

Analyse stratégique externe :

Le cas d'I-MOVIX, une PME montoise

Mémoire réalisé par
Benjamin Matsoukas

CONFIDENTIEL

Promotrice
Claude Pecheux

Co-promotrice
Nadia Sinigaglia

Lecteur
Patrick Du Bois De Bounam

Année académique 2014-2015
Master en Sciences de gestion

Je remercie ma promotrice Madame Pecheux ainsi que ma co-promotrice Madame Sinigaglia pour leur écoute, leurs conseils et leur accompagnement durant la réalisation de ce mémoire.

Je souhaite également exprimer ma reconnaissance à Laurent Renard ainsi qu'à Nathalie Vincent pour m'avoir accueilli chez I-MOVIX pour un stage de soixante jours et de m'avoir offert la chance de développer ce mémoire-projet.

Ma gratitude va également droit aux autres membres du personnel d'I-MOVIX pour leur accompagnement tout au long de mon stage. Ils m'ont ainsi permis de découvrir leur métier et ont su me guider au sein de l'entreprise. Cela m'a permis de vivre pleinement cette expérience enrichissante qui conclut ma formation.

Enfin, je tiens à remercier mes proches pour leur soutien tout au long de la réalisation de ce travail.

Résumé

Objectifs de ce mémoire-projet :

Réaliser une étude stratégique de l'environnement d'I-MOVIX, une PME montoise active dans le domaine des ralentis télévisés, et proposer des pistes de développement en vue de faire face à une concurrence qui tente de plus en plus de s'imposer sur ce marché.

Ce mémoire-projet a été développé pour la société I-MOVIX, une PME montoise née en 2005 et leader mondial dans le domaine des solutions de ralentis extrêmes pour la télédiffusion sportive.

Étant confrontée à une concurrence de plus en plus agressive, I-MOVIX exprime le besoin de disposer d'une analyse générale de l'environnement qui l'entoure et de développer sa stratégie pour faire face à cette concurrence.

La première partie de ce mémoire est consacrée à la présentation des différents modèles et théories sur lesquels s'appuie notre étude.

Dans la deuxième partie, nous présentons la société I-MOVIX. Nous verrons comment celle-ci est née et présenterons les solutions qu'elle commercialise.

En troisième partie, nous nous consacrons à la méthodologie utilisée tout au long de mémoire-projet. Nous verrons quel modèle a été utilisé pour l'analyse de l'environnement d'I-MOVIX, et nous détaillons la méthodologie de recherche d'information utilisée.

La quatrième partie est l'analyse stratégique en elle-même. Celle-ci s'étend sur deux parties, l'environnement interne d'une part, et l'environnement externe d'autre part.

Dans la cinquième partie, nous présenterons les implications managériales qu'un tel travail permet de définir.

Enfin, la sixième et dernière partie de ce mémoire-projet est consacrée aux limites et contraintes auxquelles celui-ci a fait face et dont il est essentiel de tenir compte.

Table des matières

Introduction	1
1 Revue de littérature	3
1.1 Le modèle des 5 forces.....	7
1.1.1 La menace des nouveaux entrants.....	8
1.1.2 Le pouvoir de négociation des fournisseurs.....	10
1.1.3 Le pouvoir de négociation des clients.....	11
1.1.4 La menace des produits/services substitués.....	12
1.1.5 Les rivalités internes	13
1.1.6 La sixième force : le pouvoir de l'État.....	14
1.1.7 L'hexagone sectoriel.....	15
1.2 Les capacités dynamiques	17
1.2.1 L'approche par les ressources (<i>ressource-based view</i>).....	17
1.2.2 L'émergence des capacités dynamiques	18
1.2.3 Les deux courants de pensée.....	19
1.2.4 Un modèle pour actifs intangibles	19
1.2.5 De nouveaux éléments dans l'environnement compétitif.....	20
1.3 Business Model Canvas	22
1.4 La matrice d'Ansoff	25
1.5 Conclusion.....	26
2 I-MOVIX	27
3 Méthodologie	31
3.1 Cadre de référence global	31
3.2 Méthodologie de recherche d'informations.....	34
4 Analyse du cas I-MOVIX	39
4.1 Analyse de l'environnement interne	39
4.1.1 Proposition de valeur	41

4.1.1.1	Les produits	41
4.1.2	Les clients	43
4.1.2.1	Segments de marché	44
4.1.2.2	Canaux de distribution	45
4.1.2.3	Relations avec la clientèle	47
4.1.2.4	Pouvoir de négociation des clients	48
4.1.3	Sources de revenus.....	49
4.1.4	Activités clés	49
4.1.5	Ressources clés	50
4.1.6	Coûts du modèle	52
4.1.7	Conclusion de l'analyse interne	53
4.2	Analyse de l'environnement externe.....	55
4.1.8	Partenaires clés.....	56
4.1.8.1	Institutions financières	56
4.1.8.2	Les pouvoirs publics et la Région Wallonne.....	57
4.1.8.3	Institutions de recherche et d'éducation.....	58
4.1.8.4	Fournisseurs stratégiques	59
4.1.8.5	Les autres fournisseurs	61
4.1.8.6	Partenaires technologiques et commerciaux	61
4.1.8.7	Agence de communication	61
4.1.9	Entreprises concurrentes et substituts	62
4.1.9.1	Détermination de l'environnement concurrentiel	62
4.1.9.2	Inertia Unlimited	63
4.1.9.3	Digital Video Sud (DVS)	63
4.1.9.4	Live Motion Concept (LMC)	64
4.1.9.5	NAC Image Technology	65
4.1.9.6	Sony.....	66
4.1.9.7	Grass Valley	66

4.1.9.8	Intensité concurrentielle	67
4.1.10	Menaces des nouveaux entrants et barrières à l'entrée	71
4.1.11	Organismes de réglementation et de normalisation	73
4.1.12	Conclusion de l'analyse de l'environnement externe	75
4.2	Conclusion de l'analyse et SWOT	79
5	Implications managériales	81
6	Limites et pistes d'amélioration.....	85
Conclusion.....		87
Bibliographie.....		89
Articles et ouvrages		89
Ressources internet.....		91
Annexes.....		Erreur ! Signet non défini.

Figure 1 : cadre de référence adapté en français de Strategic Market Management (European Edition). Aaker, McLoughlin, (2007). p. 2. Hoboken, NJ : Wiley & sons.	4
Figure 2 : le modèle des 5 forces.....	8
Figure 3 : le modèle des 5 + 1 forces	14
Figure 4 : l'hexagone sectoriel	16
Figure 5 : The Business Ecosystem adapté en français de « Dynamic Capabilities: a guide for managers » (Teece, 2011)	20
Figure 6 : canevas extrait du livre "Business Model Generation" (Osterwalder, Pigneur, 2010).	23
Figure 7 : matrice d'Ansoff (1957).....	25
Figure 8: caméra UHD de marque Vision Research	28
Figure 9: système X10 avec la caméra Vision Research surmontant le boîtier permettant la télédiffusion.....	28
Figure 10: CCU	29
Figure 11: OCP.....	29
Figure 12: télécommande de contrôle des ralentis	29
Figure 13 : cadre de référence global	33
Figure 14 : éléments de l'environnement interne	39
Figure 15: canevas synthétique de l'entreprise I-MOVIX.....	40
Figure 16 : X10 UHD.....	43
Figure 17 : répartition du portefeuille de clients	45
Figure 18 : analyse interne du cadre de référence d'Aaker et McLoughlin (2007)	53
Figure 19 : acteurs de l'environnement externe	55
Figure 20 : graphique de l'évolution du nombre de cars-régies aux USA et à travers le monde ces 4 dernières années	70
Figure 21 : ennéagone sectoriel du groupe direction d'I-MOVIX	76
Figure 22 : ennéagone sectoriel du groupe marketing d'I-MOVIX	76
Figure 23 : ennéagone sectoriel du groupe production d'I-MOVIX	77
Figure 24 : ennéagone sectoriel général de l'industrie.....	78
Figure 25 : analyse SWOT	79
Figure 26: analyse SWOT d'I-MOVIX	80
Figure 27 : matrice d'Ansoff appliquée à I-MOVIX.....	83

Introduction

« Quand le ralenti fonde la croissance » « L'entreprise [...] est devenue en quelques années leader mondial dans une niche pointue : les caméras qui permettent les ralentis extrêmes »¹

Ces quelques mots issus d'un article du Trends tendances de mars 2015 en disent long sur le potentiel que détient I-MOVIX dans son domaine. En effet, la revue était consacrée à 40 entreprises belges leaders mondiaux dans leur secteur. I-MOVIX, en tant que leader mondial des solutions de ralentis extrêmes pour la télédiffusion en fait alors partie. Cependant, malgré l'éloge fait par la presse à cette PME montoise, il n'en reste pas moins que celle-ci doit encore faire face à de nombreux défis à moyen terme.

En effet, dix années après sa fondation, l'entreprise continue son développement dans un environnement changeant. Sa jeune histoire est marquée par quelques années clés. C'est en 2005 que l'entreprise naît. Trois années plus tard, le premier système est commercialisé. On commence dès lors à apercevoir les caméras de la PME lors des grands événements sportifs mondiaux comme les Jeux Olympiques de Pékin en 2008. C'est lors de cet événement que le nageur américain Michael Phelps décrocha sa 8^{ème} médaille d'or grâce aux systèmes d'I-MOVIX qui permirent de départager le vainqueur lors de la finale du 100m. C'est en 2010 que l'entreprise prend réellement son envol en pénétrant le marché américain pour devenir celle qu'elle est aujourd'hui.

Aujourd'hui, l'apport des ralentis extrêmes dans les événements sportifs n'est plus à démontrer. Les systèmes de la société I-MOVIX permettent la réalisation de ralentis jusqu'à 40 fois la vitesse d'une caméra traditionnelle, avec pour conséquence une précision d'image inégalable. Ces résultats remarquables et remarqués expliquent pourquoi la PME montoise doit faire face à une concurrence qui tente également de s'imposer dans ce secteur.

Dans ce marché en constante évolution, et afin de maintenir son positionnement de leader, I-MOVIX doit mener une analyse stratégique de son environnement au sens le plus large possible. C'est dans cette optique que ce mémoire-projet a été réalisé. Celui-ci permet d'apporter un regard analytique sur l'environnement de la société, d'analyser l'intensité des difficultés soulevées par ses acteurs et de lui proposer des pistes de développement futures.

¹ Trends tendance. (2015). « Belges et champions du monde ». 40^{ème} année, n°11. 12 mars 2015, p. 57.

Comme tout travail de recherche, celui-ci s'est appuyé sur des théories et modèles qui sont actuellement considérés comme des références. C'est ainsi que la première partie de ce mémoire est consacrée à une revue de la littérature où nous traitons du *modèle des 5 forces* développé par Porter, des capacités dynamiques notamment initiées par Teece et Pisano, ainsi que d'autres modèles complémentaires sur lesquels nous nous appuyons.

La deuxième partie est consacrée à I-MOVIX. Nous développerons la présentation de la PME et nous verrons ainsi comment celle-ci est née. Nous présenterons également les systèmes qu'elle commercialise et les marchés auxquels ils se destinent.

En troisième partie, nous nous consacrons à la méthodologie utilisée pour mener à bien ce mémoire. Premièrement nous passons en revue le modèle utilisé pour l'analyse de l'environnement d'I-MOVIX. Ensuite, nous détaillons la méthodologie de recherche d'informations utilisée pour mener à bien cette analyse.

Cette méthodologie en main, nous passons alors à la quatrième partie qui est l'analyse stratégique en elle-même. Celle-ci est en deux parties : l'environnement interne d'une part, et l'environnement externe d'autre part. Quels sont les acteurs de l'environnement ? Quelles forces exercent-ils sur le marché et sur I-MOVIX ? Quelle est la position d'I-MOVIX et ses concurrents sur celui-ci ? Toutes ces questions trouvent leur réponse dans cette partie.

Nous analysons ensuite la portée de cette étude au travers des implications managériales qu'elle amène ainsi que des conseils stratégiques que nous pouvons proposer.

Enfin, la dernière partie de ce mémoire concerne les limites auxquelles celui-ci a fait face et dont il est essentiel de tenir compte.

1 Revue de littérature

L'analyse stratégique d'une entreprise est une étape indispensable dans l'élaboration de sa stratégie. Cela implique autant une analyse interne (ressources, capacités, contraintes, forces et faiblesses) qu'une analyse externe, c'est-à-dire de son environnement dans toutes ses dimensions (concurrence, potentiel du marché, réseau de distributeurs, pouvoirs publics et politiques...).

Aaker et McLoughlin (2007) nous proposent, dans leur ouvrage « *Strategic Market Management* », une vue d'ensemble de la gestion stratégique en partant de l'analyse stratégique à proprement parler jusqu'à l'implémentation de la stratégie (voir figure 1).

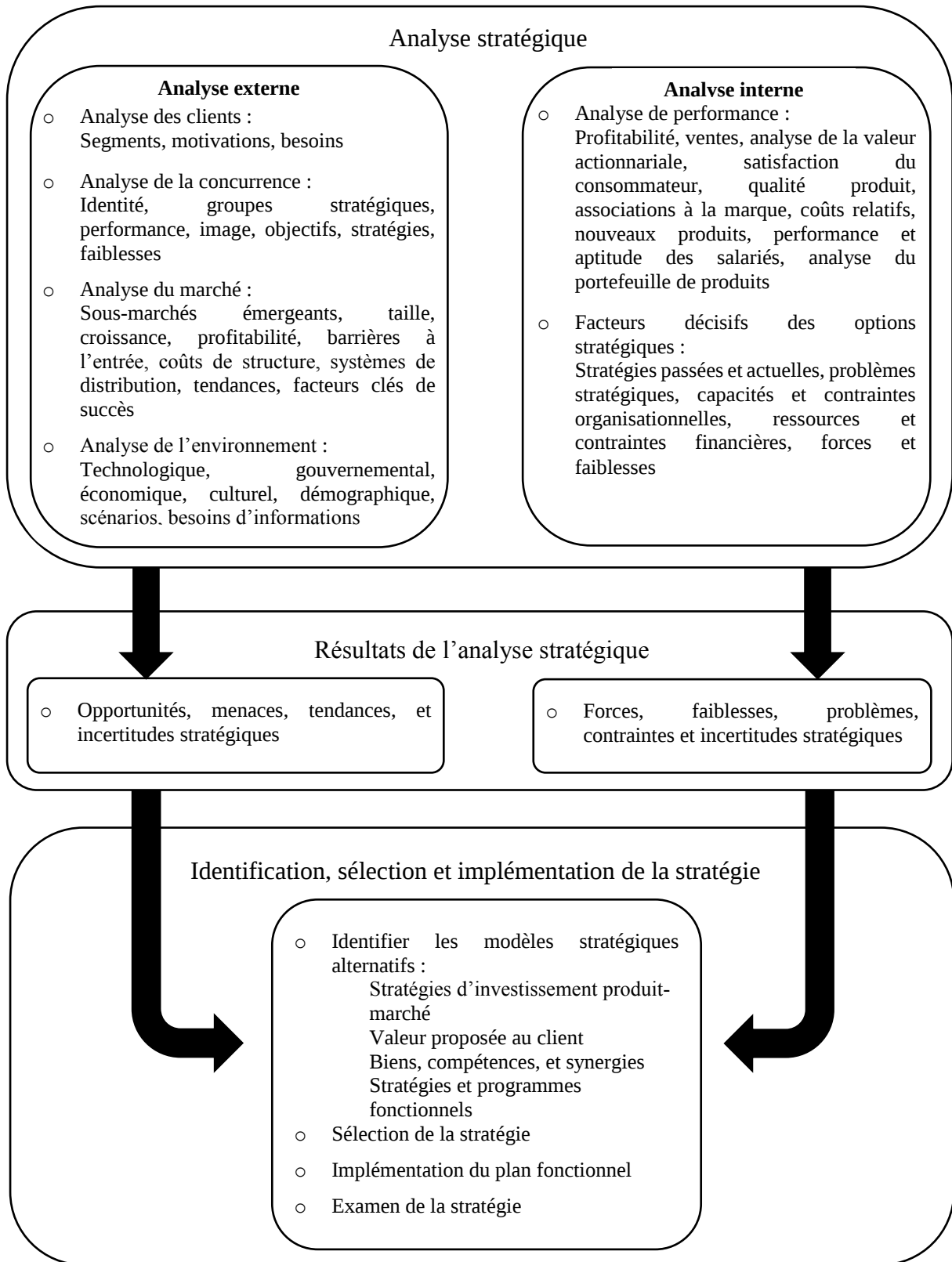


Figure 1 : cadre de référence adapté en français de *Strategic Market Management (European Edition)*. Aaker, McLoughlin, (2007). p. 2. Hoboken, NJ : Wiley & sons.

Nous partirons de ce cadre de référence pour introduire l'analyse stratégique et plus particulièrement les cadres d'analyse qui seront traités : les 5 *forces* (Porter, 1979, 2008), les *capacités dynamiques* (Teece, Pisano, Shuen, 1997) et le *Business Model Canvas* (Osterwalder, Pigneur, 2010).

En observant notre cadre de référence, nous pouvons remarquer que la stratégie commence par les analyses externe et interne. Concentrons-nous tout d'abord sur l'analyse externe.

Celle-ci prend en compte l'ensemble des éléments externes à l'organisation. En effet, l'entreprise n'est pas une entité seule dans son environnement, elle en fait partie et ne peut donc ignorer tous les facteurs externes tels la concurrence, les clients, les fournisseurs, mais aussi le cadre légal. Détaillons les éléments de l'analyse externe.

L'analyse des clients permet d'établir des segments ou groupes homogènes à l'intérieur desquels les clients ont des caractéristiques (démographiques, sociales...) communes. Cette analyse a aussi pour but d'établir les motivations et besoins des consommateurs.

L'analyse de la concurrence nous renvoie notamment aux groupes stratégiques (Hunt, 1972 ; Porter, 1980) qui permettent d'expliquer les différences de performances d'un groupe d'entreprises similaires dans un secteur.

L'analyse de marché dans sa globalité prend en compte sa taille, sa croissance, sa profitabilité, ses barrières à l'entrée, ses coûts, ou encore les facteurs clés de succès. Nous y reviendrons plus tard.

Enfin, l'analyse de l'environnement étudie le niveau technologique, les forces gouvernementales, l'économie, l'environnement démographique.

Vient ensuite l'analyse interne qui se concentre d'une part sur l'analyse des performances de l'entreprise que ce soit sa profitabilité, les ventes, les coûts, la perception qualité prix des clients ou bien les performances du capital humain ; et d'autre part sur les options stratégiques de l'entreprise dans le temps, les capacités et les ressources.

Le résultat de l'analyse stratégique permet alors de déterminer les opportunités, menaces et incertitudes stratégiques pour l'environnement externe, ainsi que les forces, faiblesses et autres contraintes de l'entreprise pour l'environnement interne.

Du point de vue externe, l'enjeu se situe d'une part dans la saisie d'opportunités qui, si elles sont bien exploitées, peuvent mener à l'augmentation des ventes et bénéfices de l'organisation,

à un meilleur positionnement concurrentiel ou une augmentation des parts de marché ; et d'autre part, à la veille des menaces qui, si elles ne sont pas prises en compte, peuvent mener, cette fois-ci, à la baisse des ventes, des profits et des parts de marché. La compréhension des facteurs sous-jacents de ces deux éléments permet de déterminer les facteurs clés de succès.

Au niveau interne, il s'agit d'identifier les faiblesses de l'entreprise pour les corriger et d'exploiter ses forces afin d'en augmenter la performance. La gestion des capacités et des ressources de l'entreprise tient une part importante dans l'analyse interne sous forme de capacités stratégiques comme nous le verrons plus loin. Une bonne exploitation de celles-ci en tant que forces peut mener à un avantage concurrentiel durable.

L'analyse SWOT (Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces de l'anglais *Strengths, Weaknesses, Opportunities et Threats*) est un outil synthétisant ces informations. Il permet de « *déterminer si l'organisation possède d'ores et déjà la capacité stratégique lui permettant de répondre aux évolutions de son environnement, si elle doit chercher à acquérir ou développer de nouvelles ressources et compétences ou bien si elle doit plutôt se réorienter vers d'autres marchés* » (Johnson, Scholes, Whittington, Fréry, 2008, p. 143).

Enfin, la dernière partie de notre cadre de référence concerne l'identification et la sélection de la stratégie selon plusieurs critères et objectifs. La dernière étape est alors d'évaluer le plan stratégique avant sa mise en place. Lors de cette dernière phase, un outil comme la matrice d'Ansoff (1957) peut aider à établir différentes stratégies de croissance (voir point 1.4).

1.1 Le modèle des 5 forces

C'est Porter (1979) dans son article « *How Competitive Forces Shape Strategy* », cité de très nombreuses fois dans la littérature, qui introduit pour la première fois le concept des « 5 forces ».

Tout l'enjeu ici réside dans la compréhension de l'intensité concurrentielle. Ainsi, pour comprendre celle-ci, Porter nous explique qu'il faut analyser la structure sous-jacente de l'industrie au travers des 5 forces. Pour reprendre l'exemple donné par Porter, « *Si les forces sont intenses, comme elles le sont dans les industries aériennes, du textile, et hôtelier, la plupart des entreprises ne font pas de retours sur investissement attractifs. Si les forces sont faibles, comme dans les industries du logiciel, des soft-drinks, ou des cosmétiques, beaucoup d'entreprises sont profitables (Porter, 2008, p. 2)* ». Le but ici est de pouvoir mesurer l'intensité de ces forces afin de déterminer la profitabilité potentielle de l'industrie étudiée.

L'environnement d'une entreprise peut être scindé en 2 parties : le macro-environnement et le micro-environnement.

Le macro-environnement est l'environnement global dans lequel évolue l'entreprise et dépend de plusieurs facteurs : socioculturels, démographiques, économiques, technologiques, politiques ou encore écologiques. L'entreprise a donc très peu d'influence sur celui-ci.

Le micro-environnement est la partie directement influençable par l'entreprise et se constitue des fournisseurs, des clients ou encore des concurrents.

Le modèle des 5 forces entre dans le cadre de l'analyse du micro-environnement, mais le macro-environnement n'est pas en reste comme nous le verrons plus loin.

Pour comprendre la structure sous-jacente d'une industrie, nous allons passer en revue les 5 *forces de Porter*. Elles représentent chacune un élément de l'environnement de l'entreprise et comportent des facteurs permettant d'en mesurer l'intensité. Porter nous parle de *rivalité élargie* : le modèle va en effet plus loin que la simple rivalité entre les concurrents d'une industrie.

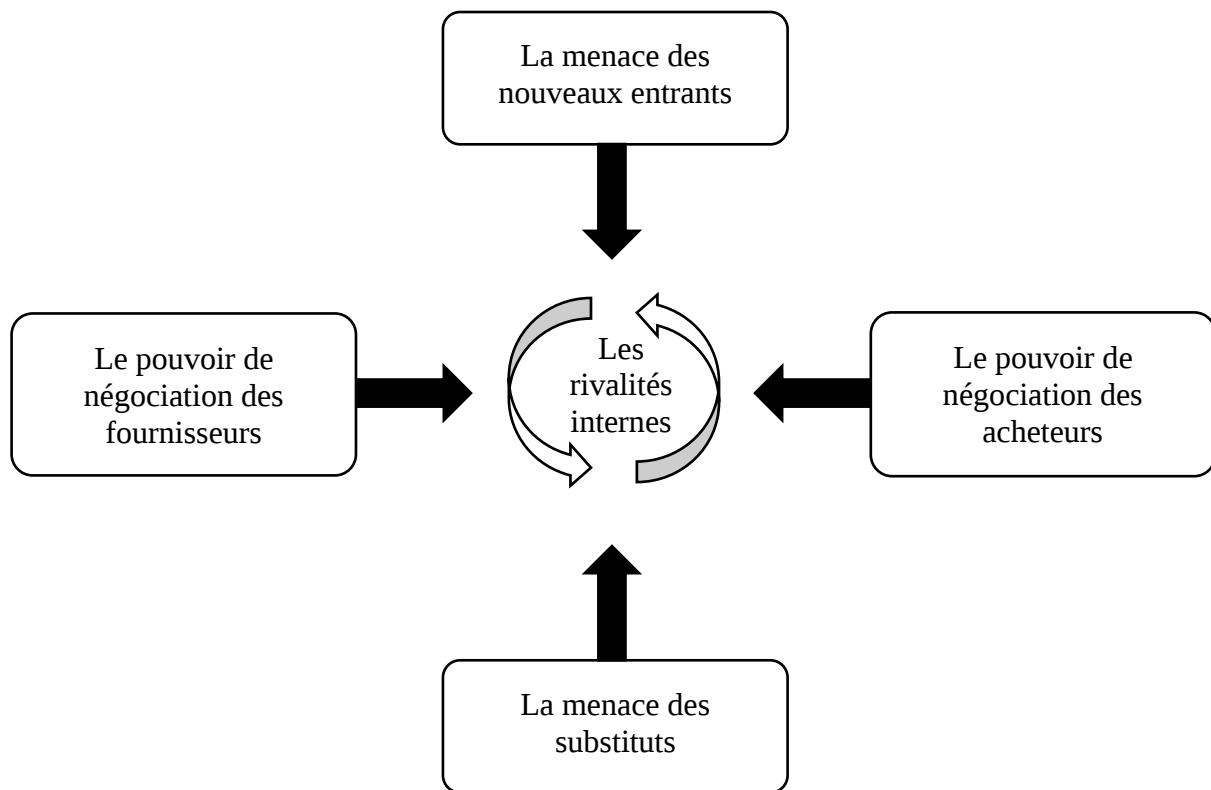


Figure 2 : le modèle des 5 forces

1.1.1 La menace des nouveaux entrants

La première des 5 forces que nous allons étudier est la menace des nouveaux entrants.

