

Annexes

Annexe 1 : guide d'entretien pour le directeur général

Sujets : l'histoire d'I-MOVIX. La place des institutions de recherche et d'éducation dans les relations externes d'I-MOVIX. Le savoir et le savoir-faire au sein de l'entreprise.

Questions :

Thème : l'histoire d'I-MOVIX

- Comment est née l'entreprise ?

Thème : les institutions de recherche et d'éducation

- Comment les premiers contacts avec ces institutions se sont-ils établis ?
- Quels sont les projets qui ont été menés grâce à ces partenariats ?
- Tiennent-ils une place centrale dans l'innovation d'I-MOVIX ?
- L'État favorise-t-il ces collaborations ?

Thème : le savoir et le savoir-faire

- Comment cela s'acquiert chez I-MOVIX ?
- Y a-t-il un transfert d'apprentissage mis en place ?

Annexe 2 : guide d'entretien pour la responsable financière

Sujets : les aides et difficultés amenées chez I-MOVIX par les institutions financières et les pouvoirs publics. Le recrutement et la place du capital humain dans l'entreprise. Culture et valeurs dans l'entreprise.

Questions :

Thème : les pouvoirs publics

- Quelles sont les aides financières apportées par les pouvoirs publics belges ?
- Quelles sont les difficultés qu'amènent les pouvoirs publics belges ?
- À l'international, quelles sont les difficultés pouvant survenir pour I-MOVIX ?

Thème : les institutions financières

- Quelles sont les aides octroyées par les banques ?
- I-MOVIX fait-elle appel à de la consultance financière ?
- Y a-t-il une forme de partenariat avec ces institutions ?
- Quel a été l'impact de la crise de 2008 ?

Thème : le capital humain

- Les difficultés pour engager quelqu'un/trouver les profils recherchés
- Est-ce plus facile actuellement qu'avant ?
- Qu'est-ce qui est mis en place pour amener la motivation chez les salariés ?
- Quel est le coût de la masse salariale ?

Thème : culture et valeurs

- Quelle est la culture entretenue dans l'entreprise
- Doit-elle évoluer/ce qui compte être mis en place à l'avenir ?
- Quelles sont les valeurs ?

Annexe 3 : guide d'entretien pour les responsables commerciaux

Sujets : les ventes et les relations clients. Les réglementations et normalisations qui entrent en compte dans celles-ci. Les partenaires commerciaux. La place du ralenti extrême sur le marché.

Questions :

Thème : les ventes

- Comment les clients sont-ils mis au courant de l'entreprise et ses produits ?
- Comment sont-ils aidés pour évaluer l'offre ?
- Comment se font les ventes directes et indirectes ?

Thème : les relations clients

- Comment les relations se construisent-elles ?
- Ce qui est fait pour qu'elles soient stables et durables ?
- Varient-elles en fonction du client, de sa culture, du pays ?

Thème : les partenaires clés

- Qui sont les partenaires clés commerciaux ?
- La construction de ces partenariats ?
- I-MOVIX en cherche-t-elle de nouveaux ?

Thème : le ralenti extrême

- Les besoins des clients/du marché pour du ralenti extrême
- Comment les concurrents considèrent-ils ce marché de niche ?
- Les forces et faiblesses des systèmes concurrents

Annexe 4 : guide d'entretien pour le responsable production et l'assistant de production

Sujets : les fournisseurs et sous-traitants d'I-MOVIX. Les partenaires technologiques. Les réglementations et normalisations entourant la mise en place des systèmes. La logistique et l'importation/exportation. La connaissance et le savoir-faire technologique.

Questions :

Thème : les fournisseurs

- Y a-t-il des groupes stratégiques de fournisseurs/des plus importants que d'autres ?
- Existence de fournisseurs substituts/source d'approvisionnement multiple ?
- La part de technologies et composants générique/propriétaires ?
- Quel est le niveau de dépendance d'I-MOVIX à ceux-ci ?
- Leur pouvoir de négociation ?

Thème : les sous-traitants

- idem

Thème : les partenaires technologiques

- Idem

Thème : les organismes de réglementation et de normalisation

- Qui sont-ils ?
- Comment la conformité des systèmes I-MOVIX avec ces réglementations est-elle mise en place ?
- Cela varie-t-il en fonction des pays ?
- Est-ce contraignant ?

Thème : la logistique et les transporteurs

- Quelles sont les réglementations à respecter ?
- Y a-t-il un transporteur privilégié ?
- Comment se passent les envois et réceptions/différences pour le SAV ?

Thème : connaissance et savoir-faire technologique

- La place du transfert de connaissances dans la production
- Existence de fiches/procédures pour la production ?

