâche

- 3.1 Créez un slogan pour le stand de e-werke SA en 2022 et définissez 3 activités qui vous permettront de présenter le thème des énergies renouvelables de manière intéressante et simple. Justifiez pourquoi ce sont précisément ces mesures qui entrent en ligne de compte pour e-werke SA.

- 3.2 Vous proposez au chef de service Electricité/énergie de profiter de l'ambiance décontractée de la foire pour commencer à discuter avec les personnes éventuellement intéressées par les installations PV et prendre leurs coordonnées. Vous pouvez poursuivre leur traitement à l'issue de la foire. Développez 3 idées indiquant comment vous procéderiez.

Points

Au maximum 15

La prestation est évaluée à l'aide des critères d'évaluation suivants :

1. **Conception** : un slogan parlant est créé.
2. **Pertinence** : la solution est efficace.
3. **Conseil** : le raisonnement est compréhensible.
4. **Exhaustivité** : la solution des questions est complète.
5. **Planification** : des procédures réalistes sont développées.