En effet, lorsqu'un nouveau concurrent entre sur le marché, il souhaite s'installer et réaliser des bénéfices. À travers cela, il amène un surplus de produits sur le marché et force les concurrents déjà présents à baisser les prix, réduire les coûts ou augmenter les investissements pour rester compétitif.

La venue d'un nouvel entrant dépend donc des barrières qu'il aura face à lui s'il veut entrer sur le marché. Ce sont les barrières à l'entrée. Si ces barrières sont faibles et que les nouveaux

venus ne s'attendent pas à une forte résistance des acteurs déjà présents, la menace des nouveaux entrants est donc forte, ce qui diminuera la profitabilité sur ce marché.

Il s'agit donc de garder ces barrières à un niveau élevé pour ne pas craindre l'arrivée de nouveaux entrants. Porter nous en donne 7 :

➤ Économies d'échelle

Les économies d'échelle se réalisent lorsque l'entreprise peut produire ses biens à très grande échelle de telle sorte que les prix sont amenés vers le bas grâce à la répartition des coûts fixes sur un plus grand nombre d'unités produites.

Cela contraint le nouvel arrivant à entrer sur le marché avec une production à très grande échelle aussi s'il veut être compétitif au niveau des coûts. Ceci lui demande alors d'accepter un désavantage au niveau des coûts ou de la rentabilité, car cette production à grande échelle est rarement réalisable pour un nouvel entrant au regard de l'investissement de départ nécessaire.

➤ Avantage de la demande à grande échelle

Cet avantage survient lorsque les clients potentiels créent un « effet réseau ». Les lourds investissements se font plus volontiers envers le produit d'une entreprise qui réalise déjà beaucoup de ventes. Le consentement à acheter à un nouvel entrant est donc plus difficile à obtenir.

➤ Coûts de transfert

Ce sont des coûts fixes auxquels le consommateur doit faire face lorsqu'il veut acheter un produit chez un concurrent. Ces coûts peuvent notamment être le fait de devoir former les salariés à la technologie concurrente. Garder ces coûts de transfert à un niveau élevé dissuade alors les clients de se diriger vers le nouvel entrant.

➤ Intensité capitalistique

Le niveau d'investissement financier à mettre au départ, en publicité ou en R&D² par exemple, s'il est important, pourra empêcher les nouveaux acteurs d'entrer. Cela ne peut être que plus efficace si les retours sur investissement sont longs et difficiles à avoir. Dans le cas contraire, les investisseurs n'hésiteraient pas à financer le nouvel entrant.

² Recherche et développement

➤ Avantages indépendants de la taille

On parle ici d'avantages que le nouvel entrant ne peut avoir. Ceux-ci peuvent être l'accès à certaines technologies, à certaines zones géographiques, mais aussi des avantages intangibles comme l'identification à la marque, les compétences ou l'effet d'apprentissage. Nous verrons plus tard l'avantage des biens intangibles.

➤ Accès inégal à la distribution

Il est nécessaire de trouver un moyen de distribuer son produit pour le nouvel entrant. Plus il sera difficile pour l'entrant de trouver le chemin de la distribution ou plus les concurrents présents auront leur place dans la distribution, et plus l'entrée sera difficile. Une autre solution est de mettre en place son propre circuit de distribution, mais cela augmente alors encore plus l'investissement de départ.

➤ Politiques gouvernementales

Elles peuvent avoir une très grande influence sur les barrières à l'entrée. Elles peuvent les intensifier, les diminuer, voire les annuler. Les subsides peuvent par exemple aider le nouvel entrant. Des restrictions sur les investissements étrangers peuvent fortement limiter le champ d'action du nouvel entrant. Nous verrons un peu plus loin que ces politiques gouvernementales peuvent se déplacer en une force à part entière.

1.1.2 Le pouvoir de négociation des fournisseurs

Les fournisseurs ont la possibilité d'imposer certaines contraintes aux entreprises. Ces contraintes peuvent concerner les prix ou la qualité des produits et ainsi limiter la marge de manœuvre des acteurs de l'industrie.

C'est en ça que réside le pouvoir de négociation des fournisseurs. Plusieurs facteurs peuvent permettre de l'évaluer :

- Le nombre de fournisseurs. S'ils sont nombreux, il est plus facile d'aller voir ailleurs et la concurrence est alors plus forte. Le pouvoir de négociation des fournisseurs s'en trouve alors affaibli.
- De plus, si le fournisseur ne dépend pas d'une seule industrie, mais de plusieurs, et que l'une d'entre elles représente la majorité de ses revenus, il ne voudra pas mettre en difficulté cette industrie.
- L'existence de substituts (voir point 1.1.4) chez plusieurs fournisseurs diminue leur pouvoir de négociation.

- Des produits différenciés sont donc nécessaires aux fournisseurs pour maintenir le pouvoir de négociation à un niveau élevé.
- Les coûts de transfert vers un autre fournisseur. Si changer de fournisseur implique de devoir réapprendre l'utilisation de ses équipements, ou si le nouveau matériel requiert tout un changement dans les processus de fabrication, alors le pouvoir des fournisseurs est élevé.
- Si les fournisseurs contribuent grandement à la qualité des produits/services proposés au client, leur pouvoir est élevé.
- Enfin, les menaces d'intégration jouent un rôle important ici. Il est possible que le fournisseur puisse pratiquer les activités de ses clients par intégration verticale vers l'aval. Ce fournisseur dépend alors moins de ceux-ci, ce qui augmente son pouvoir de négociation.

Il est important d'étudier de plus près ces fournisseurs. En dehors du pouvoir de négociation, il est intéressant de noter qu'une étude approfondie des fournisseurs permettra de mieux les cerner. Par exemple, regarder de plus près la qualité du service après-vente ou les différents délais de paiement et de livraison contribuera à améliorer le pouvoir de négociation de l'industrie cliente.

1.1.3 Le pouvoir de négociation des clients

Par opposition aux fournisseurs, on trouve les clients qui peuvent de leur côté forcer les prix vers le bas, imposer une augmentation de la qualité, et tout simplement mettre en concurrence l'industrie.

Ici, les différents facteurs entrent pour la plupart en opposition avec ceux des fournisseurs vus précédemment.

- Le pouvoir de négociation d'un groupe de clients est élevé si ceux-ci sont nombreux ou si l'industrie dépend beaucoup des gros clients pour lesquels la majorité des ventes est réalisée. Pour les industries à coûts fixes élevés, ces clients sont très puissants. En effet avec des coûts fixes élevés, les remises pouvant être octroyées pour de gros volumes sont faibles et, dans le même temps, le client participe à une grande part des revenus de l'entreprise. La perte d'un tel client est alors très difficilement envisageable.
- Si la substituabilité est élevée, les clients augmentent leur pouvoir de négociation.

- Il faut donc proposer des produits différenciés pour que les clients ne puissent trouver ailleurs un produit équivalent.
- Le cas des coûts de transfert est le même que pour les fournisseurs, mais ici, c'est à l'industrie de rendre ces coûts de transfert élevés pour maintenir son pouvoir élevé.
- Si l'industrie contribue beaucoup à la qualité des produits/services, les clients seront moins sensibles au prix. De même, les clients avec beaucoup de moyens le seront aussi si l'achat ne prend pas une part importante de leur budget.
- Les menaces d'intégrations verticales entrent ici aussi en jeu. Si le client peut menacer de s'intégrer en amont, il sera alors en position de force face à l'industrie.

1.1.4 La menace des produits/services substitués.

Un substitut est un produit pouvant remplir la même fonction que celui qu'il remplace. Parallèlement, ce peut être un produit très différent de celui qu'il remplace, ou même ne pas être un produit : le télétravail est par exemple un substitut aux transports en commun ou à la voiture. Lorsque l'on veut faire un cadeau, des produits très différents peuvent être substitués les uns des autres.

Une menace des substituts élevée a un impact négatif sur la rentabilité de l'industrie.

- Un substitut offrant un rapport performance prix plus élevé constitue forcément une menace plus élevée au produit qu'il remplace.
- Les coûts de transfert. De tels coûts, s'ils sont faibles, rendent le substitut très intéressant.
- La rentabilité des producteurs/fournisseurs du substitut. Si le substitut est rentable pour eux, alors il est facile de s'attendre à ce qu'ils le rendent encore plus facilement et abondamment disponible, en augmentant la production et en améliorant son coût.
- Si la disponibilité du substitut est élevée, le consommateur s'y dirigera encore plus facilement.
- Enfin, comme dit précédemment, le substitut peut être très différent, et donc appartenir à une industrie différente aussi. La veille technologique et l'intelligence économique sont donc cruciales ici afin d'être au courant de ce qu'il se fait ailleurs. On peut penser notamment à l'évolution des technologies du plastique qui ont supplanté peu à peu l'acier ou l'aluminium pour certaines utilisations.

1.1.5 Les rivalités internes

Les concurrents luttent au sein d'une industrie ce qui provoque une certaine pression concurrentielle. Cette rivalité entre les acteurs de l'industrie a une influence sur divers facteurs comme les prix, la communication, les nouveaux produits ou les services.

- Tout d'abord, citons la croissance du secteur. Si celle-ci est faible, la bataille pour les parts de marché arrivera d'autant plus rapidement. En effet, si l'augmentation du nombre de clients stagne ou se fait très lentement, le seul moyen d'en acquérir plus est de les prendre chez la concurrence, c'est le cas des marchés à maturité.
- Si les concurrents sont similaires en importance (répartition des parts de marché) ou s'ils sont nombreux dans une industrie, l'intensité concurrentielle est plus élevée. La présence d'un leader atténuera cette rivalité.
- La différenciation de l'offre concurrente. Dans les industries de matières premières, le manque élevé de différenciation implique d'emblée une rivalité élevée.
- Les aspirations stratégiques des concurrents. Si ces aspirations vont plus loin que la performance économique comme l'envie du prestige ou l'image, la rivalité peut alors atteindre des niveaux fortement élevés au détriment de cette performance économique.
- Les barrières à la sortie, à l'opposé des barrières à l'entrée, peuvent forcer un acteur à rester dans l'industrie même en cas de pertes. Porter (2008) nous indique par exemple, les biens hautement spécialisés. Les excédant de capacité restent alors sur le marché et impactent aussi les concurrents.

Des mesures publiques peuvent aussi empêcher la sortie d'une industrie. Citons notamment les lois et procédures qui encadrent la faillite.

- On peut aussi, une fois de plus, citer les coûts de transfert que doivent supporter les clients pour passer chez la concurrence. Cela peut parfois inciter les concurrents à casser les prix pour compenser les coûts de transfert, et introduire une concurrence en prix.
- Cette concurrence en prix survient aussi à cause de plusieurs autres facteurs. Des coûts fixes élevés incitent la concurrence à fabriquer en grande quantité, ce qui amène à un deuxième facteur, la surcapacité, et la chute de prix qui s'en suit. En effet, l'offre devient plus abondante que la demande. Diminuer les prix est alors le seul moyen d'écouler les stocks. Ce type de concurrence peut aussi survenir dans le cadre de produits sujets à l'obsolescence. Des produits comme les smartphones en font partie, et leur prix peut rapidement chuter quelques mois après leur sortie.

1.1.6 La sixième force : le pouvoir de l'État

Suite aux premiers écrits de Porter (1979) concernant le modèle des 5 *forces*, une sixième force, « *les complémentaires* » a été introduite dans la littérature (Grove, 1996). Cette force concerne notamment le pouvoir de l'État qui a été repris de nombreuses fois afin de compléter le modèle.

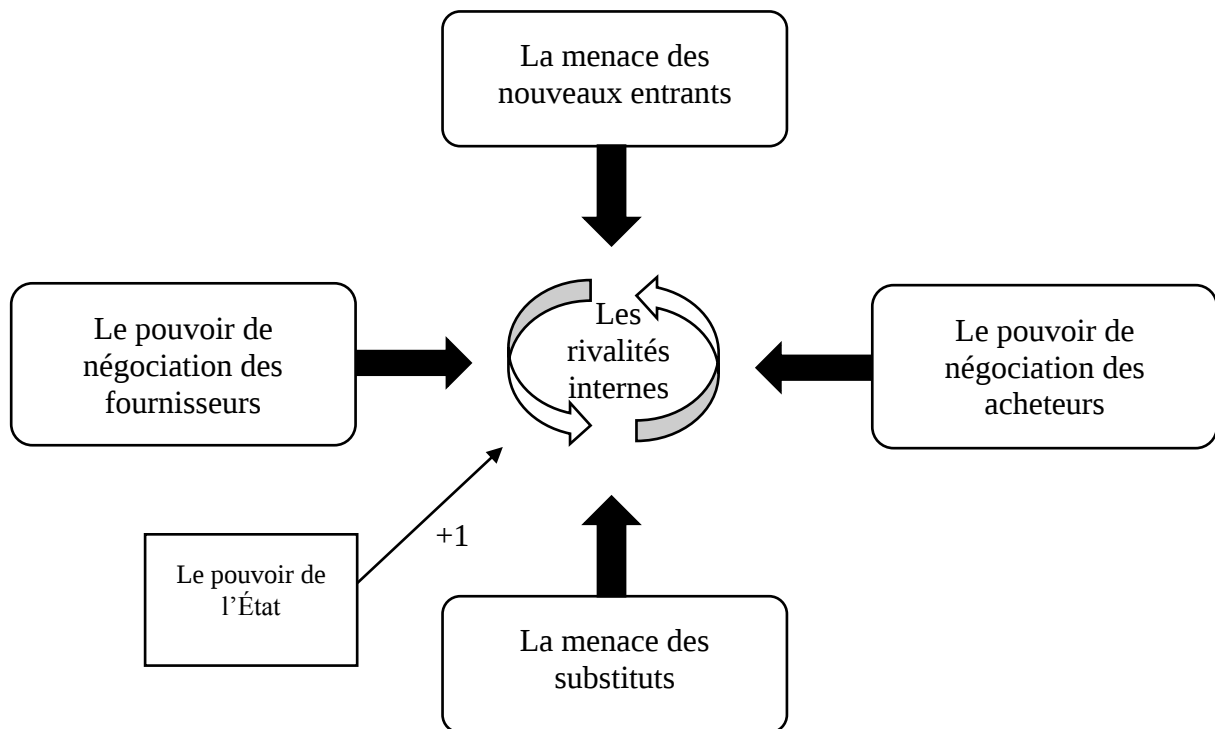


Figure 3 : le modèle des 5 + 1 forces

Cependant, dans son modèle revisité (2008), Porter maintient que l'État n'est pas une sixième force, mais plutôt un facteur. Il nous dit : « *Le gouvernement n'est pas très bien compris en tant que sixième force, parce que l'implication du gouvernement n'est ni bonne ni mauvaise pour l'industrie* » (Porter, 2008, p. 10).

En effet, comme nous l'avons vu pour la première force, l'État peut agir à différents niveaux. Par exemple, les subsides de l'État ou bien les brevets peuvent fortement influencer les barrières à l'entrée. Le fait que l'État permette ou encourage l'association de fournisseurs permet d'augmenter leur pouvoir de négociation.

L'État influence donc l'industrie, mais pas comme une force le ferait. Il n'y a pas vraiment de parti pris de l'État si ce n'est la santé économique du pays. Une force, par contre, sera un élément pouvant directement avoir une incidence sur les acteurs de l'industrie. En d'autres mots, une force intense aura un impact sur l'industrie à travers l'ensemble des facteurs qui sont propres à cette force alors que l'État n'aura d'influence que via des facteurs pouvant intégrer plusieurs forces. Si l'État ne peut qu'influer sur la profitabilité de l'industrie en bien ou en mal, en influençant les 5 forces, il n'est alors qu'un facteur influenceur parmi d'autres. De plus, pour des entreprises à vocation internationale, chaque État possède sa législation et donc différentes manières d'influencer les 5 forces.

Finalement, que l'on considère l'État comme force ou comme facteur, l'important réside peut-être en tous les cas à le considérer comme intervenant potentiel lors de l'étude de l'environnement de l'entreprise. Passer à côté de l'importance que revêt la législation serait probablement une erreur dans la mise en place de la stratégie.

1.1.7 L'hexagone sectoriel

Lorsque l'ensemble des forces a été mesuré, un outil peut alors accompagner l'analyse des 5+1 *forces*. Cet outil consiste en la mise en place d'un graphique en radar en forme d'hexagone (Johnson et al., 2008). Chaque sommet de l'hexagone correspondant à chaque force du modèle.

Il suffit alors de marquer d'un point le niveau de chaque force sur le graphique, de relier les points et de mesurer l'aire totale d'un second hexagone ainsi créé.

De manière générale, plus l'aire sera grande et plus les forces en présence seront intenses.

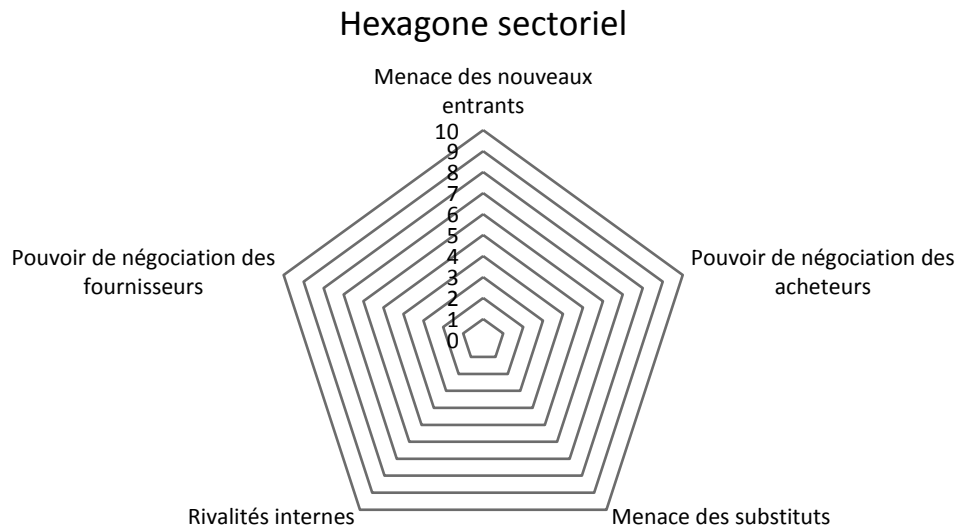


Figure 4 : l'hexagone sectoriel

Le modèle de Porter peut aussi nous permettre d'intégrer une dimension temporelle. En effet, le marché évolue et il est donc nécessaire de renouveler l'étude des forces à intervalle régulier, par exemple lors de l'arrivée d'un nouveau concurrent, ou d'une innovation technologique sur le marché. Cela amène alors une dimension temporelle au modèle.

L'évolution de l'aire de l'hexagone sectoriel par année peut permettre de visualiser plus facilement l'évolution de l'intensité de chaque force au sein de l'industrie

Une faiblesse de cet outil est que l'aire peut ne pas être systématiquement proportionnelle à l'intensité des forces. Admettons un hexagone où seuls les pouvoirs de négociation des fournisseurs et acheteurs seraient au maximum, et où les autres forces seraient très faibles ou nulles. Il en résulterait une aire nulle ou presque et il semblerait ainsi que l'industrie soit profitable. Pourtant, avec un pouvoir de négociation très élevé de la part des acheteurs et fournisseurs, une telle industrie serait tout sauf profitable.

Finalement, cet outil synthétique du modèle des 5 *forces* ne permet pas de prendre en compte la totalité des acteurs de l'environnement et des forces qu'ils exercent. Les *capacités dynamiques* (voir point 1.2) permettent ainsi d'impliquer d'autres acteurs dans l'environnement.

1.2 Les capacités dynamiques

La notion de capacités dynamiques s'est développée dans les années 90. Teece et al (1997), notamment, tentèrent de solutionner le problème de l'approche par les ressources. En effet, le problème de cette approche est sa vision statique souvent critiquée (Priem et Butler, 2001a ; Wand et Ahmed, 2007).

1.2.1 L'approche par les ressources (*ressource-based view*)

Cette approche trouve sa source chez Penrose (1959) ainsi que Wernerfelt (1984) dont l'idée est de se concentrer sur les ressources d'une organisation, car elles permettent d'expliquer sa performance. Ce sont ces mêmes ressources qui permettent d'obtenir un avantage concurrentiel durable (Dierickx et Cool, 1989 ; Barney, 1991).

Pour Barney (1991), les ressources ont plusieurs caractéristiques. Au travers de son modèle VRIN, ces caractéristiques peuvent mener à l'avantage concurrentiel durable.

- **Valeur** : se dit d'une ressource dont la valeur est plus élevée (coûts et bénéfices) que chez la concurrence.
- **Rareté** : pour être valorisée, une ressource doit être rare par définition, et donc non détenue par les concurrents.

Ces deux premiers facteurs peuvent servir à obtenir un avantage concurrentiel, mais pas durable.

- **Inimitabilité** : une ressource amènera un avantage durable si elle ne peut être dupliquée par les concurrents (Barney, 1986 ; Peteraf, 1993).
- **Non-substituabilité** : nous l'avons vu précédemment avec la 4^e force de Porter. C'est aussi un aspect important pour Dierickx and Cool (1989).

Ces deux derniers facteurs amènent, eux, un avantage concurrentiel qui est cette fois-ci durable.

Néanmoins, comme nous pouvons l'observer, cette approche semble statique, et dans un environnement qui évolue, elle trouve ses limites. Les capacités dynamiques d'abord introduites pour creuser le concept d'avantage concurrentiel durable ont fini par aller plus loin.

1.2.2 L'émergence des capacités dynamiques

Les capacités dynamiques adoptent donc une vision dynamique de l'organisation. Au cours des années, de nombreuses recherches ont été faites à ce sujet par nombre de chercheurs, et tous ont donné leur propre définition.

Teece, Pisano et Shuen (1997) nous donnent cette définition: *“We define dynamic capabilities as the firm's ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments. Dynamic capabilities thus reflect an organization's ability to achieve new and innovative forms of competitive advantage given path dependencies and market positions³.”*

Si l'on remonte plus loin, nous pouvons trouver le terme de “Combinative capabilities” (Kogut et Zander, 1992): *“By combinative capabilities, we mean the intersection of the capability of the firm to exploit its knowledge and the unexplored potential of the technology⁴.”*

Plus récemment, citons Zollo et Winter (2002) : *“A dynamic capability is a learned and stable pattern of collective activity through which the organization systematically generates and modifies its operating routines in pursuit of improved effectiveness⁵.”*

Ou encore Teece (2007a): *“The capacity (i) to sense and shape opportunities and threats, (ii) to seize opportunities, and (iii) to maintain competitiveness through enhancing, combining, protecting, and when necessary, reconfiguring the business enterprise's intangible and tangible assets⁶”.*

³ « Nous définissons les capacités dynamiques comme la capacité de l'entreprise à intégrer, construire et reconfigurer les compétences internes et externes pour répondre rapidement à des environnements changeants. Les capacités dynamiques reflètent ainsi la capacité d'une organisation à atteindre des formes nouvelles et novatrices d'avantage compétitif déterminé par la dépendance de sentier et les positions sur le marché ». La dépendance de sentier explique comment un ensemble de décisions passées peut influencer sur les décisions futures.

⁴ « Par capacités combinatoires, nous entendons l'intersection de la capacité de l'entreprise à exploiter ses connaissances et le potentiel inexploré de la technologie ».

⁵ « Une capacité dynamique est un modèle appris et stable de l'activité collective au travers duquel l'organisation génère et modifie systématiquement ses routines d'exploitation afin d'améliorer l'efficacité ».

⁶ « La capacité (i) de détecter et modeler les opportunités et menaces, (ii) de saisir les opportunités , et (iii) de maintenir la compétitivité par l'amélioration , la combinaison , la protection , et lorsque nécessaire, la reconfiguration des actifs tangibles et intangibles de l'entreprise ».