Annexe 5 : guide d'entretien pour le responsable support interne des ventes

Sujets : la croissance du secteur. Les agences de communication. La communication salon et générale. La presse.

Questions :

Thème : croissance

- Quelle est la croissance du secteur ?
- Où y a-t-il une façon de l'évaluer ?

Thème : les agences de communication

- I-MOVIX travaille-t-elle avec des agences de communications ?
- Quel est leur apport dans la communication d'I-MOVIX ?
- Comment les partenaires sont-ils impliqués dans la communication ?

Thème : communication

- Par quelles formes de communication les clients sont-ils mis au courant de l'entreprise et ses produits ?
- Ce qui est fait en termes de communication avec chaque salon.

Thème : presse

- Quelle est la place de la presse dans la communication d'I-MOVIX et ses relations externes ?

Annexe 6 : déroulement des entretiens effectués pour l'évaluation des notes de l'ennéagone sectoriel

Description de l'objectif :

L'environnement d'I-MOVIX se compose de différents acteurs (les clients, les fournisseurs, les pouvoirs publics...). Certains d'entre eux peuvent aider I-MOVIX à se développer tandis que d'autres peuvent la limiter dans l'élaboration de sa stratégie et la mise en œuvre de ses actions. Dans le cadre de mon mémoire sur l'étude de l'environnement d'I-MOVIX, je suis amené à évaluer l'intensité des forces qu'exerce chacun de ces acteurs, cette intensité pouvant se traduire par le niveau de difficulté éprouvé par I-MOVIX pour y faire face ou pour les prendre en compte dans l'élaboration de sa stratégie. C'est sous cet angle que nous allons les examiner ensemble.

L'objectif de l'exercice auquel je vais à présent vous demander de vous livrer consiste à synthétiser le pouvoir de ces acteurs tel que vous le percevez au quotidien. Pour ce faire, je vais vous demander de bien vouloir noter l'intensité de la force exercée par chacun des acteurs (ou le niveau de difficulté - tel que vous le percevez - rencontré par I-MOVIX lorsqu'elle doit faire face à ces acteurs).

Concrètement, vous pourrez exprimer votre perception des difficultés rencontrées pour chaque force prise une à une, en donnant une note de 0 à 10. 0 signifie que l'acteur dispose de peu voire pas de pouvoir, ne représente donc pas une menace, ou encore ne pose aucune difficulté pour le développement d'I-MOVIX. Une note de 10 signifie par contre qu'I-MOVIX éprouve un niveau de difficulté maximal face à cet acteur tant l'intensité de la force exercée est élevée.

Description des acteurs à évaluer :

Notre analyse nous conduit à examiner neuf acteurs en particulier :

- Clients :
Comme vous le savez, les chaînes de télévision, les prestataires de services et les loueurs sont les clients d'I-MOVIX. Ces clients possèdent un pouvoir de négociation qui s'exerce lors de toute négociation et en particulier lors l'achat d'un système de ralenti extrême, de la négociation d'un contrat de service de maintenance ou encore de l'organisation d'une démonstration sur le terrain.

En fonction de votre propre expérience au sein de la société et des relations que vous entretenez avec les clients, comment qualifieriez-vous le niveau d'intensité du pouvoir de négociation détenu par les clients ? Votre appréciation se fera en donnant une note

allant de 0 (= pouvoir de négociation inexistant) à 10 (= le pouvoir de négociation de cet acteur est maximal).

N'hésitez pas à me faire part de vos réflexions pour m'aider à analyser votre note. Cela me sera particulièrement utile lors de la synthèse des réponses obtenues auprès des différents membres du personnel interrogés.

- Fournisseurs

Pour réaliser sa mission, I-MOVIX fait appel à différents fournisseurs de pièces et composants dont Vision Research, fournisseur de la caméra à haute vitesse, ainsi qu'à différents sous-traitants. Tout comme les clients, ceux-ci disposent d'un pouvoir de négociation s'exerçant lors de la vente des composants, de la négociation des conditions de paiement accordées à I-MOVIX, ou encore lors du support après-vente.

Toujours en fonction de votre propre expérience au sein d'I-MOVIX et des relations que vous entretenez avec les fournisseurs, comment qualifieriez-vous le niveau d'intensité du pouvoir de négociation des fournisseurs ? Votre appréciation se fera en donnant une note allant de 0 (= pouvoir de négociation inexistant) à 10 (= pouvoir de négociation maximal).

N'hésitez pas à me faire part de vos réflexions pour m'aider à analyser votre note. Cela me sera particulièrement utile lors de la synthèse des réponses obtenues auprès des différents membres du personnel interrogés.