Nous pouvons clairement apercevoir que ces définitions convergent vers le fait de posséder un portefeuille de ressources et compétences unique grâce à la reconfiguration de celui-ci à travers le temps. Les capacités dynamiques sont donc les capacités stratégiques de l'entreprise que celle-ci reconfigure à travers le temps pour suivre l'évolution de son marché.

En effet, comme nous l'avons vu précédemment, la littérature sur les capacités dynamiques tente de répondre au problème statique de l'approche par les ressources.

1.2.3 Les deux courants de pensée

La notion de capacités dynamiques s'est développée sur deux axes de pensée⁷. D'un côté, une approche managériale/entrepreneuriale, et de l'autre une approche évolutionniste.

La première se base sur des facteurs managériaux : ce sont les managers qui se retrouvent concernés par l'approche à adopter (Teece, 2007a, b). C'est ainsi qu'ont émergé les capacités dynamiques managériales (Adner et Helfat, 2003). La seconde trouve sa source dans les théories de l'évolution organisationnelle (Nelson et winter, 1982).

Deux chemins différents qui se retrouvent liés par Peteraf et Maritan (2007) qui soulignent le fait que les capacités dynamiques font intervenir aussi bien des processus managériaux qu'organisationnels. C'est également le cas pour Teece (2007b, p.19): « *Le concept des capacités dynamiques met l'accent sur les compétences organisationnelles et managériales* ».

1.2.4 Un modèle pour actifs intangibles

Finalement, nous pouvons dire que les capacités dynamiques se concentrent surtout sur les actifs intangibles. Ces actifs peuvent être le savoir-faire (technologique, processus), le *business-model*, les relations avec l'État, avec les consommateurs, mais aussi la réputation, la culture organisationnelle, la motivation des salariés, ou encore les valeurs (Teece, 2011). De tels actifs permettent le maintien d'un avantage concurrentiel durable dans le temps.

⁷ Le lecteur intéressé par ce sujet est invité à consulter Helfat C.E. *et al.* (2007). "Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations". Oxford, Blackwell Publishing.

1.2.5 De nouveaux éléments dans l'environnement compétitif

Teece (2011) nous propose un modèle qui met en évidence l'ensemble des relations pouvant exister autour de l'organisation dans une industrie. Ce cadre, en plus d'inclure les clients et les fournisseurs, comme dans le modèle de Porter, va plus loin et prend aussi en compte d'autres intervenants comme le capital humain, les universités ou encore les institutions financières.

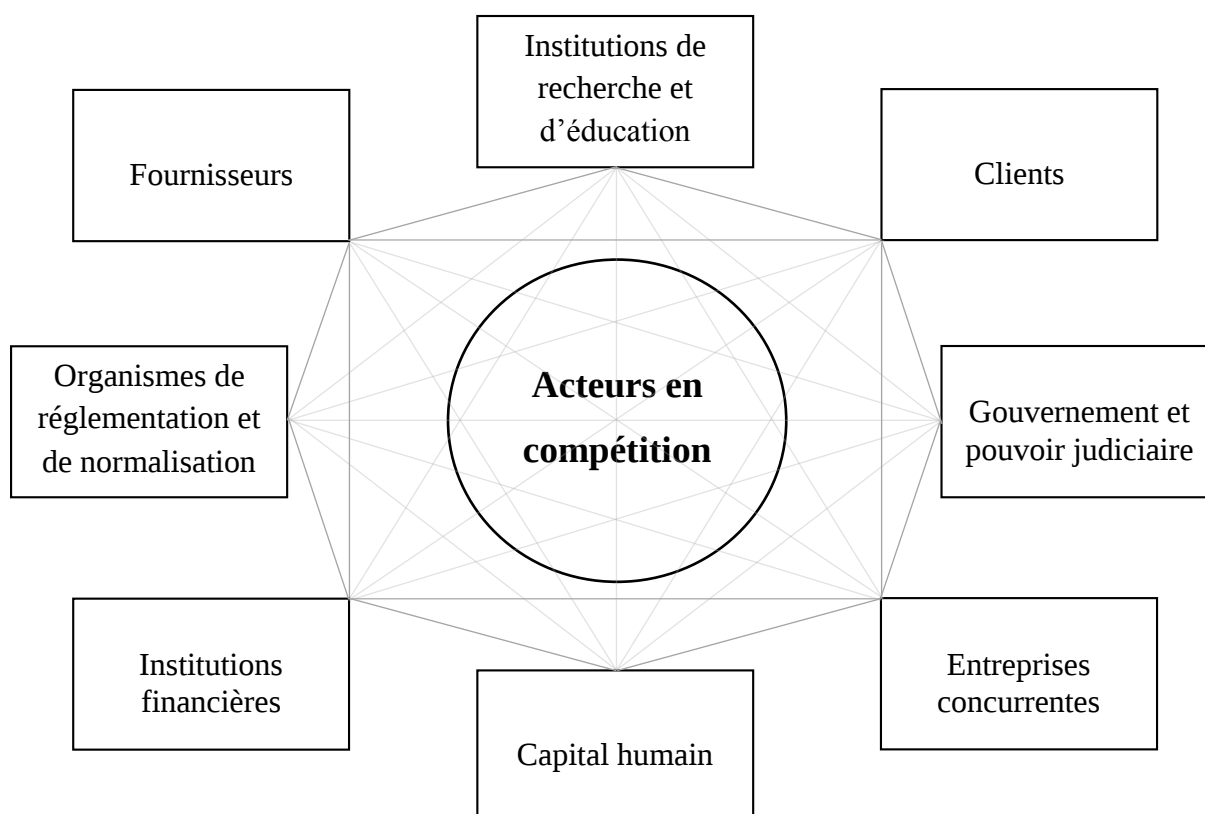


Figure 5 : The Business Ecosystem adapté en français de « Dynamic Capabilities: a guide for managers » (Teece, 2011)

Ce modèle fait intervenir les capacités dynamiques au sein de chaque acteur de l'environnement. Chaque intervenant a sa propre influence sur les autres et le tout est en interaction (visible par les liens en gris sur la figure 5). Certains d'entre eux peuvent constituer des atouts pour un acteur de l'industrie.

Prenons par exemple les institutions de recherche comme les universités. Des relations privilégiées avec une université au niveau de la recherche peuvent être source de relations

externes aux services des connaissances et compétences internes comme nous l'avons vu avec le capital managérial social.

Le capital humain en référence au capital managérial humain influence la transmission de savoir des expériences passées comme les effets d'apprentissage.

Ou encore, les organismes de réglementation et de normalisation qui définissent les règles à respecter et leurs niveaux d'exigence. Or, ces règles peuvent changer d'un pays à l'autre et l'internationalisation constitue dès lors un défi dans certaines circonstances si les coûts engendrés par le respect de normes s'avèrent élevés.

Tout ceci constitue autant d'interactions, de relations à connaître, à gérer et à prendre en compte lors de l'étude de la stratégie d'une entreprise, mais aussi et surtout à reconfigurer dans un marché en perpétuelle évolution.

C'est ainsi que les capacités dynamiques peuvent aider à comprendre, dans une approche de prise de décision managériale, ces nouveaux éléments de l'environnement compétitif.

1.3 Business Model Canvas

Dans le cadre d'une approche globale de l'analyse stratégique d'une entreprise, il convient d'avoir une vue d'ensemble sur celle-ci en plus de son environnement. Le *Business Model Canvas* (Osterwalder, Pigneur, 2010) est un outil stratégique récent permettant ainsi de décrire l'entreprise de manière systémique ; c'est-à-dire qu'il présente l'entreprise comme un système composé d'éléments en interaction les uns avec les autres et qui agissent dans un but commun, à savoir la réalisation de la mission de l'entreprise.

C'est ainsi que ce canevas permet de présenter l'environnement interne d'une entreprise d'une nouvelle manière.

Le modèle se présente autour d'un axe central, la proposition de valeur. Elle a pour but de répondre à plusieurs questions essentielles :

- Quelle valeur est délivrée au client ?
- Quel problème du client la solution cherche-t-elle à résoudre ?
- Quels besoins satisfait-elle ?
- Quels types de produits/services sont offerts à chaque segment de clients ?

C'est à partir de cet axe central que les autres composantes sont décrites. Ces dernières se concentrent d'une part sur la valeur (relation client, segment, distribution, revenus), et d'autre part sur l'efficacité (partenaires, activités, ressources clés, coûts). La figure 6 présente le canevas de ce modèle.

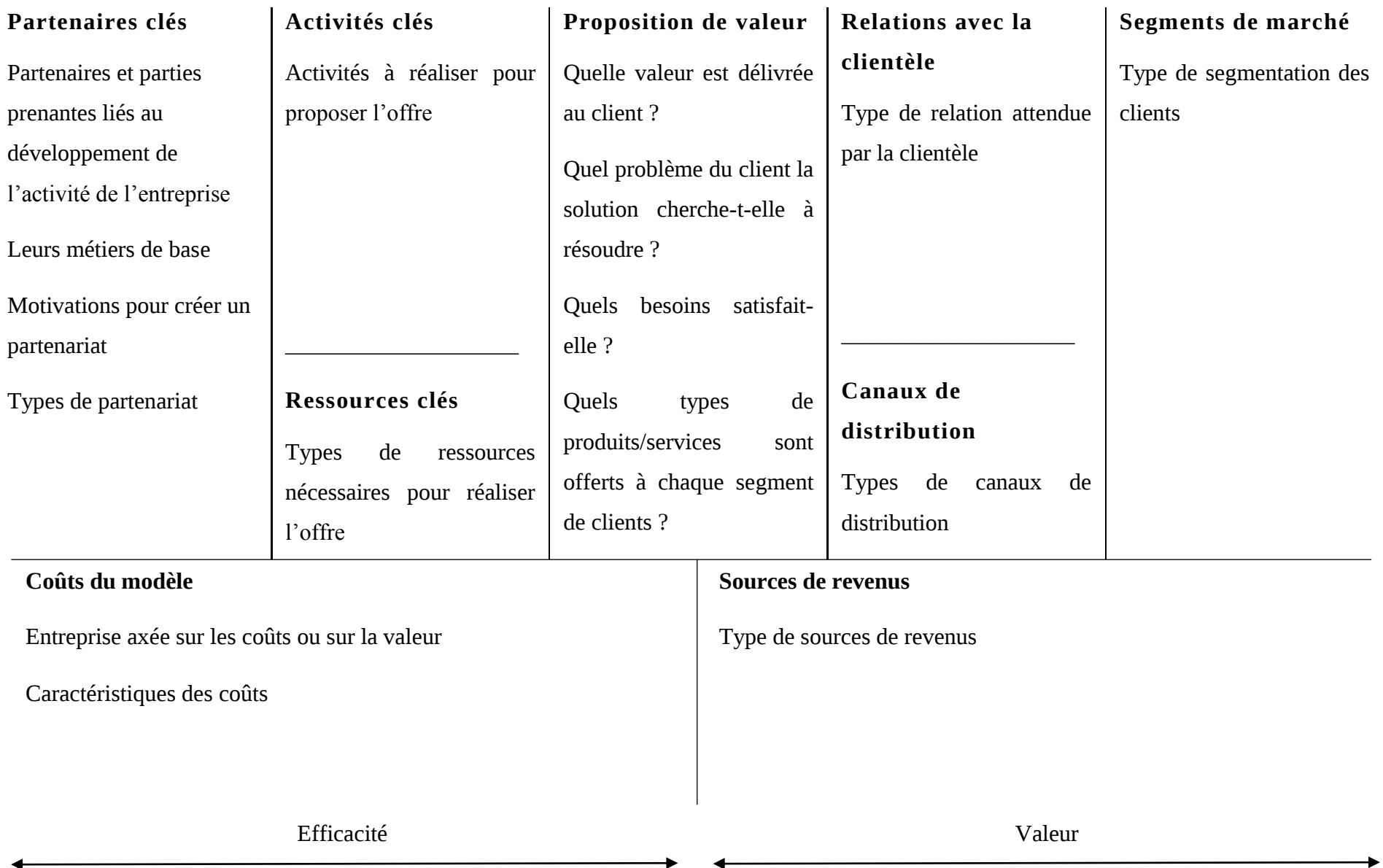


Figure 6 : canevas extrait du livre "Business Model Generation" (Osterwalder, Pigneur, 2010).

Nous pouvons dès lors définir la route à suivre dans la mise en place du canevas. Nous commençons ainsi par la partie droite axée sur la valeur.

La première composante définie est la segmentation de marché. Il s'agit comme son nom l'indique de segmenter, séparer les clients en groupes. Ces groupes sont hétérogènes entre eux, c'est-à-dire qu'ils ont des caractéristiques différentes, mais à l'intérieur de ces groupes, les clients ont cette fois-ci des caractéristiques communes. Il s'agit alors ici de définir plus particulièrement le type de segmentation utilisé par l'entreprise.

Viennent ensuite les canaux de distribution. Ceux-ci définissent la façon dont l'entreprise va atteindre ses segments de clients. Elle peut ainsi les atteindre elle-même par une relation commerciale directe, ou au travers d'un réseau de distributeurs. L'entreprise peut aussi utiliser ces deux approches en fonction de ses clients.

La composante des relations avec la clientèle a pour objectif de déterminer le type de relation attendue par les clients selon la segmentation et les canaux de distribution utilisés.

Enfin, la dernière composante orientée sur la valeur est celle des sources de revenus. Celle-ci décrit par quels moyens les revenus sont générés par l'entreprise : ventes, locations, support après-vente, etc.

Abordons maintenant les composantes orientées sur l'efficacité.

Afin de fournir la proposition de valeur, l'entreprise a tout d'abord besoin de ressources. Celles-ci peuvent être physiques, humaines, ou encore financières.

Ces ressources clés lui permettent alors de réaliser ses activités clés. Celles-ci peuvent être notamment orientées sur la recherche et développement, ou encore la production.

Afin de mener à bien ses activités, l'entreprise peut également s'entourer de partenaires. Ces partenariats peuvent être d'origine technologique, commerciale, voire même découler d'alliances stratégiques établies avec des concurrents.

Enfin, la dernière composante permettant d'évaluer l'efficacité est celle des coûts du modèle. Elle définit si l'entreprise est plutôt orientée sur les coûts ou sur la valeur. Si elle est orientée sur les coûts, le but sera de minimiser le plus possible ceux-ci. Dans l'autre cas, et notamment dans les domaines du luxe et de la haute valeur ajoutée, il s'agira plutôt pour elle se focaliser la création de valeur.

1.4 La matrice d'Ansoff

Lorsque l'analyse stratégique a été réalisée, il convient d'établir et sélectionner des stratégies pouvant amener à la croissance de l'entreprise. La matrice d'Ansoff (1957) ainsi que l'ensemble des travaux de l'auteur sont notamment reconnus comme étant des références dans la littérature et sont toujours utilisés à l'heure actuelle.

La matrice permet de structurer les stratégies de croissance qui dépendent de choix en fonction des marchés et des produits.

Produit Marché	Existant	Nouveau
	Existant	Nouveau
Existant	Pénétration de marché	Développement de produit
Nouveau	Développement de marché	Diversification

Figure 7 : matrice d'Ansoff (1957)

- *Pénétration de marché* : consiste à augmenter les ventes pour une entreprise tout en s'adressant au même marché. Cela peut passer par l'augmentation des performances du produit, de sa valeur perçue, afin de trouver de nouveaux clients sur le marché.
- *Développement de marché* : ici l'entreprise va essayer d'adapter ses produits existants à un nouveau marché pour atteindre une nouvelle cible dans une nouvelle région par exemple.
- *Développement de produit* : c'est le fait de lancer un nouveau produit sur un marché existant en le proposant à une cible existante. Par exemple, remplacer ou mettre à jour un ancien produit.
- *Diversification* : elle consiste à lancer un nouveau produit sur un nouveau marché.

1.5 Conclusion

L'ensemble des modèles que nous venons d'étudier constitue une base solide sur laquelle nous allons nous appuyer pour construire la méthodologie de recherche de ce mémoire. En effet, comme nous l'avons vu ces modèles jouissent d'une grande notoriété dans la littérature scientifique.

De plus, comme nous le verrons dans la mise en place de notre méthodologie (voir point 3.1), de nombreux liens peuvent s'établir entre nos modèles. Cela ne peut amener notre analyse stratégique qu'à être plus exhaustive encore et ce, dans le but de permettre à la société I-MOVIX, que nous allons maintenant présenter, de répondre de manière optimale aux différents défis qui l'attendent.

2 I-MOVIX

PME montoise, I-MOVIX a été fondée en 2005 par Laurent Renard, son actuel directeur général, et sa femme Nathalie Vinchent, actuelle directrice financière.

Passionné de programmation, c'est lorsqu'un ami lui demande de l'aide sur un projet publicitaire que Laurent Renard met au point une solution de stockage de données à haute vitesse pour la caméra utilisée. C'est là qu'il remarque que sa solution peut être améliorée pour une utilisation en télévision sportive et crée ainsi un système de ralenti extrême.

Après avoir travaillé dans la gendarmerie durant 19 ans, il fonde alors I-MOVIX avec l'aide de sa femme. Le but de l'entreprise est dès lors de concevoir des systèmes de ralentis extrêmes dédiés à la télédiffusion d'événements sportifs

Aujourd'hui, I-MOVIX compte 19 salariés et est divisée en 4 services : administration, vente, recherche et développement, et production. Elle occupe la position de leader mondial sur le marché du ralenti extrême. Ce marché a quasiment été créé par l'entreprise. À l'heure actuelle, I-MOVIX est encore la seule entreprise à concevoir, développer et commercialiser de telles solutions.

Le premier projet de recherche et développement de la société a permis la mise en place de la technologie SprintCam dès 2005 avec comme premier produit, le système SprintCam Live. Celui-ci a été lancé sur le marché international de la diffusion télévisée en 2007, mais c'est lors des Jeux Olympiques de Pékin en 2008 que le développement international d'I-MOVIX a réellement démarré. Durant ces Jeux, les experts, qu'ils soient du domaine sportif ou de la télédiffusion, ont reconnu la valeur ajoutée de la technologie de ralenti extrême développée par I-MOVIX pour la diffusion télévisée sportive.

Depuis lors, la gamme de produits proposés par la société s'est étoffée. La solution X10 UHD de la société, mise sur le marché en 2014, est le premier système à avoir permis la captation et la diffusion en direct en UHD⁸ tout en pouvant fournir des ralentis jusqu'à 20X.

⁸ UHD : Ultra Haute Définition : 3840*2160 pixels

Comme toutes les caméras proposées par I-MOVIX, le dernier né de sa gamme se compose de plusieurs éléments :

Premièrement, une caméra UHD à haute vitesse (figure 8).



Figure 8: caméra UHD de marque *Vision Research*

I-MOVIX travaille avec un fabricant américain de caméras à haute vitesse : Vision Research, un des deux plus importants acteurs mondiaux dans le domaine. Ce type de caméra est destiné principalement à une utilisation dans le cadre d'applications industrielles ou de projets de recherche scientifique, domaines au sein desquels la capacité de visualiser les images filmées en temps réel n'a pas d'importance. La valeur ajoutée d'I-MOVIX est de faire de ces caméras des caméras de ralenti pour le monde de la télévision sportive. Dans ce domaine de retransmission en direct, la disponibilité en temps réel et en continu des images filmées en ralenti est nécessaire.



Figure 9: système X10 avec la caméra Vision Research surmontant le boîtier permettant la télédiffusion

Le deuxième élément de la solution est l'unité de contrôle de la caméra (CCU, Camera Control Unit).



Figure 10: CCU

Il s'agit du cœur du système. Cet élément récupère les différents flux audio et vidéo pour traitement avant leur transfert vers les serveurs de ralentis (voir point 4.1.8.6).

L'élément suivant est la télécommande de contrôle de la caméra (OCP, Operational Control Panel).



Figure 11: OCP

Cette télécommande permet notamment d'effectuer les réglages couleurs nécessaires. Ceux-ci permettent de faire en sorte que les couleurs de la caméra X10 correspondent aux couleurs des caméras traditionnelles utilisées pour filmer le même événement. D'autre part, cette télécommande permet également de déterminer le nombre d'images à la seconde que l'on désire filmer.

Enfin, le dernier élément est la télécommande de contrôle des ralentis.



Figure 12: télécommande de contrôle des ralentis

Celle-ci amène la gestion des ralentis en permettant notamment d'avancer ou de reculer dans une séquence grâce à sa molette de réglage.

Si à l'origine, I-MOVIX ne rencontrait qu'une concurrence très indirecte, le contexte concurrentiel n'est plus le même aujourd'hui. Le marché ne comptait jusqu'il y a peu que trois autres acteurs proposant des ralentis extrêmes. Ces trois sociétés, à savoir : Inertia Unlimited active sur le marché américain, Digital Video Sud en France, et Live Motion Concept en Allemagne, sont en réalité des prestataires offrant leurs services aux chaînes de télévision, maisons de production et organisations sportives. Les produits qu'elles proposent ne peuvent pas être qualifiés de produits finis. C'est la raison pour laquelle le modèle économique choisi par ces entreprises est la prestation de services et non la vente.

Aujourd'hui, du fait de l'intérêt croissant manifesté par les grandes chaînes de télévision mondiales pour les ralentis extrêmes, I-MOVIX doit faire face à un contexte concurrentiel plus intense et plus agressif. Le géant Sony, notamment, a présenté lors du dernier salon audiovisuel de Las Vegas, une caméra permettant des ralentis jusque 8X en mode continu, alors qu'il se cantonnait jusque-là à proposer des caméras permettant de réaliser des ralentis de l'ordre de 3X.

Dans un tel contexte, il est impératif pour l'entreprise d'adapter ses décisions stratégiques pour l'avenir. C'est ainsi que ce mémoire tente de répondre aux enjeux auxquels I-MOVIX se voit confrontée.



3 Méthodologie

Mener l'analyse stratégique externe d'une entreprise peut être très ardu. C'est pour cela qu'un cadre d'analyse doit être mis en place. Dans cette partie nous vous proposons de décrire par quels moyens cette analyse a été menée. Ces moyens s'appuient sur plusieurs outils.

Le premier est notre cadre de référence (Aaker, McLoughlin, 2007). Il sera notre fil conducteur tout au long de l'analyse stratégique de l'entreprise.

La stratégie d'une entreprise est régie aussi bien par l'aspect externe que l'aspect interne. Les analyses internes et externes peuvent toutes deux être accompagnées de modèles dédiés. Néanmoins, un modèle sera créé pour prendre un compte ces deux aspects et leurs interactions.

3.1 Cadre de référence global

L'environnement d'I-MOVIX va ainsi être étudié grâce à un modèle élaboré sur base du *Business Model Canvas* (Osterwalder, Pigneur, 2010), des 5 *forces* de Porter (2008), et du *Business Ecosystem* de Teece (2011). Un tel choix découle de la volonté de présenter les résultats de l'analyse de manière intégrée. En effet, en étudiant ces différents cadres d'analyse, nous pouvons voir l'existence de liens entre ceux-ci.

Présentons donc ce modèle et les liens qui découlent de nos différents cadres d'analyses. Nous l'appellerons « *cadre de référence global* » (figure 13).

Notre cadre se compose de deux parties. D'une part, la partie interne et ses composantes (basée principalement sur le *Business Model Canvas* en bleu), et d'autre part, la partie externe (basée sur les travaux de Porter en orange et Teece en vert) qui se compose des différents acteurs de l'environnement. Par ailleurs, des liens entre ces acteurs et la partie interne sont présents.

Démarrons la présentation de ce modèle par les différentes facettes de l'environnement interne issues du *Business Model Canvas*. La première est la **proposition de valeur**, l'offre proposée par la société. Nous l'avons vu (voir point 1.3), c'est autour de celle-ci que s'articulent les autres éléments.

Le premier de ces éléments est la **segmentation** du marché qui va déterminer les types de **relations** et **distributions** que ces segments supposent. En parallèle, les **activités clés** de

l'entreprise, comme la production ou le service après-vente, se trouvent dirigées avec les deux derniers points vers un des acteurs externes que sont les **clients**. Nous pouvons voir ici le premier lien existant entre le modèle de Porter et le *Business Model Canvas*. Le *modèle de 5 forces* nous présente les clients uniquement en termes de pouvoir de négociation. Notre cadre de référence global va ainsi plus loin en ajoutant d'autres dimensions à la définition des clients.