- Pouvoirs publics :

L'État et la Région wallonne représentent les pouvoirs publics. Ceux-ci exercent également une force sur le marché, force qui se traduit par le pouvoir qu'ils détiennent dans la mise en place de lois, d'aides au développement des entreprises et dans l'octroi de subsides.

En fonction de votre expérience et des relations que vous entretenez avec ces acteurs, comment qualifieriez-vous le niveau de difficulté que vous rencontrez dans vos interactions avec les pouvoirs publics ? Autrement dit, dans quelle mesure est-il difficile d'obtenir de l'aide des pouvoirs publics lorsqu'on est une entreprise comme I-MOVIX ?

Votre appréciation se fera en donnant une note allant de 0 (=aucune difficulté rencontrée) à 10 (=le niveau de difficulté rencontré est maximal).

N'hésitez pas à me faire part de vos réflexions pour m'aider à analyser votre note. Cela me sera particulièrement utile lors de la synthèse des réponses obtenues auprès des différents membres du personnel interrogés.

- Établissements de recherche et d'éducation :
Les universités et les centres de recherche sont les établissements avec lesquels I-MOVIX collabore pour des projets de recherche. Les relations avec ces acteurs se traduisent également par l'accueil d'étudiants dans le cadre de stages ou de thèses.

En fonction de votre propre expérience et des relations que vous entretenez avec ces centres de recherches, comment qualifieriez-vous le niveau de difficulté pour mener à bien une collaboration avec ceux-ci ? Votre appréciation se fera en donnant une note allant de 0 (=mise en place des collaborations sans difficulté) à 10 (=collaborations impossibles).

N'hésitez pas à me faire part de vos réflexions pour m'aider à analyser votre note. Cela me sera particulièrement utile lors de la synthèse des réponses obtenues auprès des différents membres du personnel interrogés.

- Institutions financières :
Cet acteur regroupe les banques, les fonds d'investissement locaux et tout autre établissement pouvant prêter des fonds à I-MOVIX. Leur pouvoir s'exerce lors de leurs décisions de financer I-MOVIX.

En fonction de votre expérience et des relations que vous entretenez avec ces institutions, comment qualifieriez-vous le niveau de difficulté éprouvé par I-MOVIX pour les convaincre à lui apporter leur soutien financier ? Votre appréciation se fera en donnant une note allant de 0 (=aucune difficulté rencontré pour obtenir un soutien financier des institutions financières) à 10 (=niveau de difficulté maximal).

N'hésitez pas à me faire part de vos réflexions pour m'aider à analyser votre note. Cela me sera particulièrement utile lors de la synthèse des réponses obtenues auprès des différents membres du personnel interrogés.

- Concurrents :
Comme vous le savez, Sony, NAC et Grass Valley, en tant que fabricants, ainsi que Inertia, DVS et LMC en tant que prestataires de services, sont les concurrents d'I-MOVIX. Ces concurrents constituent une menace pour le développement d'I-MOVIX au travers du niveau d'intensité concurrentielle qu'ils engendrent sur le marché du ralenti sportif.

Comment qualifieriez-vous le niveau de difficulté éprouvé par I-MOVIX pour faire face à la menace des concurrents sur son marché ? Votre appréciation se fera en donnant une note allant de 0 (=intensité concurrentielle inexistante) à 10 (=intensité concurrentielle maximale).

N'hésitez pas à me faire part de vos réflexions pour m'aider à analyser votre note. Cela me sera particulièrement utile lors de la synthèse des réponses obtenues auprès des différents membres du personnel interrogés.

- Capital humain :
Cet acteur rassemble l'ensemble des personnes pouvant potentiellement devenir membres du personnel d'I-MOVIX de par leurs compétences adaptées. La force qu'exerce le capital humain sur la stratégie et le développement de la société s'évalue typiquement lorsque la société doit trouver de nouveaux collaborateurs en adéquation avec les profils recherchés.

En fonction de votre propre expérience vécue avec cet acteur, comment qualifieriez-vous, le niveau de difficulté rencontré par I-MOVIX pour accéder aux profils de compétences qu'elle recherche? Votre appréciation se fera en donnant une note allant de 0 (=profils recherchés correspondants abondamment disponibles) à 10 (=profils recherchés pratiquement impossibles à trouver)

N'hésitez pas à me faire part de vos réflexions pour m'aider à analyser votre note. Cela me sera particulièrement utile lors de la synthèse des réponses obtenues auprès des différents membres du personnel interrogés.