Afin de mettre en place sa proposition de valeur, l'entreprise a également besoin de **ressources clés**. Celles-ci peuvent être physiques ou intellectuelles, elles sont donc également constituées d'un acteur externe qu'est le **capital humain**. Ce dernier constitue le deuxième lien observé entre les modèles. En effet, le capital humain est une ressource clé pour l'entreprise. Sans lui, elle ne peut mettre en place son offre. Il est d'autant plus une ressource clé dès lors qu'il devient difficile pour une société de trouver des collaborateurs en adéquation avec les profils qu'elle recherche.

Vient ensuite l'interaction de l'ensemble des acteurs externes. Une grande partie de ceux-ci peuvent être des **partenaires clés** de l'entreprise.

D'une part, nous retrouvons les acteurs du modèle des *5 forces* : les **fournisseurs** des matières premières ou des composants nécessaires à la proposition de valeur, les **clients** pouvant également être des partenaires commerciaux privilégiés, et enfin, dans le cas d'alliances stratégiques, les **entreprises concurrentes**.

D'autre part, les acteurs du modèle de Teece sont également présents : les **institutions financières** pouvant financer les projets de l'entreprise, les **institutions de recherche** avec lesquelles elle peut mener des projets de recherche, et les **pouvoirs publics** qui mettent en place les lois et les aides au développement des entreprises.

Les trois derniers acteurs sont les produits ou services **substituts** de ceux proposés par l'entreprise pouvant appartenir à une autre industrie, les **nouveaux entrants** pouvant potentiellement entrer dans celle-ci, et enfin les **organismes de réglementation et de normalisation** qui fixent les règles et normes que les produits de l'entreprise doivent respecter afin d'être commercialisés.

Finalement, notre modèle permet également de mettre en évidence l'existence d'acteurs externes fortement liés à l'entreprise comme les partenaires clés et le capital humain, ainsi que d'autres qui le sont moins. Nous pouvons ainsi observer que plus l'on descend dans le schéma, moins ces acteurs sont liés à l'entreprise.

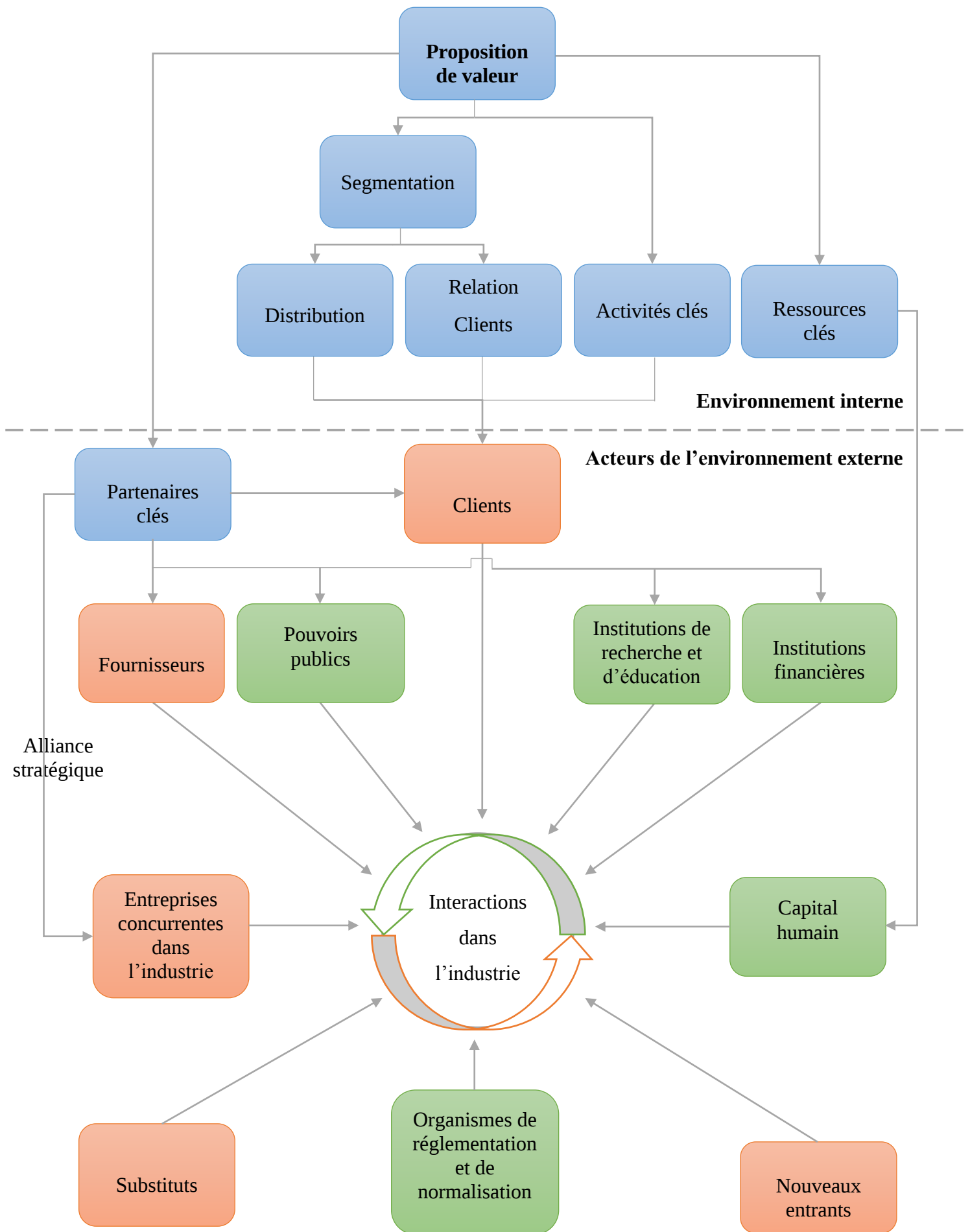


Figure 13 : cadre de référence global

3.2 Méthodologie de recherche d'informations

L'objet du mémoire est de mener une étude stratégique relative à l'environnement de l'entreprise I-MOVIX. L'étude se base sur une recherche qualitative issue de diverses données.

Pour Pellemans (1999), on peut distinguer deux types de données : les données formelles et les données informelles.

- Les données informelles sont des données récoltées de manière non planifiée et non systématique, et parfois même par hasard.
- Les données formelles sont au contraire le résultat d'une récolte délibérée et planifiée.

Il existe deux types de données formelles :

- Les données primaires sont le fruit d'une recherche d'informations que le chercheur peut mener afin d'apporter des réponses à une problématique. Elles n'ont donc pas d'existence préalable et sont par exemple récoltées lors d'entretiens ou lors d'une étude de marché.
- Les données secondaires sont des données déjà existantes récoltées précédemment lors d'études antérieures. Avant d'être secondaires, elles ont donc été primaires.

Les données secondaires soulèvent néanmoins quelques difficultés. Tout d'abord, il faut consacrer du temps pour se familiariser avec l'ensemble de ces données : comprendre à quoi correspondent telle ou telle donnée, leur utilité, leur pertinence pour l'objet de l'étude.

Une fois familiarisé, il est également nécessaire de filtrer les données utiles de celles superflues pour l'étude. La complexité éventuelle de la récolte de données peut amener des difficultés lors de ce filtrage.

Malgré un temps d'adaptation lors de la récolte, l'avantage premier des données secondaires est un gain certain de temps, car elles sont disponibles immédiatement et évitent l'éventuelle phase d'observation, d'analyse et de classement. Il est néanmoins admis que les données primaires sont plus pertinentes, car souvent plus récentes et spécifiques (Pellemans, 1999).

Pellemans nous donne 5 critères pour évaluer les données secondaires :

- *La fiabilité* : quelle est la façon dont les données ont été recueillies, le but de leur publication et leur destinataire initial ?
- *L'uniformité* : sont-elles exprimées dans les mêmes unités que la recherche en cours ?

- *La validité* : sont-elles encore valables aujourd'hui ? Sont-elles toujours valides dans le contexte de l'étude ?
- *L'homogénéité* : ont-elles été recueillies dans des conditions aussi proches que possible du cas posé ?
- *La sélectivité* : il est souhaitable de ne prendre que les données les plus significatives et de ne pas récolter trop de données secondaires inutilement.

Ce sont donc ces 5 critères qui ont demandé une attention particulière pour l'élaboration de ce mémoire, car si ces critères sont vérifiés, et les données correctes et de qualité, cela donne alors davantage de pertinence au travail réalisé.

Ce travail s'appuyant sur la recherche d'informations sur les acteurs de l'industrie, ce sont des données à la fois primaires et secondaires qui ont été utilisées.

Les données primaires sont issues d'entretiens individuels réalisés auprès des membres du personnel d'I-MOVIX. Ces entretiens ont été effectués sur le site de l'entreprise durant un stage d'une période de 3 mois. Un entretien avec le maître de stage, *Nadia Sinigaglia* (responsable de la communication au sein de l'entreprise), a au préalable été réalisé, et un plan déterminant les personnes pouvant être interrogées a ainsi pu être établi. Ce plan nous a également permis de définir les sujets à traiter avec les différents membres du personnel. Ces entretiens se sont ainsi déroulés suivant un guide pour chaque personne (voir annexes 1 à 5). Celles-ci ont été choisies relativement à la fonction qu'elles occupent et de leur expérience au sein de la société:

- *Laurent Renard* est le directeur général d'I-MOVIX. Sa fonction au sein de l'entreprise ainsi que sa position de fondateur ont été déterminantes dans notre choix. L'entretien a permis de répondre à des questions concernant l'histoire d'I-MOVIX, l'évolution de ses produits et les relations que la société a établies avec les institutions de recherche depuis sa naissance.
- *Nathalie Vinchent* est la responsable financière et co-fondatrice de la société. Sa fonction a également été déterminante pour apporter des éléments de réponse à propos de sujets portant sur les institutions financières, les pouvoirs publics, le capital humain et la culture au sein l'entreprise.
- *Benjamin Lardinois* et *Stéphane Ducobu* sont les responsables commerciaux. Leur poste les place directement en relation avec le marché. Les entretiens nous ont ainsi permis de rassembler les informations caractérisant les clients (pouvoir de négociation,

relations, segmentation, distribution), les ventes et les réglementations internationales qui les caractérisent, les partenaires commerciaux, et l'état du marché du ralenti.

- *Benoit Bolle* est le responsable de production. Sa fonction le place quant à lui directement en relation avec les fournisseurs. L'entretien qui s'est déroulé avec cette personne nous a ainsi apporté des informations pertinentes sur les fournisseurs, les sous-traitants et les partenaires technologiques d'I-MOVIX. Les organismes de réglementations et de normalisations, et les normes que les produits doivent respecter pour être commercialisés furent également abordés. Enfin, la question de la logistique de la société s'est vue posée.
- Le dernier entretien s'est déroulé avec *David Taquin*, responsable support interne des ventes. Travaillant également avec *Nadia Sinigaglia* à la mise en place de la communication d'I-MOVIX, l'entretien s'est focalisé sur celle-ci et les agences de communication.

Pour parfaire notre analyse externe, une seconde série d'entretiens également individuels (voir annexes 7, 8 et 9) a été réalisée avec 5 membres du personnel d'I-MOVIX à savoir, les fondateurs *Laurent Renard* et *Nathalie Vinchent*, un des commerciaux *Benjamin Lardinoit*, le responsable de production *Benoit Bolle* et la responsable de la communication *Nadia Sinigaglia*. Ces différentes personnes expertes dans leurs domaines respectifs nous ont permis d'évaluer l'intensité des forces qu'exerce chacun des acteurs externes de l'environnement d'I-MOVIX. Pour cela, chaque personne était amenée, en fonction de sa propre expérience au sein de l'entreprise, à évaluer les différents acteurs (voir annexe 6). En effet, 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. Cela peut 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 avons examinés ces acteurs.

L'objectif de l'exercice a consisté à synthétiser le pouvoir de ces acteurs tel que les membres du personnel interrogés le perçoivent au quotidien. Pour ce faire, il leur a été demandé de noter l'intensité de la force exercée par chacun des acteurs (ou le niveau de difficulté rencontré par I-MOVIX lorsqu'elle doit faire face à ces acteurs).

Pour cela, chaque personne a exprimé sa 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.

Parmi les 5 personnes interrogées, 3 groupes ont pu être établis. Un premier plutôt orienté « direction » est celui des deux fondateurs de la société. Un deuxième orienté quant à lui « marketing » regroupe la responsable de communication et le commercial. Enfin le dernier orienté cette fois-ci « production » est représenté par le responsable de production. En nous inspirant alors de la théorie de l'hexagone sectoriel (voir point 1.1.7) pour noter les acteurs, nous avons établi 3 « ennéagones sectoriels » évalués par chacun des groupes (voir point 4.1.12).

Cette série d'entretiens a été la source principale d'informations pour mener notre analyse stratégique en relation avec notre cadre de référence global. Elle n'est néanmoins pas la seule. En effet, des données cette fois-ci secondaires sont venues compléter notre source d'informations primaires :

- Des documents internes relatifs à la croissance du secteur, aux produits d'I-MOVIX et à sa proposition de valeur ;
- Une base de données interne relative aux concurrents et partenaires commerciaux ;
- Une recherche antérieure des distributeurs de la société issue d'un mémoire réalisé par le responsable commercial Benjamin Lardinoit⁹. Ce mémoire ayant été réalisé en 2009, à l'époque de la commercialisation des premiers produits, il nous a ainsi permis de nous familiariser avec les premiers pas d'I-MOVIX dans les relations externes.
- Le magazine en ligne *Live Production TV*¹⁰ pour l'évaluation de la croissance du secteur ;
- Différents sites de presse spécialisée, à savoir *Sports Video Group*¹¹, *Sports Video Group Europe*¹², *TVB Europe*¹³, *InBroadcast*¹⁴ ainsi que *Live Production TV*. Ces sites se sont révélés être une source complémentaire dans l'étude de l'intensité concurrentielle au travers de leurs articles dédiés aux différents acteurs du marché ;

⁹ Lardinoit, B. (2009). « *Analyse stratégique externe d'I-MOVIX : la puissance des distributeurs potentiels internationaux* ». Mémoire de master en sciences de gestion non publié, Fucam, Mons.

¹⁰ <http://www.live-production.tv/>

¹¹ <http://sportsvideo.org/main/>

¹² <http://svgeurope.org/>

¹³ <http://www.tvbeurope.com/>

¹⁴ <http://www.inbroadcast.com/>

- Les sites internet d'I-MOVIX¹⁵ et de ses concurrents¹⁶ nous apportant les informations nécessaires aux produits qu'ils proposent.

Le croisement des données des différents entretiens et des sources de données secondaires représente l'ensemble des informations utilisées pour mener l'étude qui va suivre.

Nous présenterons notre analyse stratégique en commençant par nous focaliser sur l'analyse interne de l'entreprise. Cette première partie (voir point 4.1) s'appuie principalement sur le résultat des entretiens menés avec les responsables commerciaux ainsi que les documents internes. Pour mener à bien cette première analyse, nous nous aiderons également de la théorie du *Business Model Canevas* (Osterwalder, Pigneur, 2010) présentée précédemment. Ce dernier ne se concentre pas uniquement sur l'aspect interne et c'est pourquoi les partenaires clés seront traités lors de l'analyse externe.

Dans un deuxième temps (voir point 4.2), nous nous servirons des travaux de Porter et en particulier du modèle des *5 forces* (1979, 2008) ainsi que du modèle de Teece des relations d'une organisation, « *The Business Ecosystem* » (2011). Ces cadres nous offrent une base théorique sur laquelle va s'appuyer l'analyse externe. Cette analyse s'est vue quant à elle soutenue par les éléments récoltés auprès des personnes interrogées lors de nos deux séries d'entretiens ainsi que ceux venant de nos sources d'informations secondaires.

¹⁵ <http://i-movix.com/>

¹⁶ <http://www.dvs-sport.tv/>
<http://www.livemotionconcept.de/>
<http://www.inertiaunlimited.com/>
<http://www.sony.fr/pro/products/broadcast>
<http://www.grassvalley.com/>
<http://www.nacinc.com/>

4 Analyse du cas I-MOVIX

Comme nous l'avons vu, l'analyse stratégique comprend de nombreux points à analyser. Notre objectif sera de décrire l'environnement d'I-MOVIX et de conclure sur la position de l'entreprise dans l'industrie. Cette industrie est en constante évolution et c'est pourquoi la prise en compte dans l'analyse des capacités dynamiques de l'entreprise est un facteur essentiel.

4.1 Analyse de l'environnement interne

Cette partie se consacre à l'analyse stratégique interne. Pour nous guider tout au long de celle-ci, nous allons suivre le cadre théorique du *Business Model Canvas* tout en gardant la structure de notre *cadre de référence global* en tête.

Nous présenterons tout d'abord le canevas synthétique de l'entreprise (voir figure 15). Celui-ci se verra accompagné pour une description plus en profondeur de chacune de ses composantes (excepté les partenaires clés qui seront étudiés lors de l'analyse externe). Enfin, à l'aide du cadre de référence d'Aaker et McLoughlin, nous conclurons cette analyse interne en exposant les performances et stratégies d'I-MOVIX.

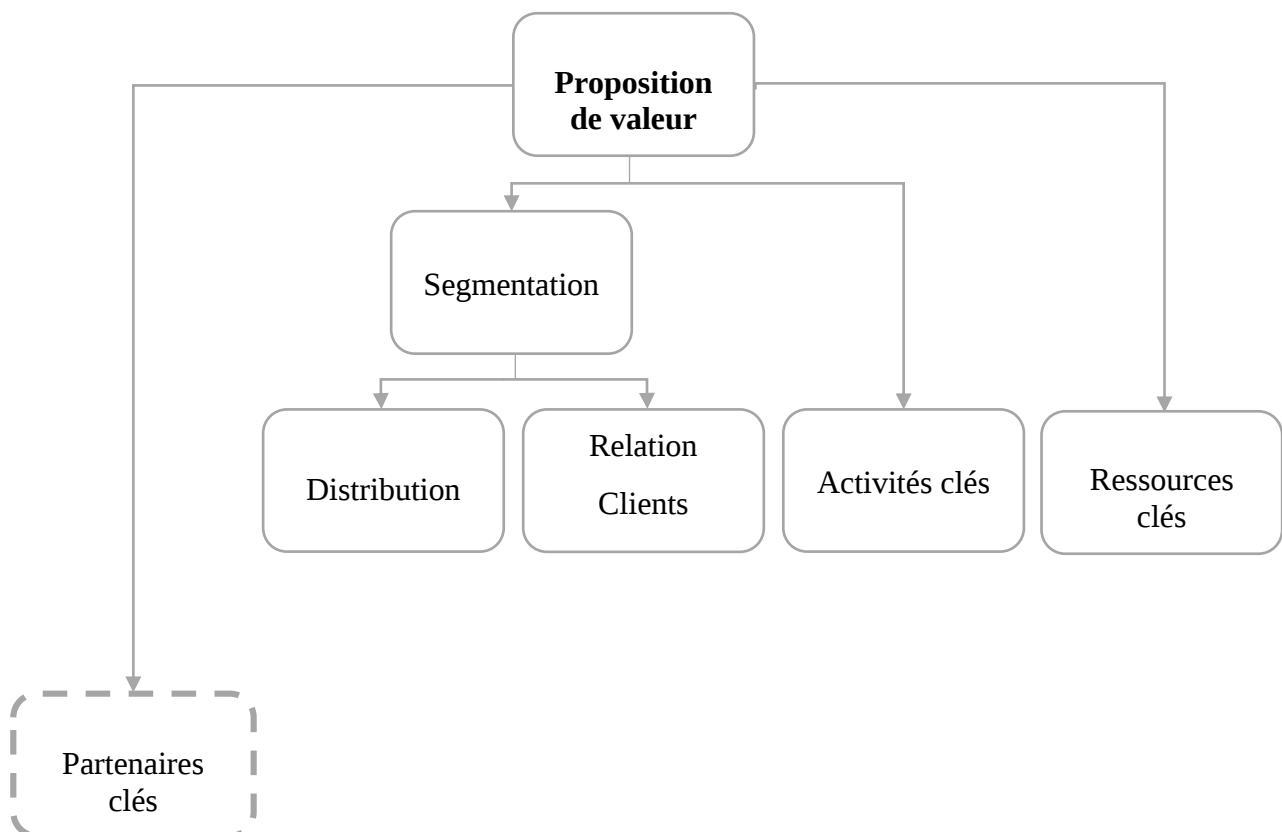


Figure 14 : éléments de l'environnement interne

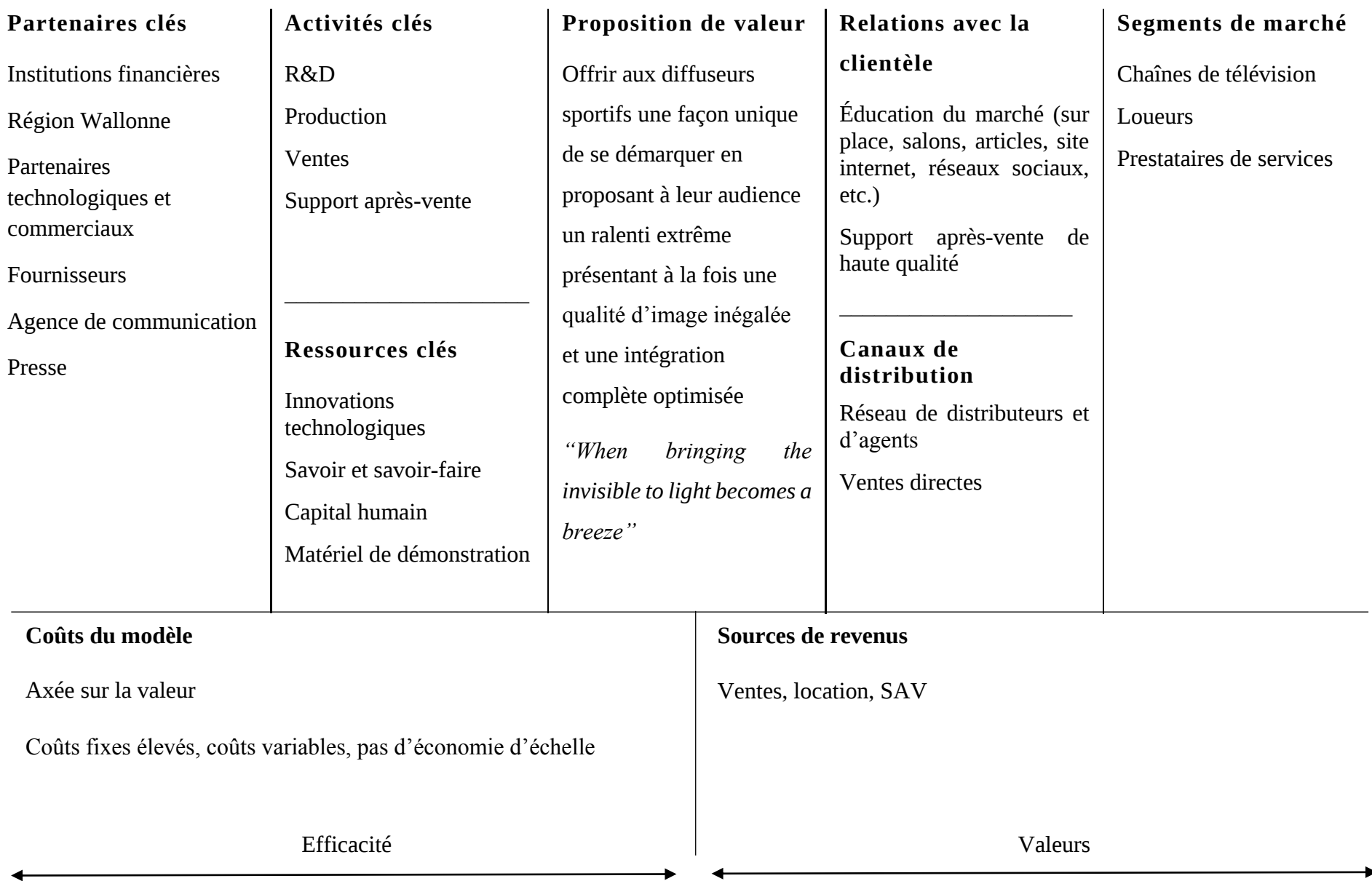


Figure 15: canevas synthétique de l'entreprise I-MOVIX

4.1.1 Proposition de valeur

I-MOVIX avec son slogan « *When bringing the invisible to light becomes a breeze*¹⁷ » communique sur la performance. L'entreprise communique par la mise en avant de ce que l'on ne peut voir en temps normal à l'œil nu. En effet, le ralenti extrême a la faculté de mettre en évidence des mouvements trop rapides pour les capacités cognitives humaines.

C'est sur cet atout que l'entreprise communique. Le segment visé est celui des clients ayant besoin de montrer à un public ce qu'il n'est pas possible de voir lors de mouvements extrêmement rapides. I-MOVIX déclare ainsi à ses clients que leurs besoins peuvent être rencontrés très simplement grâce à leurs caméras.

En outre, le deuxième message du slogan se situe dans le « *becomes a breeze* » qui se traduit par « devient un jeu d'enfant ». Par ce message, I-MOVIX met en avant son **niveau d'intégration poussé** : les caméras à haute vitesse industrielles ne sont pas à l'origine conçues pour la télédiffusion. La valeur ajoutée de la société est d'adapter ces caméras pour qu'elles se rapprochent le plus possible de l'utilisation de caméras traditionnelles utilisées pour la télédiffusion. Ce niveau d'intégration va cependant plus loin. Les caméras développées I-MOVIX sont ainsi livrées dans des valises contenant l'ensemble des éléments nécessaires à leur mise en place réduisant ainsi d'une part, l'encombrement lors de leurs déplacements à travers le monde, et d'autre part, le temps nécessaire à leur installation sur un trépied, deux attributs de qualité du produit valorisés par les clients

Ce niveau d'intégration s'étend jusque dans le travail de l'opérateur où celui-ci peut profiter de nombreux outils comme un système de calibration automatique des couleurs.

Enfin, les capacités techniques du matériel en font un **produit très haut de gamme**.

4.1.1.1 Les produits

I-MOVIX propose ainsi plusieurs solutions de systèmes ralentis. Depuis sa création, l'entreprise a développé de nombreux modèles : SprintCam, SprintCam Live V2.1, V3, VVS HD, X10 et X10+.

¹⁷ Que l'on peut traduire par « Lorsque révéler l'invisible devient un jeu d'enfant »

En mars 2014, il est décidé d'harmoniser la dénomination des produits autour du nom « X10 » et de concevoir les produits sur le principe de la modularité.

La gamme actuelle propose des solutions adaptées aux différentes demandes existantes dans le secteur :

- X10 SSM : la X10 *Super Slow Motion* est une caméra proposant des ralentis continus jusqu'à 6X et 10X et en des définitions¹⁸ d'image 1080i¹⁹ ou 720p²⁰
- X10 USM : la X10 *Ultra Slow Motion* peut filmer jusqu'à 2600 ips²¹ en 1080i et 5600 ips en 720p. Elle permet aussi la captation en direct et le *replay* instantané.
- SPINE : ce système permet de transformer une caméra de ralenti classique de marque Vision Research, utilisée la plupart du temps pour des applications autres que la télévision, en caméra de ralenti adaptée à la télédiffusion. L'entreprise possédant ce type de caméra n'a alors pas besoin d'investir dans une nouvelle caméra, elle peut tout simplement investir dans un module d'intégration partiel.
- X10 MULTI : le système permettant de gérer les images filmées par plusieurs caméras avant de les traiter et les diffuser en direct.
- X10 UHD : innovation d'I-MOVIX, il est le premier système du marché à avoir permis la captation et la diffusion en direct en UHD²². En mode Ultra Slow Motion, cette caméra est capable de filmer jusqu'à 2000 ips en 1080i et 1000 ips en UHD. En mode Super Slow Motion (ralenti continu), elle peut fournir des ralentis de 2X à 20X en 1080i et 4K.

¹⁸ La définition d'une image représente le nombre de pixels dont elle est constituée. Plus elle est élevée, plus l'image contient de détails.

¹⁹ Le nombre représente le nombre de lignes de pixels de l'image. Ici, « 1080 » sous-entend une image composée de 1920 colonnes et 1080 lignes de pixels (appelée HD) et représente donc un total de $1920 \times 1080 = 2\,073\,600$ pixels. Le « i », signifie « entrelacé » de l'anglais « *interlaced* ». Dans ce cas, une image sur deux affiche les lignes paires (on a une « demi-image » qu'on appelle « trame »). L'image suivante affichant alors les lignes impaires.

²⁰ 720 représente une définition de $1280 \times 720 = 921\,600$ pixels. Le « p » signifie progressif. Ici, et contrairement à l'entrelacé, chaque image est affichée complètement.

²¹ Images par seconde ou *frames per second* (FPS) en anglais. Admettons une captation de 1000 ips. Une rediffusion en 25 ips (nombre d'ips utilisé pour la télévision en Europe) nous donne alors un ralenti de 40X.

²² UHD : Ultra Haute Définition : 3840×2160 pixels. Toujours en progressif. Le terme « 4K » est aussi souvent utilisé. Les deux termes pourront être utilisés de manière interchangeable tout au long du mémoire.

- X10 UHD RF²³ : dernier produit en date, la X10 UHD RF possède les mêmes caractéristiques que la X10 UHD, mais permet en plus la transmission sans-fil des données à la régie²⁴. C'est un modèle unique sur le marché.
- D-flicker : l'intensité de la lumière artificielle varie constamment. On ne le perçoit pas en temps normal, mais lors de la captation d'images à très haute vitesse, ce phénomène apparaît. Il en résulte alors un scintillement de l'image aussi bien sur les lumières artificielles directement filmées que sur les objets éclairés par celles-ci. On appelle ce phénomène « *flicker* ». Le d-flicker est une technologie permettant d'uniformiser la variation de luminosité afin d'estomper le scintillement de l'image.

Comme nous allons le voir maintenant, l'entreprise est principalement active sur le marché de la télédiffusion sportive et se base sur un réseau mondial de partenaires. Ces partenaires sont principalement des distributeurs qui louent ou vendent les caméras I-MOVIX à des clients finaux. Nous sommes ainsi en présence de clients B2B.



Figure 16 : X10 UHD

4.1.2 Les clients

Le client B2B est quelque peu différent du client B2C. Du fait d'un nombre plus restreint de clients, la segmentation diffère. Il en est de même pour les relations qui sont ainsi plus proches du client comme nous allons le voir.

²³ « RF » pour « *radio frequency* » en anglais. Terme utilisé pour la transmission sans-fil de données par ondes radios.

²⁴ Endroit où le son et la vidéo sont gérés pour la diffusion.

4.1.2.1 Segments de marché

I-MOVIX vise un marché de niche à l'intérieur duquel elle opère une segmentation.

Dans le but de cibler au mieux la clientèle, elle utilise une segmentation de marché en fonction de 2 critères :

Le premier critère de segmentation est le type d'utilisation :

- Les premiers et principaux domaines d'utilisation des caméras sont les événements sportifs. Ce marché a été le premier visé par l'entreprise et représente à ce jour la quasi-totalité des ventes. En effet, les moyens financiers disponibles pour ce type d'événements facilitent le déploiement de tels systèmes. En outre, le ralenti image est particulièrement bien adapté pour fournir l'ensemble des détails que des caméras traditionnelles ne peuvent montrer.
- Les autres domaines sont les productions cinématographiques et publicitaires où des projets ont déjà été menés par le passé. Citons également le domaine industriel où, dans les phases de production, l'apport du ralenti extrême peut permettre une meilleure vision de chaque phase.

- Le second critère est celui du profil du client. Le portefeuille de clients d'I-MOVIX est ainsi constitué :

- De chaînes de télévision (comme TV Globo au Brésil) qui achètent les caméras afin de couvrir les événements sans passer par un prestataire. Celles-ci sont des chaînes avec des budgets assez importants pour investir dans du matériel de pointe. Elles représentent 48% du chiffre d'affaires de la société.
- Des prestataires de services qui achètent le produit et louent leurs services afin de réaliser les productions sportives en sous-traitance à des chaînes de télévision qui ne veulent pas forcément investir dans du matériel de pointe. Les prestataires représentent 34% du chiffre d'affaires d'I-MOVIX. Parmi ces prestataires, on trouve également les sociétés de cars de régie²⁵. Ceux-ci ne représentent actuellement que 4% du chiffre d'affaires.

²⁵ Véhicule dans lequel une régie est aménagée

- Des loueurs qui mettent les produits de la société à disposition des chaînes de télévision sous forme de location. Les loueurs ne mettent donc pas à disposition de personnel opérant sur le matériel.

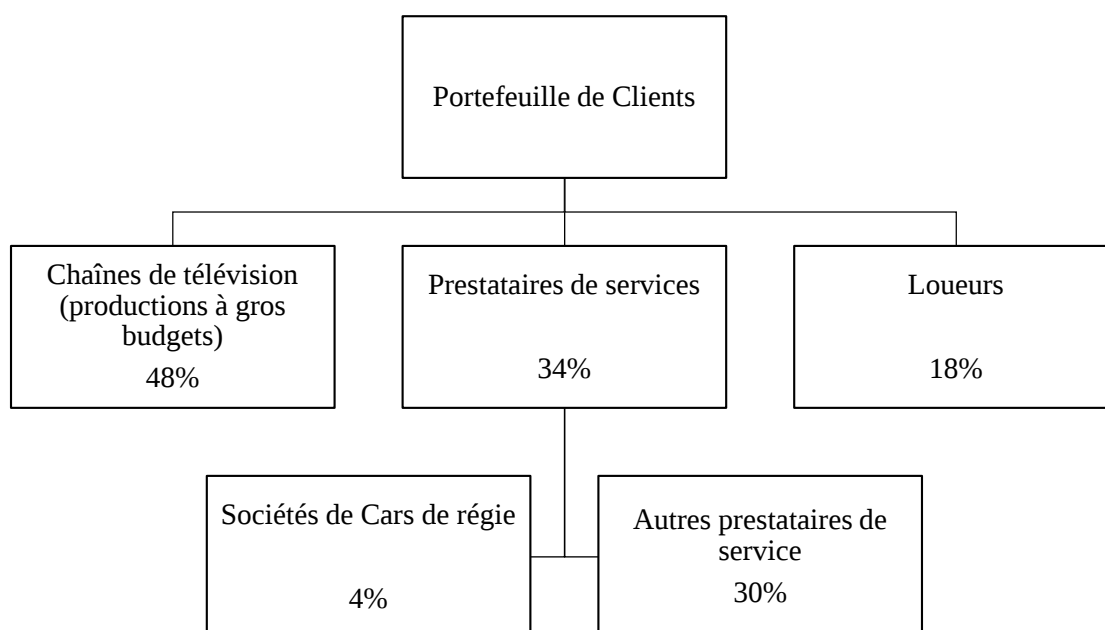


Figure 17 : répartition du portefeuille de clients

Nous pouvons voir dans la répartition actuelle du portefeuille que les sociétés de cars de régie pèsent très peu dans le chiffre d'affaires. Un effort doit être envisagé pour ce type de client. Ils sont en effet un acteur très important dans la production télévisuelle des événements sportifs. Il y a donc une opportunité à saisir pour la société dans ce domaine (voir point 4.2.2.8).

Nous pouvons également souligner qu'I-MOVIX ne fournit de caméras qu'aux chaînes de télévision à gros budgets. Des chaînes plus locales sans ces budgets pourraient néanmoins également être intéressées par des caméras de ralenti. Il y a donc un marché potentiel pour des caméras à plus faible budget pour I-MOVIX.

4.1.2.2 Canaux de distribution

I-MOVIX vend ses produits de manière directe au client final dans le cas des prestataires et des chaînes de télévision, et de manière indirecte vers le client final par la vente de caméras à des distributeurs/loueurs qui vendent ou louent ensuite leurs systèmes aux utilisateurs finaux.

La société s'appuie le plus possible sur des distributeurs. En effet, ces derniers connaissent très bien leur marché et la culture locale. Par ailleurs, il est difficile pour une entreprise montoise de 20 personnes de conquérir le marché mondial sans l'intermédiaires d'agents locaux. Pourtant, être inclus dans l'offre d'un distributeur peut s'avérer difficile. Ceux-ci ne vendent pas uniquement du matériel I-MOVIX, et les produits de la marque appartiennent à une catégorie complexe et chère.

Il est également très difficile pour l'entreprise de trouver les bons distributeurs. Un des facteurs les plus importants est la personne de contact chez ceux-ci : il est ainsi plus aisé d'être en contact avec une personne connaissant notre culture occidentale si celle du distributeur est différente. La maîtrise de la langue anglaise par le contact est également un avantage pour faciliter le dialogue et les échanges. À titre d'exemple, il a ainsi fallu deux ans à l'entreprise pour trouver le bon distributeur en Corée. L'entreprise tente néanmoins d'étendre son réseau de distribution à travers le monde en touchant de nouveaux marchés et en tentant d'intensifier son image de marque à travers le monde.

Malgré toutes ces contraintes, les distributeurs possèdent un avantage certain : ils ont un rôle de communication. Ceux-ci peuvent en effet communiquer avec les clients à propos des produits existants sur le marché.

Si la société ne passe pas par un distributeur, elle agit alors en vente directe. L'avantage est qu'il n'y a pas de commission prise par l'éventuel distributeur. Cependant, dans certains pays il est très difficile de faire sans distributeurs en raison de différents facteurs comme la langue, la culture, le manque de notoriété...

Enfin, dans ce milieu la transmission d'informations est très rapide. Il n'est pas rare qu'un contact à l'autre bout du monde sache en peu temps qu'une vente vient d'être effectuée dans un autre pays. Cela induit donc que les retours d'avis se font très rapidement, et que d'autres clients peuvent ainsi être informés sur les produits I-MOVIX. De surcroît, tout le monde se connaît assez bien. Cela rend alors la transmission d'informations d'autant plus facile.

Pour évaluer l'offre, les clients passent généralement par 3 phases :

- 1) Tests techniques : des démonstrations sont faites par I-MOVIX, et des tests en laboratoires peuvent être effectués par les clients.

- 2) Département financier : lorsque le client est satisfait des premiers tests, c'est alors son département financier qui évalue l'offre. Ici il n'y a donc pas uniquement l'aspect technique qui est pris en compte, mais aussi l'aspect financier.
- 3) Négociations : c'est lors de cette phase que le client compare les offres et négocie.

Le dernier point à aborder dans la distribution est le transport de marchandises. Il s'agit de matériel lourd, encombrant, coûteux et pour lequel les délais de transport sont souvent très courts en raison de la ponctualité des événements. La solution à ce problème a été de diminuer dans un premier temps la masse du matériel transporté qui pouvait par le passé dépasser les 80 kg, et ensuite sa taille afin que cela puisse notamment être transporté en soute à bagages. La société se distingue d'ailleurs par des bagages conçus de façon à ce que tout le matériel nécessaire soit réuni dans 2 valises « *flight case* » d'une masse totale de 50 à 60 kg. I-MOVIX n'intégrant pas toute la chaîne de production, il y a des données incompressibles : une partie de la masse des systèmes dépend par exemple de celle de la caméra utilisée fournie par Vision Research.

4.1.2.3 Relations avec la clientèle

Actif intangible, la relation avec la clientèle est un aspect particulièrement important dans une entreprise B2B comme I-MOVIX pour laquelle les ventes dépendent directement de la qualité de cette relation.

Le service qu'I-MOVIX offre à sa clientèle est de type assistance personnelle dédiée. Dans ce milieu, les clients attendent en effet une relation de confiance et très personnalisée. Les responsables commerciaux tendent alors à entretenir de telles relations avec chacun de leurs contacts. Cependant, celles-ci dépendent beaucoup du client. C'est notamment le niveau de confiance envers ce dernier qui déterminera par exemple si l'on est prêt à livrer une caméra avant réception de la contrepartie monétaire. Toutefois, la construction des relations est un processus long. Les responsables commerciaux ont ainsi toujours le temps de discuter et de construire celles-ci avec chaque client qu'ils rencontrent d'abord en personne. La rapidité de réaction pour le support est un facteur pouvant influencer la relation de confiance des clients. Chez I-MOVIX, les commerciaux sont à même de résoudre des problèmes sans devoir systématiquement faire appel à l'équipe support.

Faisant partie d'un domaine de très haute technologie et d'innovation rapide, la présentation d'un produit et sa découverte par le public se fait souvent en même temps que la formation à la

technologie associée. On appelle alors cela l'éducation du marché. Celle-ci peut se faire chez I-MOVIX lors de visites extérieures, lors de démonstrations, lors des salons (comme le salon NAB à Las Vegas ou l'IBC à Amsterdam), mais des articles, le site internet ou les réseaux sociaux peuvent également dans une moindre mesure contribuer à cette éducation du marché.

Le frein au changement est un problème que l'on peut rencontrer avec les nouveaux utilisateurs. La technologie est par conséquent conçue pour déstabiliser le moins possible les utilisateurs : l'OCP, la commande de réglage de l'image, est par exemple proche de celle de la concurrence dans son fonctionnement. Il y a donc une attention toute particulière portée aux souhaits des clients et à leurs attentes.

Le domaine d'I-MOVIX est également propice aux *early adopters*. Ce sont des clients prêts à payer le produit avant même que celui-ci ne soit commercialisé afin d'être sûr de l'avoir en premier. Ces clients permettent ainsi de financer en partie la R&D.

Enfin, la relation avec la clientèle dépend aussi du service après-vente (SAV). I-MOVIX tente toujours de dépanner à distance : le client entre d'abord en contact avec les responsables commerciaux. S'il ne peut résoudre le problème, il est alors transféré à une personne pouvant le traiter. Cependant lorsque le problème est plus important, le système est alors ramené et échangé. Ceci est la dernière solution, car elle engendre des procédures de réimportation. Le fait d'avoir des personnes compétentes chez les clients peut souvent grandement faciliter les opérations de SAV.

4.1.2.4 Pouvoir de négociation des clients

La PME dépend énormément de ses clients. C'est pourquoi ses plus gros clients sont aussi des partenaires privilégiés. Fletcher, un client qui achète les caméras pour ensuite les louer aux clients finaux, en est un. Il semble donc essentiel de s'appuyer sur de tels partenaires, car cela a pour conséquence de réduire la distance relationnelle présente. Cela favorise ainsi l'évolution des ventes.

Nous verrons plus loin qu'I-MOVIX se démarque de ses concurrents par des produits différenciés en vitesse, en définition ou en niveau d'intégration (voir point 4.1.9). C'est aussi en partie pourquoi Fletcher ne s'appuie plus que majoritairement sur des produits I-MOVIX. Il y a donc là une diminution du pouvoir de négociation des clients. Néanmoins, en fonction des besoins, les clients peuvent se diriger vers des produits concurrents (voir point 4.2.2.8).

Enfin, les coûts de transfert ne se situent pas dans la contrainte d'adaptation à une autre technologie -I-MOVIX proposant une prise en main similaire-, mais au niveau du service, du support, et du niveau d'intégration que propose l'entreprise avec ses produits. Ceci contribue alors à dissuader les clients de se diriger vers un produit concurrent.

En présence de tous ces éléments, nous pouvons dire qu'I-MOVIX **contribue grandement à la qualité du produit** qu'elle propose, et maintient un pouvoir de négociation des clients de ce marché à un niveau **moyen**.

4.1.3 Sources de revenus

Nous n'entrerons pas dans les détails pour des raisons de confidentialité. Néanmoins, nous pouvons dire que les sources de revenus de la société dépendent essentiellement des ventes (plus de 90%). Viennent ensuite la location et le service après-vente.

4.1.4 Activités clés

Afin de fournir sa proposition de valeur, I-MOVIX dispose de 4 activités clés :

- *La R&D* : à la base du développement des caméras, la R&D est l'activité centrale de l'entreprise qui est aussi la plus financée avec près de la moitié des investissements qui lui est dédiée. C'est là que sont développés la partie logicielle de gestion des caméras, le traitement de l'image, la gestion des flux audio... Composée d'une petite équipe, cela lui permet d'être **réactive** en cas de changement dans les plans d'un projet.
- *La production* : l'activité qui se charge de développer l'intégration des caméras, le design des cartes électroniques, etc. C'est aussi là que sont gérées les commandes de l'ensemble des pièces chez les fournisseurs.
- *Les ventes* : nous en avons parlé avec les relations clients, l'activité de vente dépend énormément de celles-ci. C'est le moyen par lequel la société distribue ses caméras à travers le monde.
- *Le support après-vente* : comme vu précédemment, I-MOVIX applique un support après-vente à l'ensemble de sa gamme de produits.

Pour mener à bien l'ensemble de ces activités, l'entreprise dispose de nombreuses ressources aussi bien internes qu'externes.

4.1.5 Ressources clés

Les ressources clés s'appuient essentiellement sur des actifs intangibles. Nous l'avons vu avec les capacités dynamiques, ces actifs doivent pouvoir être adaptés dans le temps pour maintenir un avantage concurrentiel.

Les innovations technologiques en font partie. I-MOVIX a été la première entreprise à entrer sur le marché du ralenti extrême dans le domaine sportif. Récemment, elle a également été la première à amener l'UHD, et actuellement, elle dispose d'un système unique au monde permettant la télédiffusion en UHD sans fil. Cette capacité d'innovation est sans aucun doute liée à la R&D qui est un processus permanent au sein de l'entreprise. Celui-ci est presque exclusivement alimenté par la veille de terrain dont le but est de recevoir les retours des clients, et de comprendre ce que souhaitent les utilisateurs finaux ainsi que leurs habitudes d'utilisation du matériel. C'est ce processus qui amène alors les idées de R&D à l'entreprise. Tout ceci participe grandement à mettre l'entreprise en position de leader sur le marché. Nous pouvons directement observer par cette volonté d'innovation que l'entreprise mobilise ses compétences vers l'avenir, c'est qui constitue bien par définition une capacité dynamique.

Les brevets peuvent constituer une ressource clé pour une entreprise. Cependant, I-MOVIX n'en dispose pas. En effet, déposer un brevet, c'est rendre à la connaissance du public une nouvelle technologie. C'est ainsi que la société se base sur sa position à la pointe de l'innovation avec des systèmes difficiles à copier (notamment grâce à l'utilisation de certains dispositifs électroniques) et ne demandant pas la nécessité de disposer de brevets afin de conserver son avantage concurrentiel.

Une autre ressource clé est le capital humain. À ses débuts, il était très difficile pour l'entreprise de trouver des personnes aux profils correspondant à ses besoins. Elles devaient être motivées à se lancer dans l'aventure et le manque de crédibilité d'une entreprise démarrant sur un marché de niche n'aidait pas. C'est alors que trouver des personnes avec des diplômes élevés s'est révélé essentiel afin de fournir la crédibilité nécessaire tant au niveau du recrutement que de la clientèle et des aides financières. À l'heure actuelle, le recrutement est bien plus aisé. Devenir leader du secteur et prouver que le marché existe a été un élément déterminant, et I-MOVIX a su tirer avantage de cette évolution pour s'entourer des personnes ayant participé à sa croissance. Il est tout de même nécessaire de noter qu'il s'agit d'un secteur où la technologie évolue vite (avènement de la HD, 3D, UHD...) et à la complexité grandissante. Le recrutement

s'avère plus aisé qu'auparavant, mais demande tout de même un type de personnel bien spécifique.

La motivation du personnel est entretenue par une culture d'entreprise bien spécifique à I-MOVIX. Cette culture d'entreprise se base sur des relations pratiquement sans hiérarchie qui, sinon, amèneraient trop de contraintes pour les salariés. C'est ainsi que la culture se focalise sur l'épanouissement, la bonne entente, la souplesse, la flexibilité, et tient compte de l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle. En outre, un projet de bien-être au travail a été récemment mis en place. Celui-ci se concentre sur les valeurs et la communication interne (réunions hebdomadaires). Il s'en suivra alors la mise en place d'un manuel pour les nouveaux arrivants contenant la vision et les valeurs de l'entreprise, ainsi qu'un *manuel de bien vivre ensemble*.

Enfin, le capital humain constitue également la majeure partie des coûts. La charge salariale en représente près des $\frac{3}{4}$. Engager quelqu'un et le former (apprentissage, acquisition des valeurs) constitue dès lors un investissement conséquent. Une durée d'un an est estimée pour qu'un salarié devienne autonome chez I-MOVIX.

Mises à part les quelques sous-traitances que nous verrons plus loin, le savoir-faire est essentiellement interne. Bien que chaque personne ait ses qualifications et expériences, la connaissance et le savoir-faire de chacun sont partagés au sein de l'entreprise. Ainsi, une personne ne détient pas un savoir à elle seule, mais le transmet à d'autres, permettant ainsi une évolution plus rapide des compétences au sein de l'entreprise. La culture organisationnelle favorise donc l'apprentissage de nouvelles compétences. Néanmoins, cette approche possède une faiblesse : celle de ne pas sauvegarder de traces « écrites » du savoir. En effet, celui-ci est transmis oralement de personne en personne ou par observation et imitation, et aucun support ne vient alors soutenir la sauvegarde des compétences. Nous pouvons ici voir émerger une piste d'amélioration concernant la façon dont les processus organisationnels sont intégrés avant et après l'apprentissage.

Terminons l'exploration des ressources par l'utilisation de matériel de démonstration. C'est en effet grâce à cette ressource que l'entreprise peut démontrer les performances de ses produits. Pour cela, les démonstrations peuvent se faire chez I-MOVIX quand le client est en visite commerciale, mais également chez les clients. Il peut aussi s'agir de démonstrations directement faites lors d'un évènement sportif. Le client mais aussi la presse peuvent alors observer en situation réelle les capacités des solutions proposées par l'entreprise.