- **Réglementations et normalisations :**
Les organismes de réglementation et de normalisation définissent les règles et normes que les produits d'I-MOVIX doivent respecter afin de pouvoir être commercialisés à travers le monde. Ceux-ci possèdent un pouvoir lors de la mise en place des normes et de la vérification de leur respect par les entreprises exportatrices.

En fonction de votre propre expérience dans la société, comment qualifieriez-vous le niveau de difficulté que représente la mise en conformité des produits de la société par rapport aux normes internationales ? Votre appréciation se fera en donnant une note allant de 0 (=niveau de difficulté inexistant) à 10 (=niveau de difficulté maximal pouvant parfois conduire à ne pas envisager la commercialisation d'un produit dans un pays donné).

N'hésitez pas à me faire part de vos réflexions pour m'aider à analyser votre note. Cela me sera particulièrement utile lors de la synthèse des réponses obtenues auprès des différents membres du personnel interrogés.

- **Nouveaux entrants potentiels :**
Les nouveaux entrants sont les entreprises qui ne sont pas encore présentes sur le marché du ralenti extrême mais qui pourraient potentiellement y entrer. Ces entreprises constituent une menace pour le marché, et cette menace dépend des barrières auxquelles elles devront faire face pour y entrer.

En fonction de votre propre expérience avec le marché, comment qualifieriez-vous le niveau de menace exercée par l'arrivée d'un nouvel entrant ? Votre appréciation se fera en donnant une note allant de 0 (=barrières à l'entrée maximales et menace inexistante) à 10 (=barrières à l'entrée inexistantes et menace maximale).

N'hésitez pas à me faire part de vos réflexions pour m'aider à analyser votre note.

Cela me sera particulièrement utile lors de la synthèse des réponses obtenues auprès des différents membres du personnel interrogés.

Annexe 7 : éléments apportés lors des entretiens menés avec le directeur général et la responsable financière pour l'élaboration de l'ennéagone sectoriel

Concernant les clients, les deux personnes s'accordent sur une note de 5/10 et toutes deux font ressortir la difficulté de la négociation financière en fonction de la taille du client.

Les fournisseurs sont également perçus de manières comparables. I-MOVIX est tributaire de ces derniers et en particulier de Vision Research, leur conférant ainsi un grand pouvoir de négociation. L'amélioration des relations est également soulignée avec une perspective de possible diminution du pouvoir des fournisseurs à l'avenir.

Nous rencontrons le premier point de désaccord chez les pouvoirs publics. Pour Laurent Renard, ceux-ci n'amènent aucune difficulté depuis qu'I-MOVIX a prouvé que le marché existait. Au contraire, et bien qu'elle reconnaisse l'aide apportée par l'État, Nathalie Vinchent met quant à elle en évidence la difficulté administrative qu'amène ces aides pouvant se révéler fastidieuse pour l'entreprise. Les notes sont respectivement de 0 et de 8/10.

Avec des notes de 7 et 8/10, la difficulté perçue amenée par les établissements de recherche et d'éducation se situe principalement dans la vision différente que possèdent celles-ci par rapport à I-MOVIX. En effet, pour I-MOVIX, il doit ressortir quelque chose d'exploitable lors des relations avec ces établissements, alors que pour ces derniers, c'est la possibilité de déposer des brevets qui compte davantage.

La volonté des institutions financières à financer I-MOVIX est également perçue de manière négative par les fondateurs (8 et 9/10). Ce sont d'une part le risque et le marché concurrentiel que les établissements financiers percevront plus élevés à l'avenir et d'autre part, les difficultés à augmenter le capital d'I-MOVIX qui ressort.

L'intensité concurrentielle est de manière comparable perçue comme élevée. C'est avant tout la récente présentation des produits concurrents comme la caméra 8X de Sony qui semble la plus préoccupante.

La difficulté à trouver les profils recherchés par la société réside plutôt dans l'accommodement des personnes à l'esprit de l'entreprise (8 et 10/10) plutôt qu'à leurs compétences. En effet, exception faite du département de R&D où des profils hautement qualifiés sont nécessaires, I-MOVIX ne perçoit plus de difficulté à trouver les profils adéquats.

Le second point de désaccord se situe chez le pouvoir des organismes de réglementations et de normalisations. Ceux-ci sont perçus avec un pouvoir faible (2/10) par Nathalie Vinchent en raison de la possibilité d'auto certification de conformité pour le matériel vendu par I-MOVIX. Au contraire, Laurent Renard souligne le fait que les réglementations sont changeantes en fonction des pays (8/10).

Enfin, en raison de l'effet de réseau très présent dans le milieu et de la qualité des produits d'I-MOVIX, la menace des nouveaux entrants est considérée comme faible par les deux fondateurs (2 et 3/10).