Enfin, c'est également lors de salons comme le NAB de Las Vegas que des démonstrations peuvent avoir lieu.

Les ressources d'I-MOVIX constituent dès lors une vaste source de forces pour celle-ci. Nous pouvons résumer ces forces en termes de **capacité d'innovation**, de **capital humain hautement qualifié** associé à un **savoir-faire notable**, d'une culture d'entreprise axée sur le **bien-être** et la performance des membres du personnel, et enfin sur une **technologie difficilement copiable**. Tout cela implique néanmoins un coût.

4.1.6 Coûts du modèle

Pour des raisons de confidentialité, nous n'aborderons pas les coûts de manière chiffrée. Nous pouvons néanmoins dire que ceux-ci sont **très élevés**. En effet, les activités sont **axées sur la valeur** et les coûts sont alors importants.

Les coûts fixes tiennent ainsi une part importante du modèle. Nous l'avons vu au point précédent, les **charges salariales représentent la majeure partie des coûts** de l'entreprise. Néanmoins, d'autres comme la location des locaux pèsent également dans ces coûts.

Les coûts variables dépendent notamment des déplacements à l'étranger, de la sous-traitance en R&D, du SAV, ou encore du prix des composants. Enfin, de par un volume faible, conséquence d'un marché de niche, il n'y a **pas d'économies d'échelles**.

4.1.7 Conclusion de l'analyse interne

Au terme de cette analyse, nous pouvons mettre en évidence les forces et faiblesses de la performance et de la stratégie d'I-MOVIX. Suivons pour cela l'analyse interne de notre cadre de référence d'Aaker et McLoughlin (2007) pour conclure cette première partie.

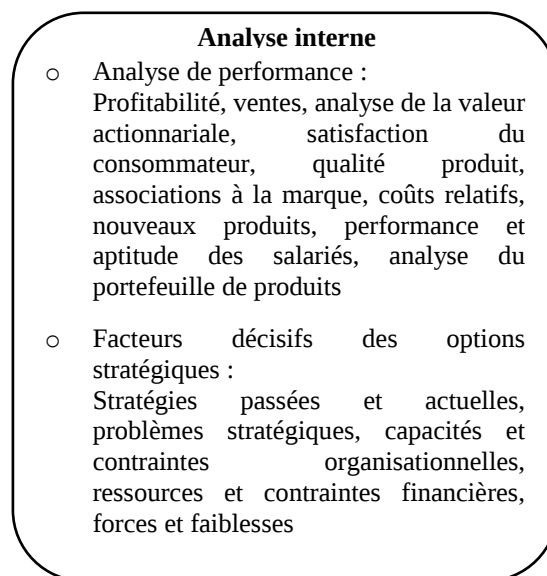


Figure 18 : analyse interne du cadre de référence d'Aaker et McLoughlin (2007)

Performance :

Financièrement, les niveaux de profitabilité sont suffisants pour que l'entreprise puisse se développer dans son environnement et continuer à proposer des solutions innovantes à ses clients.

Nous avons pu voir qu'I-MOVIX propose des produits qui répondent aux attentes de ses clients. Elle dispose ainsi d'un portefeuille de produits en adéquation avec les besoins des segments de clientèle. La gamme de produits de l'entreprise se développe constamment afin d'être à la pointe de l'innovation. Ceci a alors pour conséquence de permettre à I-MOVIX de proposer des produits répondant aux besoins du marché et tournés vers l'avenir. Malgré cette performance, nous avons vu qu'un marché pour les sociétés de cars de régie existe et qu'I-MOVIX pourrait le viser davantage.

Enfin, pour répondre aux besoins de conception, la PME peut compter sur des ressources humaines hautement qualifiées et propose un management humain favorisant l'épanouissement et la motivation de celle-ci, gage d'une performance optimale.

Stratégie :

I-MOVIX s'est toujours appuyée sur une stratégie d'innovation pour ses solutions. Cela amène des coûts élevés (masse salariale, matériel), car les activités de la société sont axées sur la valeur. De plus, en raison du volume faible de son marché de niche, il n'y a pas d'économies d'échelle.

L'entreprise tente de toucher d'autres marchés. Des relations naissent dans certains pays et cela montre l'ambition d'I-MOVIX d'étendre son réseau de distribution à l'avenir. Les ressources financières dépendent directement des ventes. Mais nous allons le voir, les aides des institutions financières, des pouvoirs publics et d'autres acteurs externes amenuisent cette contrainte.

4.2 Analyse de l'environnement externe

L'environnement externe est constitué de nombreux acteurs. Ceux-ci, comme nous pouvons le voir avec notre *cadre de référence global*, peuvent être amenés à entrer en relation avec l'entreprise. C'est notamment le cas avec I-MOVIX qui entretient des relations avec nombre d'entre eux. Nous allons ainsi étudier chaque acteur de l'environnement externe d'I-MOVIX (les clients ont été étudiés lors de l'analyse interne).

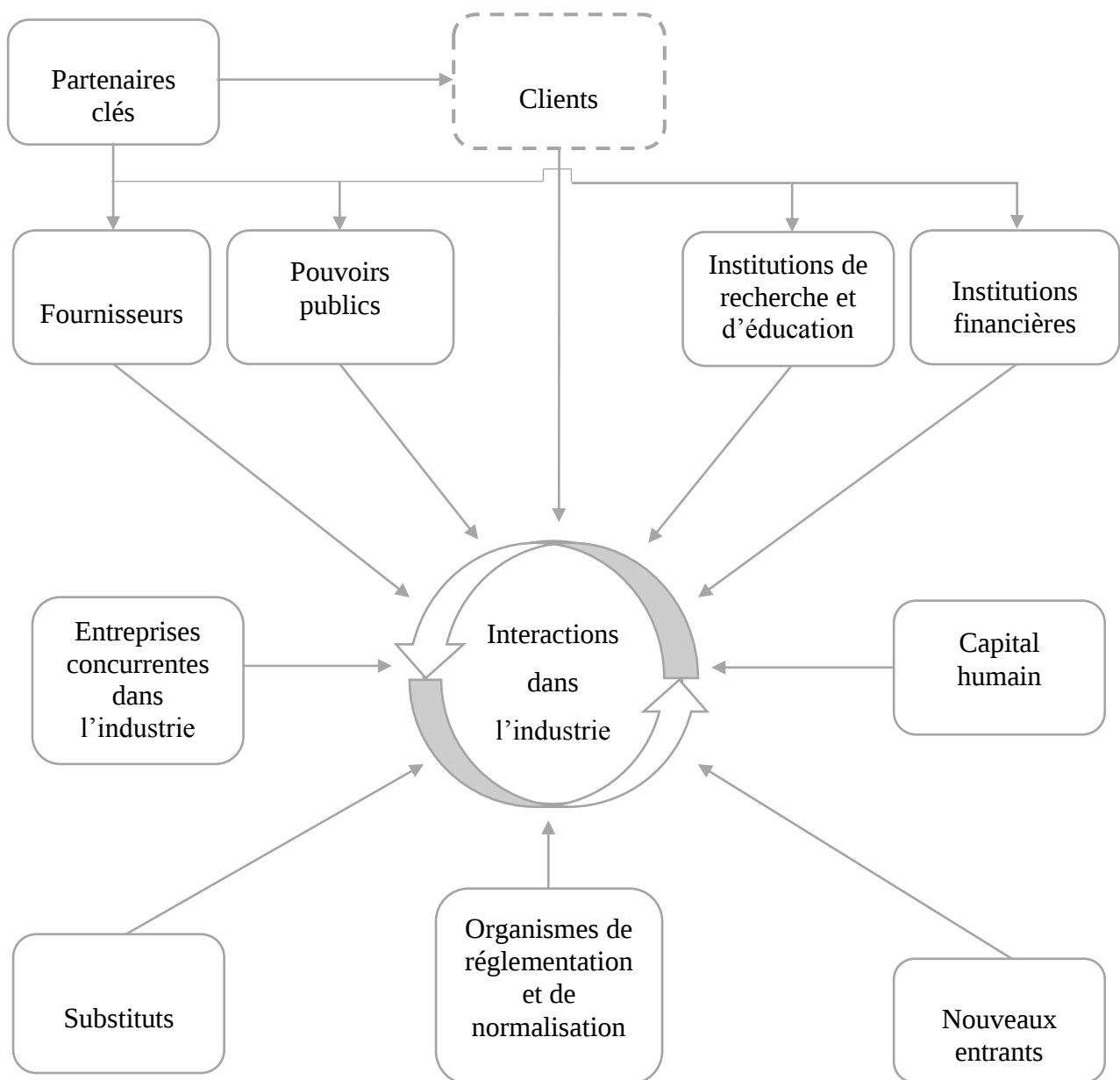


Figure 19 : acteurs de l'environnement externe

4.1.8 Partenaires clés

Au fil des années, I-MOVIX s'est entourée de partenaires clés qui ont eu une influence centrale dans sa croissance et le développement de ses activités.

4.1.8.1 Institutions financières

Les institutions financières ont joué un rôle important dans le développement d'I-MOVIX et ce dès sa fondation. L'entreprise a été créée avant la crise de 2008. À cette époque, les banques prêtaient plus facilement l'argent qu'elles ne le feraient à l'heure actuelle. Aujourd'hui, trouver le financement serait bien plus ardu.

Pour financer l'entreprise, d'autres solutions sont présentes et I-MOVIX a notamment reçu des aides de la part des fonds d'investissement locaux. Ceux-ci sont des sociétés publiques et privées qui financent des entreprises. Ils dépendent de financements de la région et de l'Europe et confèrent des aides financières plus attractives que les banques (taux, prêts à risques...). Le but est la promotion de l'emploi dans les régions.

I-MOVIX se situe sur un marché de haute technologie difficile à comprendre. Cela amène alors une difficulté supplémentaire pour convaincre les banques et les fonds d'investissement locaux. De plus, les financiers s'attendent bien souvent à des retours sur investissement rapides ; or, dans un marché de niche avec très peu de volume, cela se révèle très difficile.

I-MOVIX utilise également des services de consultance financière. Celle-ci, financée par la Maison de l'Entreprise²⁶ dans un premier temps, continue d'être utilisée depuis, avec notamment des aides pour la réalisation de *business plans*.

Les **bonnes relations** existantes avec ces organismes et le fait de s'entourer de personnes de confiance et compétentes ont beaucoup aidé dans le développement de l'entreprise.

²⁶ La Maison de l'Entreprise est un Centre Européen d'Entreprise et d'Innovation. Elle conseille et accompagne les entrepreneurs et les jeunes entreprises.

4.1.8.2 Les pouvoirs publics et la Région Wallonne

En tant qu'entreprise axée sur la recherche et développement, I-MOVIX bénéficie d'aides gouvernementales de la Région wallonne. La crise économique ayant eu un impact sur les aides que la région octroie, les subsides ont par conséquent diminué. Cependant, les entreprises orientées R&D ou axées sur l'environnement continuent d'être pleinement soutenues. Cela se justifie notamment par le fait que la région veut promouvoir le développement de produits innovants pour l'exportation via l'AWEX. L'AWEX, l'Agence wallonne à l'Exportation et aux Investissements étrangers, est « *le département de la Région wallonne en charge de la promotion du commerce extérieur et de l'accueil des investisseurs étrangers*²⁷ ». Dans le but de promouvoir la Wallonie au niveau international, l'AWEX s'occupe notamment du soutien des entreprises par incitants financiers, financement des exportations, formations, ou encore par suivi actif des investisseurs étrangers. L'AWEX finance par exemple à hauteur de 50% les frais de salons d'I-MOVIX.

La Wallonie apporte également plusieurs systèmes de financement à la recherche et au développement afin de promouvoir l'innovation technologique, la collaboration avec les universités et contribuer au développement socio-économique de la Wallonie.

Parmi les différents programmes en place, First Entreprise permet à l'entreprise d'engager un chercheur pour mener une recherche tout en assurant sa formation via un stage dans une université ou un centre de recherche agréé ou public. Dans ce programme, la part couverte par la Région wallonne s'élève ainsi à 50% pour une grande entreprise, et jusqu'à 70% pour une petite entreprise comme I-MOVIX.

Enfin, la région propose également des subventions pour des études de faisabilité techniques afin de soutenir le développement d'un nouveau produit ou service. Plus exactement, il s'agit d'un pack regroupant les études de faisabilité techniques, les faisabilités de logiciel, les conseils en marketing stratégique et les conseils en transfert de technologie dont le plafond est défini à 200 000 € sur 3 ans. Il s'agit ainsi de faire appel à un centre de recherche public ou agréé, ou une université.

²⁷ AWEX (2015), Qui sommes-nous ?. En ligne <http://www.awex.be/fr-BE/Qui%20sommesnous/Pages/default.aspx>. Consulté le 06/02/2015.

Les différentes aides dont a bénéficié I-MOVIX par les pouvoirs publics sont notamment :

- Des avances récupérables,
- Des études de faisabilité,
- Des aides pour l'engagement de certains profils de personnes : en tant qu'entreprise de haute technologie, les profils recherchés sont élevés. Les aides de la Région wallonne ont beaucoup aidé notamment avec des aides au niveau du précompte professionnel pour certains scientifiques.
- Des réductions d'impôts,
- Des crédits d'impôt sur les montants de R&D.

Malgré toutes ces aides, la difficulté pour I-MOVIX réside avant tout dans les **contraintes administratives** que leur demande comporte. Néanmoins, ce que nous pouvons finalement retenir c'est que d'une part, le gouvernement au travers de la Région wallonne agit comme **un acteur aidant** plutôt que restrictif, et que d'autre part, **sans l'ensemble de ces aides, I-MOVIX n'aurait sans doute pas réussi à survivre.**

4.1.8.3 Institutions de recherche et d'éducation

L'ensemble des universités propose un institut de recherche que les entreprises peuvent solliciter. Pour I-MOVIX, les collaborations avec les universités n'ont toutefois démarré que lorsque les recteurs de celles-ci ont commencé à entrevoir que le projet de Laurent Renard prenait de l'ampleur. Une fois encore, il semble clair que le manque de crédibilité n'aidait pas au début.

Les premières demandes de pistes de recherches ont été posées auprès de Multitel²⁸ lorsque la première personne engagée, un docteur et chercheur à l'UCL a intégré l'entreprise. C'est à ce moment-là que cet institut comprit que le projet était sérieux.

C'est également grâce à ce docteur, que les premiers contacts avec l'UCL se sont formés et, plus tard, avec des chercheurs dans les domaines concernant I-MOVIX.

²⁸ Multitel est un centre d'innovation qui doit sa naissance à la Faculté Polytechnique de Mons.

C'est lorsqu'une autre personne, diplômée de la Faculté Polytechnique avec 12 ans d'expérience, fut engagée que cette faculté commença également à remarquer le potentiel d'I-MOVIX.

Nous pouvons observer ici que la faculté de l'entreprise à engager des profils hautement qualifiés venant de grandes institutions lui a permis d'être prise au sérieux par les centres de recherches.

Concernant les collaborations avec les écoles à proprement parler, des essais se sont déjà déroulés avec la Faculté Polytechnique pour des projets de recherche, et régulièrement, des étudiants viennent pour travailler sur de petits projets. Des thèses sont également menées et les personnes peuvent alors venir faire une partie de leurs travaux de recherche sur le site de l'entreprise. Enfin, I-MOVIX accueille régulièrement des stagiaires en provenance des universités et hautes écoles montoises (UCL-MONS, HELHa, Faculté Polytechnique, Haute École Provinciale de Hainaut Condorcet...), et des mémoires peuvent alors être menés.

Par le passé, une collaboration a également été faite avec Numédiart²⁹. L'objet de cette collaboration était d'aider I-MOVIX pour le développement d'une solution de déflickering, technologie permettant de supprimer le scintillement provoqué par les éclairages artificiels (voir point 4.1.1.1).

Les universités sont, de manière générale, intéressées par l'idée de travailler avec I-MOVIX. Cependant, elles ont aussi une volonté de déposer des brevets pour les recherches qu'elles ont effectuées. Or, comme nous l'avons précédemment vu, les brevets n'intéressent pas I-MOVIX : ils doivent être déposés internationalement pour constituer une bonne protection pour la technologie, et cela coûte alors très cher.

A l'heure actuelle, **la façon dont I-MOVIX est prise au sérieux par les institutions de recherche contraste nettement par rapport à ses débuts.**

4.1.8.4 Fournisseurs stratégiques

I-MOVIX travaille avec différents fournisseurs pour mettre au point ses solutions et fournir un niveau d'intégration optimal.

²⁹ NUMEDIART est l'Institut pour les Technologies des Arts Numériques créé en 2007 par l'Université de Mons (UMONS).

Vision Research

Comme nous l'avons vu lors de la présentation des produits (voir point 4.1.1.1), I-MOVIX utilise une caméra Vision Research Phantom Flex4K pour sa solution X10 UHD et une Phantom v642 de la même marque pour ses produits X10 SSM et USM. Vision Research représente donc un fournisseur stratégique privilégié de l'entreprise.

Née d'une scission de l'entreprise Research Through Photography, active depuis 1950 dans la photographie à haute vitesse, Vision Research est une entreprise américaine spécialisée depuis 1992 dans l'imagerie numérique avec ses produits *Phantom*. C'est une filiale d'Ametek depuis 2008.

Conçue pour le cinéma, la Flex4K est une caméra de haute technologie qui est, comme nous l'avons vu, capable de filmer jusqu'en 4K à 1000 images par seconde (ips). Elle possède jusqu'à 64 Go de mémoire interne pour les ralentis et une interface permettant d'y joindre un support de stockage externe. Elle est de plus entièrement configurable avec une interface de contrôle intégrée et permet de se passer d'une connexion à un ordinateur.

La v642 est une caméra de télédiffusion permettant d'enregistrer et de rejouer les séquences en même temps. Elle peut filmer plus de 2000 ips en HD et même jusqu'à 219 000 ips en une définition de 256*8 pour des applications précises (non utilisé par I-MOVIX).

Mesurons son pouvoir de négociation selon le modèle des 5 *forces*. Vision Research est le seul fournisseur de caméras pour I-MOVIX, et celle-ci n'achète de caméras qu'à la commande. Il n'y a donc pas d'économies réalisées par gros volumes, et I-MOVIX n'est également pas le plus gros client de la société américaine. En tant qu'élément central des systèmes I-MOVIX, les caméras contribuent fortement à la qualité des produits de la PME et celle-ci est donc complètement dépendante de son fournisseur. En outre, il serait actuellement très difficile de trouver un substitut sur le marché. Enfin, Vision Research exige des délais de paiement contraignant avec 50% de la somme devant être payés à la commande.

En tant que principal client pour le domaine de la télédiffusion, **I-MOVIX commence à devenir un partenaire pour Vision Research**. Cependant, le marché n'est pas à l'abri d'une intégration verticale vers l'aval de cette société (voir point 4.2.3). Cela confère alors un grand pouvoir de négociation à Vision Research.

4.1.8.5 Les autres fournisseurs

De manière générale, la société fait appel à des fournisseurs pour les composants nécessitant des machines pour les fabriquer. Ainsi, beaucoup de composants comme les câbles sont fabriqués en interne. Pour le reste, I-MOVIX procède plutôt à des appels d'offres et privilégie des sous-traitants belges. Bien que ces sous-traitants fournissent des composants indispensables, ils sont nombreux à pouvoir les réaliser et n'ont donc pas un pouvoir de négociation élevé.

Sur le long terme, le but d'I-MOVIX serait de **se passer de fournisseur afin de réaliser l'ensemble des composants** en interne y compris les capteurs de caméras. Cela doit donc demander un **apprentissage de nouvelles compétences** ainsi que la reconfiguration des processus internes de l'entreprise.

4.1.8.6 Partenaires technologiques et commerciaux

Certains fournisseurs sont néanmoins privilégiés et peuvent être considérés comme de vrais partenaires. C'est notamment le cas de Sirris une entreprise belge qui dessine et fabrique les boîtes des caméras d'I-MOVIX.

Sur le terrain, d'autres partenaires proposant des solutions complémentaires à celles d'I-MOVIX existent. EVS en fait partie.

C'est une société belge fondée en 1994 à Liège. Elle est spécialisée dans le domaine de la télédiffusion et plus particulièrement dans l'enregistrement des flux. Elle est notamment connue en tant que leader mondial avec sa plateforme de serveurs XT utilisés conjointement avec des caméras lors des événements.

4.1.8.7 Agence de communication

Pour sa communication, I-MOVIX travaille avec XPresso Communications, une agence de relations publiques néerlandaise spécialisée dans divers secteurs, dont celui de la télédiffusion.

Elle rédige les articles et communiqués de presse pour I-MOVIX. Cette agence se montre considérablement avantageuse pour les PME. En effet, la personne de contact de cette agence connaît particulièrement bien le milieu. Cela permet alors à I-MOVIX d'être plus facilement

publiée dans les magazines et la presse, augmentant par la même occasion sa visibilité sur le marché.

Pour des raisons stratégiques, I-MOVIX ne communique jamais pendant les périodes de salon. En effet, le milieu étant inondé d'annonces à ce moment-là, cela serait superflu. En revanche, la communication est utilisée avant chaque salon. Dans ce cas, 2 communiqués sont envoyés. Un premier concernant les produits et un second concernant l'entreprise. De plus, il est également nécessaire de communiquer aux salons sur ce que I-MOVIX va y présenter.

En dehors de l'intermédiaire de l'agence de communication, les relations avec la presse sont en majorité des interviews faites par les journalistes lors de salons ou chez I-MOVIX.

4.1.9 Entreprises concurrentes et substituts

Cette partie va traiter de la présentation des principaux concurrents sur le marché. Nous verrons les produits qu'ils proposent ainsi que le niveau d'intensité concurrentielle qu'ils représentent. Nous l'avons vu, les substituts ne sont pas forcément les produits des concurrents directs (voir point 1.1.1.4). Dans un premier stade, nous déterminerons ce que peuvent être les concurrents et les produits de substitution.

4.1.9.1 Détermination de l'environnement concurrentiel

Le marché visé par I-MOVIX se constitue de plusieurs autres acteurs fabriquant des caméras. Pourtant, toutes ne permettent pas de faire du ralenti image, marché sur lequel I-MOVIX se situe. Notre environnement concurrentiel se restreint donc aux acteurs faisant du ralenti image. Nous pouvons dès lors considérer, en tant que concurrents directs, les acteurs pouvant proposer au moins des ralentis de 3X.

De fait, nous pouvons déterminer que les substituts se trouvent dans les caméras du marché de la diffusion télévisée et plus particulièrement dans les caméras pouvant réaliser des ralentis. Ces substituts sont donc des produits des concurrents du même secteur. Ces concurrents peuvent être répartis en 2 catégories. En premier lieu, les prestataires offrant leurs services aux chaînes de télévision, maisons de production et organisations sportives à savoir, Inertia, Digital Video

Sud et LMC ; et en second lieu, les fabricants de caméras à l'instar d'I-MOVIX à savoir Nac, Sony et Grass Valley.

4.1.9.2 Inertia Unlimited

Entreprise américaine, Inertia Unlimited propose des caméras pour différents domaines, dont la diffusion télévisée.

La société propose principalement deux types de produits :

- les systèmes POV (*Point Of View*) qui sont des caméras miniatures utilisées pour certains types d'événements comme les sports automobiles, en tant que caméras embarquées sur les casques des pilotes, ou encore dans les sports de combat.

- Les systèmes X-Mo, des caméras de ralenti extrême HD et UHD. L'une d'entre elles, la X-Mo 4K utilise une Vision Research Flex4K. Inertia possède donc un système similaire à I-MOVIX et peut notamment proposer de filmer et rejouer les séquences en temps réel.

En tant que prestataire, Inertia ne vend pas ses caméras comme I-MOVIX, mais les louent.

La société est fort active sur le marché et couvre des événements sportifs comme le golf, ou les ligues américaines de baseball (MLB), football (NFL) et hockey (NHL). Elle est donc plus particulièrement présente en Amérique du Nord via des clients comme FOX Sport, ESPN ou NBC.

4.1.9.3 Digital Video Sud (DVS)

Entreprise française fondée en 1997, DVS propose ses solutions pour la couverture d'événements télévisuels. La société couvre principalement des événements en Europe et plus particulièrement en France. Elle fait partie du groupe Euro Media Group.

Trois principaux types de services sont proposés par DVS :

- Location de matériel pour la télédiffusion (caméras, serveurs...)
- Location de véhicules de régie équipés de caméras classiques et ralentis
- Formations d'opérateurs ralentis et de techniciens pour la télédiffusion

DVS propose ses propres systèmes sortis en 2004, les SUPERLOUPE. Ceux-ci sont capables de faire des ralentis et de filmer jusqu'en UHD :

- La SUPERLOUPE HD+ permet de filmer entre 500 et 2500 images par secondes (ips) en HD.
- La SUPERLOUPE RF similaire à la HD+, elle intègre une fonction sans-fil.
- la SUPERLOUPE 4K, annoncés en 2014, est une caméra de ralenti extrême qui utilise elle aussi une caméra Vision Research Phantom Flex4K. En option la marque propose également une solution de deflicker.

Le principal partenaire de DVS est Canal + avec qui ils couvrent le championnat de France de football ou de grands événements comme la coupe du monde de Football. Au moins la moitié des interventions de DVS se déroulent en France. Elle est également active dans le Sud de l'Europe. Enfin, la société travaille avec Al Jazeera au travers des chaînes Be IN Sport.

Le fait d'appartenir à Euro Media Group, est une force de par les moyens de ce dernier. DVS ne semble pourtant pas avoir pris le virage de l'UHD. Il n'y a pas de nouveaux développements à l'horizon.

4.1.9.4 Live Motion Concept (LMC)

LMC est une entreprise allemande fondée en 1995. Elle couvre des événements d'envergure internationale principalement en Europe et en Asie.

L'entreprise propose 2 types de services :

- Location de matériel avec opérateur.
- Consultance pour le sport, la TV, la publicité et le cinéma.

LMC propose plusieurs modèles de caméras :

- La principale est l'Antelope MkII capable de filmer jusqu'à 5350 ips en HD 720p et 2560 ips en HD 1080i. Sur base elle aussi d'une caméra Vision Research -la Phantom v642-, elle est capable de filmer en continu tout en proposant en même temps la possibilité de rejouer les séquences.
- Antelope Air : proche de la MkII, elle possède en outre une fonctionnalité de transmission des images sans-fil.

- Antelope PICO : caméra de type *Point Of View*, elle permet de filmer à 330 ips et affiche des dimensions de 29 x 29 x 50 mm ce qui permet de la placer dans des endroits au plus proches de l'action.

La société est peu présente dans les évènements sportifs nationaux (championnats de football, basketball...), mais est plutôt présente sur certains évènements d'envergure internationale de type championnats du monde ou Jeux Olympiques.

Depuis environ un an, LMC est de moins en moins présente sur les évènements sportifs. Tout comme DVS, aucun nouveau projet de développement ne semble lancé. La PICO reste néanmoins la caméra la plus populaire de la société.

4.1.9.5 NAC Image Technology

NAC est une entreprise américaine spécialisée depuis 1958 dans les systèmes d'imagerie.

La société est active dans de nombreux domaines scientifiques qui vont de l'automobile à l'aérospatial en passant par la recherche.

Elle dispose donc de nombreuses caméras selon les domaines visés, mais propose aussi sa solution pour la diffusion télévisée sportive.

NAC dispose de la caméra Hi-Motion II présentée en 2011 et créée en collaboration avec Ikegami, grand groupe japonais spécialisé notamment dans les caméras. Cette caméra est arrivée sur le marché au moment où I-MOVIX avait bien développé son système. Elle se positionne ainsi comme une très bonne concurrente pour les produits en HD d'I-MOVIX. Elle est capable de filmer des ralentis en 720p jusqu'à 1200 ips et propose une solution de *deflicker* directement intégrée.

L'entreprise a également développé sa caméra *Point Of View*, la Memrecam Q, mais celle-ci est utilisée pour les ralentis scientifiques et ne permet pas une utilisation dans le secteur de la télédiffusion.

Le principal partenaire de NAC est Fletcher. Cependant il semble que NAC soit depuis peu en perte de vitesse. Leurs caméras ont de moins en moins de succès, et Fletcher déclare même privilégier les caméras I-MOVIX au détriment des caméras NAC. Ils n'utilisent alors les caméras de la société américaine que lorsqu'il n'y a plus de caméras I-MOVIX disponibles.

4.1.9.6 Sony

Entreprise fondée en 1946 au Japon, Sony propose de produits dans beaucoup de domaines : téléviseurs, audio, vidéo, semi-conducteurs, composants électroniques, médical, divertissement, caméras et télédiffusion.

Concernant ce dernier domaine, la marque dispose de plusieurs caméras :

- La F-55 est capable de filmer jusqu'en UHD en 60 ips et propose un ralenti de 2X dans cette définition. Elle peut également fournir un ralenti jusqu'à 3X en HD.
- La HDC-3300R uniquement HD permet de filmer jusqu'à 3X en 1080i ou 720p.
- La F-65 est pourvue d'un capteur 8K³⁰, mais n'est capable de filmer qu'en UHD en 2X.
- Présentée en avril au salon NAB 2015, la HDC-4300 est capable de filmer en UHD en 2X, et en HD en 8X.

Sony est la marque la plus présente sur le marché, mais ne constitue pas un concurrent direct pour I-MOVIX de par l'absence de ralentis extrêmes. Néanmoins, l'entreprise possède les moyens de se lancer sur ce marché. Sa notoriété lui faciliterait d'autant plus la tâche. Si elle ne s'est toujours pas lancée, c'est que ce marché de niche ne lui semble probablement pas suffisamment rentable pour le moment. Cependant, si celle-ci venait à entrer sur ce marché, elle pourrait alors devenir une très grande concurrente à I-MOVIX. Nous verrons le cas des nouveaux entrants au point 4.2.3.

4.1.9.7 Grass Valley

Née en 1959 aux USA, Grass Valley est maintenant détenue par Belden Inc et est basée au Canada. L'entreprise offre diverses solutions pour la télédiffusion : caméras, switchers de production, serveurs... Grass Valley est également active dans les domaines de production studio, ainsi que dans les solutions de transmission de contenu.

³⁰ 4 fois la définition de l'UHD.

La LDX XtremeSpeed 6X est la principale caméra utilisée par la société dans le domaine de la diffusion télévisuelle sportive. Comme son nom le suggère, elle est capable de produire des ralentis de 6X (360 ips) en 1080i et 720p, et 3X en 1080p.

Présentée au salon NAB 2015, la LDX 86 est similaire à la XtremeSpeed 6X (elle filme en 6X en HD), mais permet en plus de filmer en 4K à vitesse normale.

Tout comme Sony, la société ne propose pas de caméras de ralentis extrêmes. Elle est néanmoins assez active sur le marché avec sa caméra XtremeSpeed 6X qui se positionne comme une très grande concurrente aux caméras I-MOVIX.

4.1.9.8 Intensité concurrentielle

Dans cette partie, nous analyserons la manière avec laquelle les différents acteurs que nous venons de présenter agissent sur le marché en terme d'intensité concurrentielle.

Comme nous l'avons vu, DVS et LMC qui proposent tous deux des caméras UHD sont en perte de vitesse sur ce marché et ne semblent plus constituer une menace pour I-MOVIX. Pourtant, ces deux acteurs restent encore privilégiés dans leurs pays respectifs que sont la France et l'Allemagne. Nous pouvons voir là une forme de protectionnisme régional. Le marché belge étant presque inexistant, I-MOVIX ne peut prétendre à un tel protectionnisme. Ces deux marchés que sont la France et l'Allemagne restent néanmoins minoritaires par rapport au reste du monde et notamment les USA où I-MOVIX, via Fletcher, est assez présent. Rappelons que ces deux acteurs sont des prestataires ne vendant pas de caméras comme I-MOVIX. De plus, DVS, grâce à Euro Media Group, reste potentiellement solide et pourrait plus facilement revenir à la charge sur le marché.

Le cas du troisième prestataire du marché, Inertia, est quelque peu différent. La société loue principalement ses caméras aux chaînes de télévision américaines pour la retransmission d'événements de ligues majeures comme la NBA, la NFL ou encore la MLB. En tant qu'acteur américain, on peut également y voir un peu de protectionnisme. À l'instar de LMC, l'entreprise se démarque aussi par ses caméras embarquées POV, marché sur lequel les autres acteurs, dont I-MOVIX, ne sont pas présents. Inertia est ainsi un acteur fort bien positionné sur le marché.

NAC, filiale d'Ikegami propose un capteur performant ainsi que du ralenti extrême avec sa caméra Hi Motion II. Néanmoins, il n'y a pas de capture en UHD. Le marché de l'UHD commençant à se développer, cela peut dès lors constituer une faiblesse pour la société.

Grass Valley et sa caméra XtremeSpeed 6X est actuellement un acteur très actif sur le marché. La société propose une très bonne caméra, mais avec moins de fonctionnalités que les produits d'I-MOVIX. Premièrement, elle n'est pas UHD. Bien que cela se soit vu corrigé par l'arrivée de la LDX 86, celle-ci reste encore peu présente sur le marché. Deuxièmement, ces caméras ne proposent pas de ralentis extrêmes. Ici, cela ne constitue pas forcément un problème. En effet, la majorité des événements ne tire pas profit du ralenti extrême. La plupart des sports sans extension, c'est-à-dire où seul le corps humain est sollicité comme le football ou l'athlétisme ne demandent pas ce type de ralenti. En revanche, les sports utilisant une extension du corps peuvent le demander. C'est notamment le cas du tennis ou du golf. Ce dernier notamment -avec la découpe des mouvements et du touché de la balle- est le type de sport où le ralenti extrême trouve son utilité. Ainsi, malgré l'absence de ralenti extrême, ces caméras demeurent donc des substituts. Finalement, bien que le ralenti extrême ne constitue pas le plus gros marché, Grass Valley dispose des moyens financiers pour se lancer sur celui-ci.

Enfin, Sony est sans aucun doute l'acteur le plus puissant du marché. Comme nous l'avons vu, le ralenti extrême représente un marché de niche pour eux et tout comme Grass Valley ils disposent des moyens pour entrer sur ce marché. C'est ainsi que lors du salon NAB 2015, la société a présenté une caméra capable de filmer en 8X. Bien que ce ne soit qu'en HD, cette vitesse permet de se situer entre le ralenti normal et le ralenti extrême. Elle se démarque également par le fait qu'elle n'est pas compatible avec les serveurs EVS, mais uniquement avec un serveur Sony dédié. Cela va donc induire un investissement plus élevé pour les clients (à l'heure où nous écrivons ces lignes, aucun prix n'a encore été communiqué) et constituera dès lors un système très cher à mettre en place.

L'arrivée de la UHD chez les concurrents ainsi que de la caméra 8X de Sony pourrait venir redistribuer les cartes sur le marché de la télédiffusion des événements sportifs. I-MOVIX devra compter sur ses atouts pour garder sa position de leader dans ce domaine. Sa notoriété, son savoir-faire, son niveau d'intégration poussé en font partie. Sa force réside également dans l'innovation apportée par la R&D, et la X10 UHD RF constitue par là une preuve évidente. Celle-ci est la seule caméra UHD sans fil au monde. Tout ceci permet de différencier I-MOVIX

dans l'offre concurrente et lui donne actuellement un avantage certain. Enfin, les partenaires auront également une importance toute particulière dans cette course.

De surcroît, les coûts de transfert dans ce secteur sont peu élevés. En effet, pour un client, il n'y a principalement que le prix de la caméra à prendre en compte lorsqu'il souhaite se fournir ailleurs ; néanmoins, celui-ci veillera toujours à ce que la caméra soit rentabilisée. C'est le cas de Fletcher qui n'investit dans une caméra qu'à la seule condition de pouvoir mener une saison complète avec celle-ci. En tant que coût de transfert, nous pouvons plutôt parler du service autour du produit. Celui-ci peut en effet rendre difficile la migration pour le client. Une intégration complète ou un support efficace comme chez I-MOVIX ont une influence sur la rétention de ce dernier.

La disponibilité des produits a également son importance. Actuellement, lorsqu'un client souhaite acquérir une caméra pour faire du ralenti 10X, il n'y a qu'I-MOVIX soit à même de proposer un tel matériel. La différenciation des produits entre concurrents représente dès lors un incitant.

Enfin, il est très difficile d'évaluer la répartition des parts de marché dans ce secteur. Sony est l'acteur ayant le taux de pénétration le plus élevé, mais comme nous l'avons vu, il ne dispose pas de caméras de ralenti extrême. On peut évaluer le nombre de caméras de la marque à un peu plus d'un millier. I-MOVIX en tant que vendeur se situe autour des 100 unités. Enfin, un acteur comme DVS qui loue ses services ne devrait disposer que d'une dizaine de caméras.

Terminons par analyser la croissance du secteur. Celle-ci est très difficile à déterminer, car les acteurs du marché ne communiquent pas beaucoup sur le nombre de ventes. Il existe tout de même un moyen d'évaluer cette croissance. En effet, le nombre de cars-régies est un bon moyen de l'évaluer. Les cars-régies sont le lieu où les opérateurs de production gèrent les caméras pour la diffusion. Bien qu'ils ne contiennent pas souvent de caméras de ralenti extrême, l'augmentation de leur nombre est directement proportionnelle au nombre de caméras sur le marché. En d'autres mots, plus ils sont nombreux, plus la demande du marché s'intensifie. Les cars sont le moyen de production le plus déployé lors des événements devant les régies fixes. Le magazine *Live Production TV* répertorie les cars-régies à travers le monde depuis 2010. À l'heure actuelle, ce sont plus de 400 d'entre eux qui ont été répertoriés. Bien que cela ne représente pas la totalité des cars-régies sur la planète, cela constitue un échantillon représentatif du marché actuel.

Traçons un graphique pour mesurer l'évolution du nombre de cars.

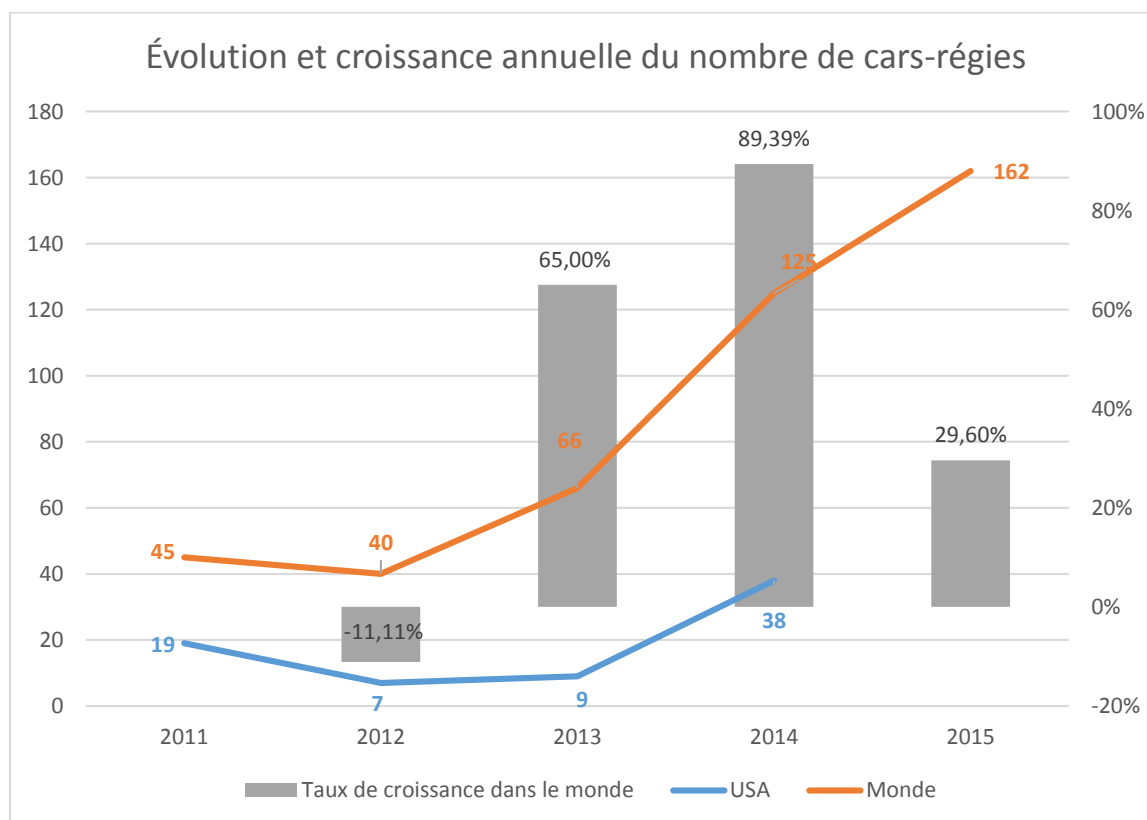


Figure 20 : graphique de l'évolution du nombre de cars-régies aux USA et à travers le monde ces 4 dernières années

Le graphique nous montre l'évolution du nombre de cars-régies dans le monde et aux États-Unis depuis 2011. Nous avons choisi d'inclure les États-Unis, car ils représentent l'un des plus gros marchés dans le monde et le plus gros d'I-MOVIX.

L'analyse du graphique nous montre qu'après une légère récession en 2012, la croissance est repartie en 2013 avec une nette augmentation en 2014 (plus 90% par rapport à 2013). Nous pouvons observer que l'évolution mondiale suit celle des USA, avec cependant une légère avance. Cela s'explique par le fait que de nouveaux marchés émergent ces dernières années, notamment le nord de l'Afrique et l'Afrique du Sud.

Nous pouvons dès lors observer que le marché demeure en pleine croissance. En ajoutant une prévision pour 2015 via Excel, nous obtenons 162 cars pour 2015. Sachant qu'après 3 mois (fin mars 2015), 40 cars étaient répertoriés par *Live Production TV*, nous pouvons par conséquent extrapoler une prévision de plus ou moins 160 cars à la fin de l'année. Cela laisse entendre que la croissance pourrait ainsi quelque peu ralentir. Cependant, il convient de prendre en compte plusieurs facteurs. Premièrement, les cars-régies des années précédentes restent pour la plupart

toujours en service. Ensuite, la forte croissance de 2014 est certainement due à l'arrivée de nouvelles solutions sur le marché (Sony, Grass Valley). Les années 2015 et surtout 2016 devraient voir arriver la démocratisation des solutions UHD et la venue de nouvelles solutions dans le ralenti extrême qui pourraient relancer la croissance. Enfin, d'autres facteurs peuvent influencer cette prévision de croissance. Cela peut notamment être le cas de l'arrivée sur le marché de nouveaux serveurs et autres technologies mais également dépendre de la conjoncture économique.

Pour conclure, il semble évident que dans ce secteur, ce sont principalement les **caractéristiques du produit** et **l'image de la marque** qui influencent l'intensité concurrentielle et le choix du produit par les clients. Par ailleurs, nous observons que le marché est actuellement en **croissance**. D'après Porter (2008), les concurrents peuvent être amenés à se battre pour les parts de marché lorsque la croissance stagne. Un tel scénario néfaste pour un marché ne devrait donc pas se produire.

Actuellement, **l'intensité concurrentielle est donc moyenne, et pourrait éventuellement s'intensifier** avec l'arrivée de nouveaux produits de substitution ou de nouvelles entreprises.

4.1.10 Menaces des nouveaux entrants et barrières à l'entrée

Pour un nouvel entrant, beaucoup de barrières peuvent être identifiées.

Premièrement, nous l'avons vu avec les institutions financières (voir point 4.1.8.1), suite à la crise il serait très difficile à l'heure actuelle d'avoir un financement auprès des banques sans une grande notoriété ou crédibilité dans le projet. Au-delà même des banques, tout investisseur serait difficile à convaincre sans un projet solide. Depuis sa création, I-MOVIX a prouvé que le marché existait, et cela pourrait donc faciliter le financement pour le nouvel entrant. Pourtant, cela reste un marché difficile à faire comprendre, où l'investissement en capital est important, et où les retours sur investissements ne sont pas aussi rapides que dans d'autres marchés. Sans une notoriété bien assise, il semble donc bien difficile d'entrer sur ce marché.

Ce marché est également caractérisé par des coûts fixes considérables. La masse salariale et les profils hautement spécialisés nécessaires représentent la grande majorité des coûts. De plus, le matériel en provenance des fournisseurs est très cher, et dans un tel marché de niche, les économies d'échelles sont inexistantes. Cela accroît d'autant plus l'investissement pour le nouvel entrant.

Ensuite, l'effet de réseau est important dans le milieu. Tout se sait rapidement (voir point 4.1.3) et les clients ainsi que les investisseurs ne choisissent pas forcément le meilleur produit, mais surtout celui dans lequel ils ont le plus confiance. En effet, I-MOVIX, en arrivant sur le marché avec un produit intrinsèquement meilleur, n'a pas pour autant absorbé tous les clients. Ce problème s'applique également lors de l'accès à la distribution où les distributeurs tendent à choisir des fournisseurs renommés.

Comme nous l'avons vu précédemment, le protectionnisme régional est présent dans certains pays : DVS en France, LMC en Allemagne, etc. Cela peut dès lors constituer une autre barrière à l'entrée.

Une entreprise arrivant sur le marché peut parfois subir la comparaison avec les acteurs déjà présents. C'est notamment le cas pour I-MOVIX qui, à ses débuts, était comparée à DVS, LMC et Grass Valley. L'avantage est que la firme était alors perçue comme une entreprise proposant des produits de même niveau que ces concurrents et n'inquiétait donc pas les grands acteurs comme Sony. Néanmoins, l'inconvénient d'une telle comparaison est qu'aucune différence n'était alors perçue par les clients. Ce problème additionné aux effets de réseau ne peut en aucun cas faciliter l'entrée sur ce marché.

Récemment, un cas de nouvel entrant aurait pu se manifester : Vision Research. En effet, celle-ci a mis sur le marché des caméras directement exploitables pour la télédiffusion. Si la société avait déployé des moyens pour développer davantage son modèle commercial, elle aurait représenté une menace certaine et le marché aurait alors été confronté, suivant Porter (2008), à une intégration verticale vers l'aval de sa part. En outre, n'étant pas à l'origine active sur ce marché, elle l'aurait affecté comme un nouvel entrant. Le fait que ce soit cette entreprise peut nous fournir des informations concernant le niveau de difficulté pouvant être rencontré par les nouveaux entrants. Premièrement, Vision Research dispose d'un savoir-faire dans le domaine des caméras. Nous le savons, elle est spécialisée dans les caméras de ralenti industrielles et cinémas, et celles-ci sont également utilisées pour la télédiffusion par l'intermédiaire d'entreprises comme I-MOVIX. Elle n'a ainsi rien à prouver au niveau de la qualité des prises de vues. Pour une entreprise partant de zéro et créant son propre capteur, les coûts à supporter seraient énormes et cela rendrait l'entrée sur le marché d'autant plus difficile et contraignante. Deuxièmement, c'est une entreprise avec de gros moyens lui évitant ainsi les problèmes pour supporter l'investissement à mettre en place. Pourtant, il lui a manqué un dernier élément pour réussir : la rapidité dans le support après-vente. En effet, dans le domaine industriel, la société n'a pas besoin d'une telle rapidité dans le support. Un prestataire ayant besoin d'une caméra

pour couvrir une saison ne peut se permettre de risquer de manquer un événement à cause d'une caméra défaillante qui n'a pas été remplacée ou réparée à temps. Cette compétence, Vision Research ne s'est pas donné les moyens de l'adapter au nouvel environnement comme une capacité dynamique. Actuellement, I-MOVIX en tant que client est sa principale ressource pour réussir indirectement sur ce marché.

Finalement, un cas particulier arrivé à I-MOVIX pourrait très bien se reproduire chez un nouvel entrant. À ses débuts, il y a eu un amalgame entre I-MOVIX et EVS, entreprise belge elle aussi. Bien qu'EVS soit active dans le domaine de la télédiffusion, point central de l'amalgame, ce n'est pas avec des caméras, mais principalement avec des serveurs. La conséquence de cet amalgame était qu'I-MOVIX se retrouvait alors considéré comme une remplaçante d'EVS, ce qui n'était bénéfique ni pour I-MOVIX, ni pour EVS. Cette dernière, alors leader à l'époque sur le marché n'a pas eu une disposition favorable à l'égard d'I-MOVIX. On peut voir dans cet exemple que la venue d'un nouvel entrant sur un marché peut ne pas inquiéter uniquement les concurrents, mais également les non-concurrents, car le nouvel entrant peut alors leur faire de l'ombre.

À l'aide de tous ces éléments, nous pouvons conclure que la menace des nouveaux entrants est moyenne voire faible. Enfin, tout comme les acteurs déjà présents, le nouvel entrant devrait également faire face à nombreuses règles et normes à respecter.

4.1.11 Organismes de réglementation et de normalisation

Plusieurs organismes agissent dans le monde pour définir les réglementations et normalisations à respecter.

Premièrement, les livraisons sont soumises à certaines conditions concernant trois aspects : l'assurance, le transfert de risque et les formalités douanières.