Annexe 8 : éléments apportés lors des entretiens menés avec la responsable de la communication et le responsable commercial pour l'élaboration de l'ennéagone sectoriel

Le pouvoir de négociation des clients est évalué à respectivement 7/10 et 8/10 par la responsable de la communication et le responsable commercial. La principale difficulté réside dans la grande taille des clients et le rapport de force déséquilibré avec I-MOVIX qui en résulte. L'exigence des clients en termes d'innovation technologique ainsi que le nombre de personnes impliquées chez ceux-ci lors des négociations sont également soulignés par Nadia Sinigaglia.

Le pouvoir de négociation des fournisseurs est quant à lui évalué sur la même note de 7/10 par les deux personnes. Ce sont une nouvelle fois les difficultés amenées par Vision Research qui ressortent. De même, la future amélioration des relations est également soulignée.

Les aides octroyées par les pouvoirs publics sont montrées comme plus difficiles à obtenir par les deux personnes en partie à cause de la réduction de dépenses de l'État, mais aussi à cause de l'orientation très technologique de I-MOVIX que les personnes qui décident au sein de l'État doivent pouvoir appréhender afin de comprendre les besoins d'une société telle que I-MOVIX. Les notes se sont établies à 4/10.

Concernant les établissements de recherche et d'éducation, ce sont une fois de plus les enjeux différents de chaque partie qui sont mis en avant. Néanmoins, la très bonne entente présente avec ces établissements amène une note de 2/10 pour la responsable de la communication. Toutefois, Benjamin Lardinois met quant à lui en avant le peu d'intérêt pour I-MOVIX dans la collaboration avec les centres de recherche, établissant une note tendant vers 0.

Le consentement à financer I-MOVIX de la part des institutions financières est perçu comme très difficile à obtenir par les deux personnes. Avec une note de 8/10, il ressort de cela que c'est la compréhension du marché et de la technologie de la part de ces institutions qui amène le plus de difficultés.

L'intensité concurrentielle est également perçue comme très élevée chez les deux personnes. Premièrement, c'est la bonne image de marque de certains concurrents qui ressort, ensuite, c'est la capacité pour certains à pouvoir prendre des risques sur ce marché. La note s'est établie à 7/10.

La difficulté à trouver les profils recherchés s'établit à 4/10 en raison de profils spécifiques nécessaires à la R&D.

Le pouvoir des organismes de réglementations et de normalisations est perçu de manière assez faible par le responsable commercial en raison des possibilités d'auto certification, octroyant ainsi une note de 3/10. Pour la responsable de la communication, la dépendance à certains dispositifs de test spécifiques ainsi que la différence entre les pays amène une difficulté de 9/10.

En raison des compétences technologiques nécessaires, de la difficulté du marché et des retours sur investissement longs, la menace des nouveaux entrants est entre 2 et 3/10.

Annexe 9 : éléments apportés lors de l'entretien mené avec le responsable de production pour l'élaboration de l'ennéagone sectoriel

Le pouvoir de négociation des clients est qualifié « d'énorme » par le responsable de production en raison des difficultés pour vendre les produits. L'argent, les conditions de paiement demandées par les clients ainsi que les délais amènent une note de 8/10.

Les fournisseurs sont quant à eux également perçus avec un fort pouvoir de négociation (8/10). Néanmoins, les relations sont également perçues en amélioration pour l'avenir.

En raison de la réduction des dépenses de l'État à l'avenir, les pouvoirs publics sont perçus comme assez contraignants avec une note de 8/10.

Une fois de plus, la différence dans les enjeux des établissements de recherche et d'éducation avec ceux d'I-MOVIX sont mis en avant. De plus ces collaborations demandent beaucoup de temps et de ressources en interne pour être mises en place. La note s'établit à 5/10.

Ici également, la compréhension du marché et de la technologie de la part des institutions financières amène une note de 8/10.

Les concurrents apportent également des difficultés pour le responsable de production. En effet, bien que les prestataires constituent une faible menace, les fabricants se montrent en revanche de plus en plus agressifs avec une note moyenne de 5,5/10.

En raison de la difficulté générale à trouver les profils recherchés, la force exercée par le capital humain sur l'entreprise est de 7/10.

Grâce à la possibilité d'auto certification des produits pour I-MOVIX, le pouvoir détenu par les organismes de réglementations et de normalisations est de 3/10. Il est à noter que le responsable de production admet que la société n'est pas à l'abri de la menace d'un dossier très contraignant sur les normes à respecter.

Enfin, la menace des nouveaux entrants est perçue comme faible (2/10) en raison des diverses barrières à l'entrée pouvant se dresser devant eux.