L'assurance dépend de l'entreprise, ou du transporteur. Le transfert de risque peut se négocier de deux façons. Soit l'entreprise négocie chaque terme avec le client, soit les deux parties appliquent les *Incoterms*³¹. Celles-ci sont toute une série de recommandations édictées par la chambre de commerce international. Ce sont donc des recommandations reconnues internationalement.

³¹ Contraction de « *International commercial terms* ». <http://www.iccwbo.org/products-and-services/trade-facilitation/incoterms-2010/>

Les Incoterms proposent plusieurs règles qui seront décidées dans le contrat. Ces règles vont de EXW « *Ex Work* », à DDP « *Delivered Duty Paid* » avec plusieurs règles intermédiaires. La règle EXW spécifie que c'est à l'acheteur de prendre ses dispositions pour récupérer le matériel à partir du vendeur (documents d'exportation, documents de transports...). C'est donc l'acheteur qui supporte l'ensemble des risques du transfert. À l'opposé, la règle DDP fait supporter l'ensemble des risques et dispositions à prendre au vendeur jusqu'au point de livraison. En EXW, c'est donc l'acheteur qui supporte la plus grande part de risque et de coûts des documents, et en DDP, c'est le vendeur qui le supporte. I-MOVIX tente de travailler le plus possible avec la règle FCA qui supporte les risques et coûts jusqu'au niveau douanier en sortie du pays. Les Incoterms sont des règles qui aident et simplifient les exportations concernant le partage de risque.

La gestion des formalités douanières se fait par l'intermédiaire du carnet ATA³². Celui-ci se compose de deux feuilles à délivrer aux douanes lors du passage. C'est un document international qui permet le passage douanier sans taxe sur les biens. Il sert à l'exportation temporaire et est valable une année.

Enfin, les produits doivent respecter des normes afin de pouvoir être commercialisés. Il s'agit notamment du marquage européen de conformité « CE ». Celui-ci permet d'indiquer que le produit « *fabriqué en Europe ou ailleurs, est conforme aux exigences de l'Union européenne en matière de sécurité, de santé et de protection de l'environnement*³³ ». Ces normes concernent essentiellement deux champs : électromagnétique et électrique. Pour le premier, il s'agit de confirmer que les émissions électromagnétiques du produit ne perturbent pas le fonctionnement d'autres appareils et inversement. Le second aspect vise à garantir notamment l'absence de risque d'électrisation chez l'utilisateur. Beaucoup de pays en dehors de l'Europe exigent le respect de ces normes, mais d'autres existent. Ce sont notamment les normes « UL³⁴ » aux USA, ou au sein de l'Europe, en Allemagne avec les organisations « TÜV³⁵ ». **Le respect de ces normes est contraignant.** De plus, de par la sous-traitance, I-MOVIX utilise des cartes électroniques provenant de différents fournisseurs. Or, même si individuellement ces cartes

³² Acronyme de « *Admission Temporaire/Temporary Admission* ». <http://www.iccwbo.org/chamber-services/trade-facilitation/ata-carnets/about-ata-carnets/>

³³ Commission européenne. http://ec.europa.eu/news/business/100419_fr.htm

³⁴ « *Underwriters Laboratories* ». http://france.ul.com/wp-content/uploads/sites/13/2014/05/218.UL-EU_Mark_Brochure_FRE.pdf

³⁵ « *Technischer Überwachungsverein* », association d'inspection technique.

respectent les normes, c'est le produit final qui doit être conforme. En outre, ces normes concernent également les composants déjà assemblés comme la caméra Vision Research. Il est donc nécessaire pour l'entreprise de garantir la conformité une fois le produit assemblé. C'est ainsi qu'une option légale possible à l'heure actuelle permet à l'entreprise d'auto certifier ses produits comme conformes aux normes, réduisant ainsi l'investissement nécessaire pour permettre leur certification au travers de tests spécifiques contraignants.

4.1.12 Conclusion de l'analyse de l'environnement externe

Afin de conclure au mieux notre analyse externe, une série d'entretiens individuels (voir annexes 7, 8 et 9) a été réalisée avec 5 membres du personnel d'I-MOVIX à savoir, les fondateurs Laurent Renard et Nathalie Vinchent, un des commerciaux Benjamin Lardinoit, le responsable de production Benoit Bolle et la responsable de la communication Nadia Sinigaglia. Ces différentes personnes nous ont permis d'évaluer l'intensité des forces qu'exerce chacun des acteurs externes de l'environnement d'I-MOVIX. Pour cela, chaque personne était amenée, en fonction de sa propre expérience au sein de l'entreprise, à évaluer les différents acteurs (voir annexe 6). Certains d'entre eux peuvent en effet 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. Cela peut alors 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.

L'objectif de l'exercice a consisté à synthétiser le pouvoir de ces acteurs tel que les membres du personnel interrogés le perçoivent au quotidien. Pour ce faire, il a été demandé aux membres du personnel interrogés de noter l'intensité de la force exercée par chacun des acteurs (ou le niveau de difficulté rencontré par I-MOVIX lorsqu'elle doit faire face à ces acteurs).

Pour cela, chaque personne a exprimé sa 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.

Pour rappel, notre méthodologie nous a amené à créer trois groupes parmi les personnes interrogées. Un premier orienté « direction » est celui des deux fondateurs de la société. Un deuxième orienté quant à lui « marketing » regroupe la responsable de communication et le commercial. Enfin, le dernier est orienté « production » et est représenté par le responsable de

production. Nous avons alors établi un ennéagone sectoriel de l'industrie pour chaque groupe (figures 21, 22 et 23).

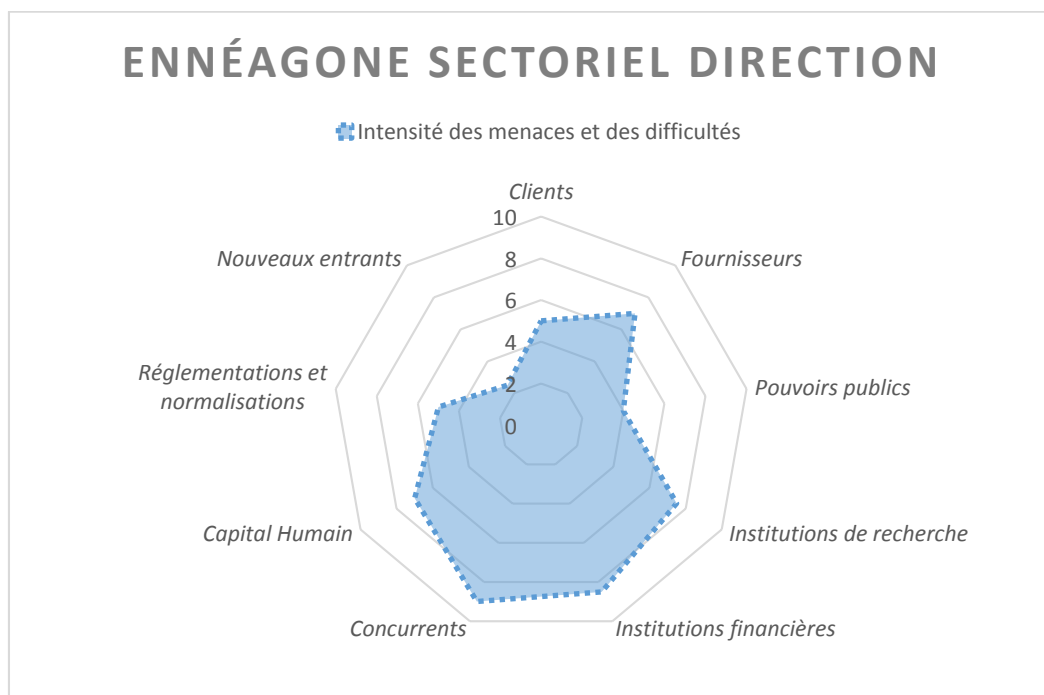


Figure 21 : ennéagone sectoriel du groupe direction d'I-MOVIX

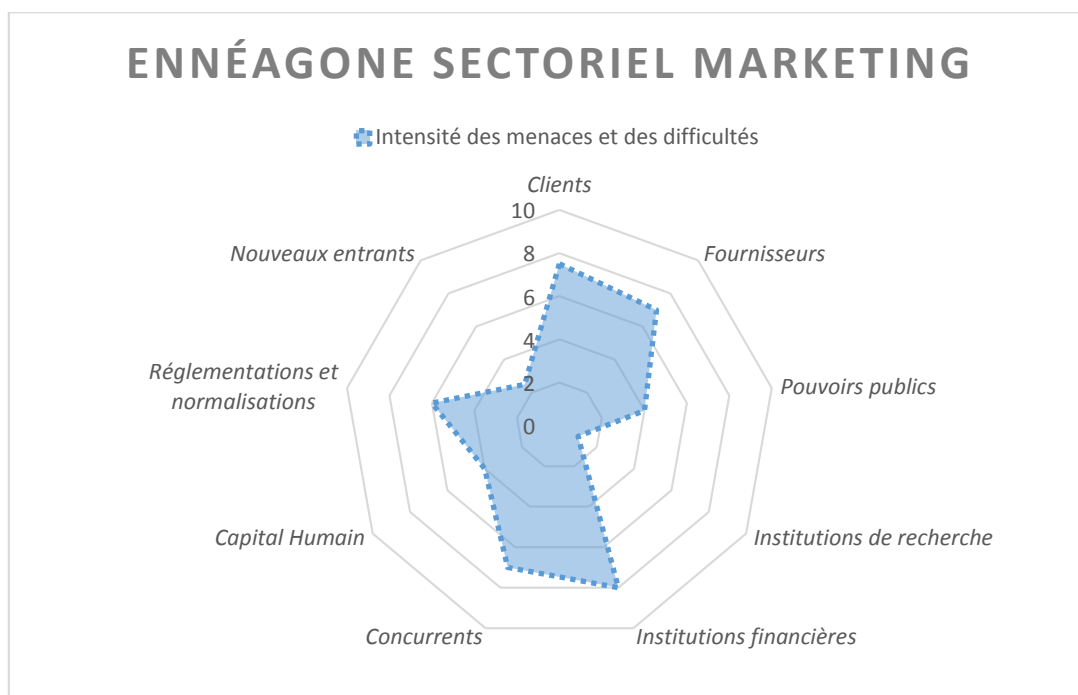


Figure 22 : ennéagone sectoriel du groupe marketing d'I-MOVIX

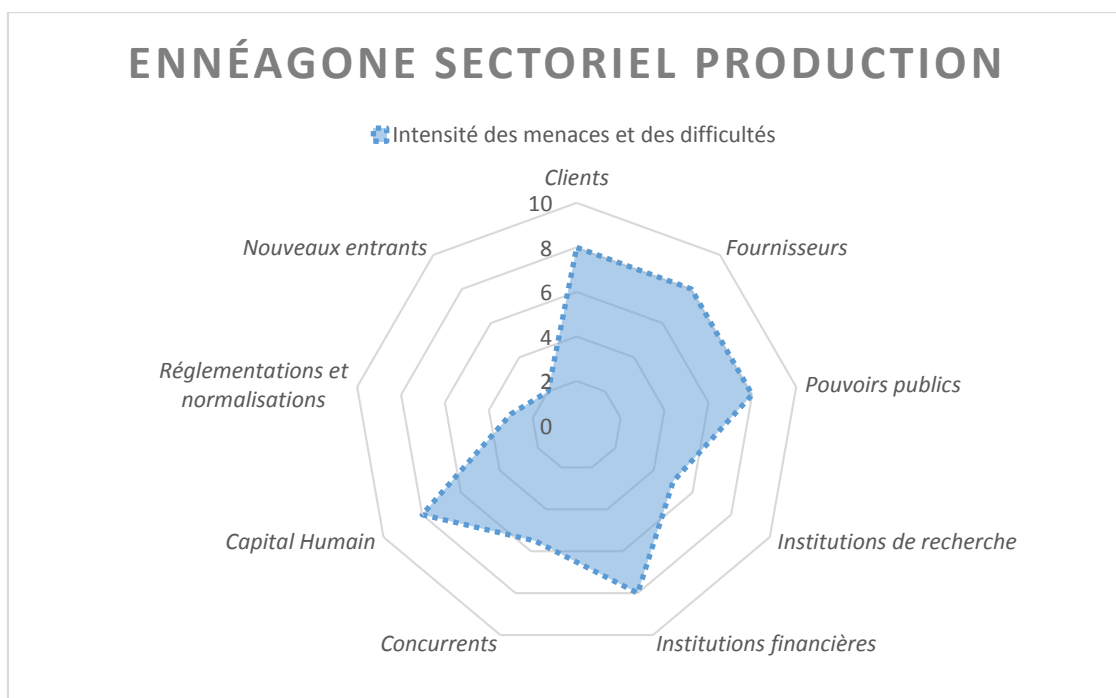


Figure 23 : ennéagone sectoriel du groupe production d'I-MOVIX

Ce qui ressort de nos différents entretiens, c'est que les notes peuvent beaucoup varier sur plusieurs points. En effet, la difficulté apportée par certains acteurs n'est pas perçue de la même manière par les différentes personnes.

Le détail des notes ainsi que les réflexions récoltées durant ces entretiens sont regroupés aux annexes 7, 8 et 9. De manière générale, il ressort essentiellement les idées suivantes concernant les acteurs externes :

- Les clients : ils amènent des difficultés en raison de leur plus grande taille comparée à I-MOVIX;
- Les fournisseurs : I-MOVIX est fortement dépendante de Vision Research avec néanmoins des relations en amélioration ;
- Les pouvoirs publics : ils apportent des difficultés administratives et une menace des réductions budgétaires de l'État est présente.
- Les centres de recherche et d'éducation : des enjeux différents de ceux d'I-MOVIX peuvent amener les collaborations à être difficiles.
- Les institutions financières : la compréhension du marché et de la technologie par ces institutions amènent des difficultés.

- Les concurrents : l'agressivité et la propension à pouvoir prendre des risques de la part certains fabricants de caméras dont Sony est préoccupante pour les personnes interrogées.
- Le capital humain : les difficultés résident dans la faculté pour I-MOVIX à trouver des profils qualifiés pour la R&D, ainsi que de trouver des personnes s'accordant avec la culture de l'entreprise.
- Les organismes de réglementations et de normalisations : l'auto certification permet à I-MOVIX de réduire les contraintes amenées par cet acteur. Néanmoins, la dépendance à certains tests spécifiques en fonction des pays est présente.
- Les nouveaux entrants : les diverses barrières à l'entrée qui se présentent mettent le marché à l'abri des nouveaux entrants.

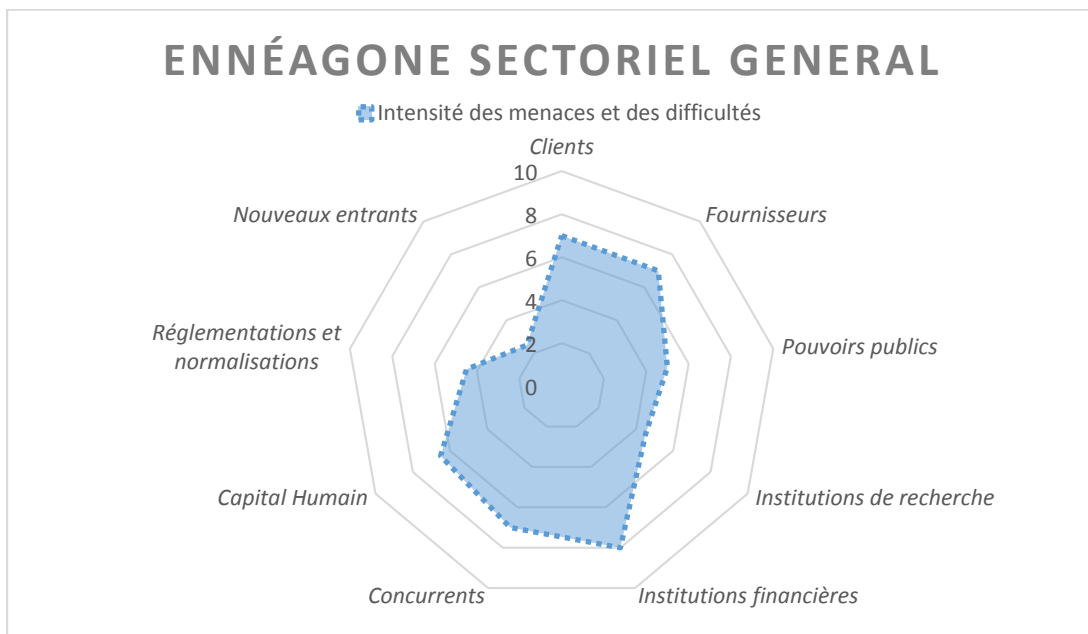


Figure 24 : ennéagone sectoriel général de l'industrie

En faisant la moyenne des ennéagones des 3 groupes de personnes, nous pouvons obtenir un ennéagone général qui reflète la perception des membres du personnel d'I-MOVIX quant à la difficulté que représente le marché sur lequel se trouve I-MOVIX.

Cet ennéagone sectoriel permet de mettre en évidence ce que nous avons pu découvrir lors de notre analyse de l'environnement externe d'I-MOVIX. Certains acteurs en particulier exercent un pouvoir élevé au sein de l'industrie. C'est le cas notamment, des fournisseurs, des institutions financières, des concurrents et du capital humain. Ce graphique nous permet

également de mettre en évidence la faible menace des nouveaux entrants qui pèse sur l'industrie.

Finalement cet ennéagone nous permet également de mettre en évidence la similitude entre nos observations faites tout au long de l'analyse externe avec celles établies par les membres du personnel d'I-MOVIX interrogés. Nous pouvons dès lors rassembler ces observations sous forme de conclusion générale de cette étude.

4.2 Conclusion de l'analyse et SWOT

Suite à notre analyse de l'environnement d'I-MOVIX, nous sommes maintenant en mesure de la condenser sous la forme des forces et faiblesses internes ainsi que des opportunités et menaces qu'apporte son environnement externe que nous avons mises en évidence tout au long de notre analyse.

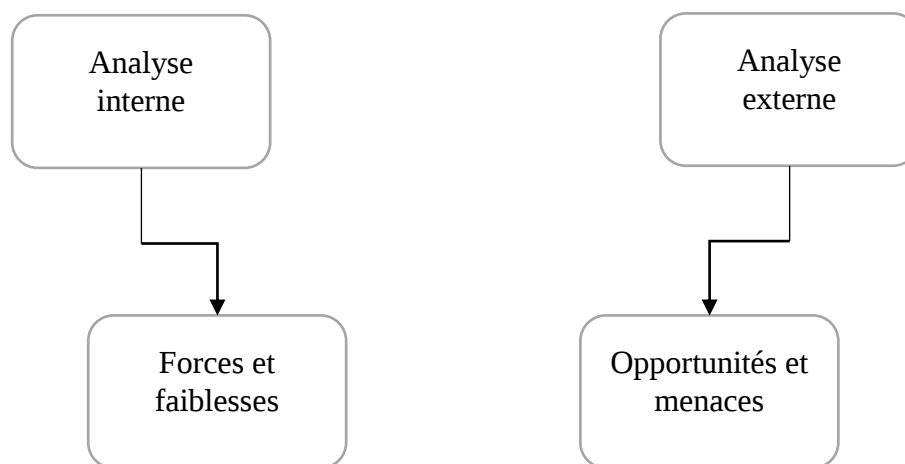


Figure 25 : analyse SWOT

Interne	Forces • Portefeuille de produits répondant aux demandes de la diffusion télévisuelle haut de gamme • Capacité d'innovation • Capital humain hautement qualifié / savoir-faire • Management humain / bien-être au travail / culture • Capacité de reconfiguration des ressources et d'apprentissage • Technologie difficilement copiable • Niveau d'intégration • Réactivité de la R&D	Faiblesses • Coûts élevés / axé sur la valeur / pas d'économie d'échelle • Ressources financières limitées • Pas de sauvegarde « physique » du savoir/savoir-faire • Aucun produit adapté aux productions à faible budget
	Opportunités • Clientèle : sociétés de cars de régie • Marché : caméras embarquées <i>Point of view</i> • Financement des pouvoirs publics • Collaboration avec les universités • Amélioration des relations avec les fournisseurs • Croissance du marché	Menaces • Arrivée des ralentis extrêmes chez les concurrents / passage des concurrents à l'UHD et autres innovations • Pouvoir de négociation des fournisseurs • Organismes de normalisations

Figure 26: analyse SWOT d'I-MOVIX

5 Implications managériales

Afin de poursuivre son développement sur un marché en constante évolution, I-MOVIX avait besoin d'une étude complète de son environnement. Ce travail constitue ainsi une source d'informations nécessaire pour I-MOVIX.

Au terme de ce travail, nous pouvons établir plusieurs conseils stratégiques pour la PME.

Premièrement, du point de vue de l'environnement interne, I-MOVIX a utilisé de manière remarquable les capacités dynamiques. L'épanouissement au travail et la motivation des salariés sont des capacités dynamiques (Teece, 2011). La culture de l'entreprise contribue ainsi à faire de la motivation des salariés un avantage concurrentiel. Il semble nécessaire de conserver cette culture et de continuer à l'améliorer comme prévu par toute une série d'actions ou d'outils comme le *manuel de bien-vivre ensemble*. Une très grande force interne réside dans les capacités de la R&D à réagir en cas de changement dans les plans d'un projet. Ceci est une faculté qu'un grand acteur comme Sony ne pourrait avoir du fait de sa structure hiérarchique très présente, doublée d'une culture japonaise omniprésente. L'organisation pyramidale impliquerait en effet un temps de réaction trop élevé. La petite structure d'I-MOVIX et sa faible présence de hiérarchie facilitent tout changement stratégique et amènent ainsi un avantage concurrentiel. De même, la manière dont le savoir est transmis participe grandement à la protection de l'avantage concurrentiel.

I-MOVIX doit aussi compter sur sa capacité d'innovation qui la positionne en tant que leader du marché. Le salon NAB 2015 nous a montré que les concurrents présentent des technologies déjà existantes chez I-MOVIX. Cette dernière peut aussi compter sur des technologies difficilement copiables. Cela lui confère alors une image de marque innovante et toujours à la pointe. Cette image est renforcée par la relation client combinant le support de haute qualité qu'offre la société.

La grande faiblesse de l'entreprise est sans aucun doute la limitation de ses ressources financières. Dans un marché de niche, il n'est pas possible de compter sur les économies d'échelles pour réduire les coûts.

Les sources de revenus étant principalement basées sur les ventes, c'est en direction de celles-ci qu'un développement est à envisager.

Nous avons vu lors de notre étude que certains marchés dans le Nord de l'Afrique et en Afrique du Sud se développent ces dernières années. Des relations commerciales pourraient ainsi être mises en place pour se développer dans ce marché.

D'autre part I-MOVIX est très peu présente dans les sociétés de car de régions. Des concurrents étant déjà présents chez celles-ci, une étude détaillée de ce marché est à envisager. En effet, un tel marché ne s'aborde pas de la même manière que les autres. Il nécessite le développement d'une autre stratégie de pénétration : il ne s'agit plus pour l'entreprise de présenter ses produits aux chaînes de télévision, mais d'être beaucoup plus présente directement au niveau des événements sportifs. Un tel marché pourrait ainsi constituer une opportunité de développement pour I-MOVIX.

Une autre opportunité qui se présente également à la société est le marché des chaînes de télévision à moindre budget. En effet, bien que jusqu'à présent I-MOVIX a toujours ciblé les grandes chaînes de télévision, des chaînes aux budgets plus faibles pourraient manifester de l'intérêt pour des caméras de ralenti.

Enfin, un dernier marché envisageable par la société est celui des caméras embarquées *Point of View*, principalement occupé par LMC et Inertia. Ce type de caméra associé à des systèmes de ralenti pourrait s'avérer être une source de nouveaux clients et événements potentiels. Toutefois, cela nécessitera de nouveaux projets de R&D. Un partenariat avec un centre de recherche est également envisageable.

Outre l'aspect stratégique des marchés, ce sont les relations avec les fournisseurs qui peuvent constituer une opportunité. En effet, nous avons vu que contrairement à la vision du modèle des 5 forces, ceux-ci ne sont pas forcément hostiles et peuvent même constituer une force en étant des partenaires. I-MOVIX doit saisir l'opportunité qui s'offre à elle d'améliorer les relations avec son principal fournisseur, Vision Research. Cela pourrait contribuer à réduire les coûts que supporte l'entreprise.

Toutefois, une autre solution est envisageable pour l'entreprise. Le développement de son propre capteur. I-MOVIX ne dépendrait alors plus d'un fournisseur de caméras. Une telle solution requiert cependant des coûts considérables et actuellement inenvisageables pour la PME.

Enfin, bien qu'I-MOVIX soit leader sur le marché du ralenti extrême, celui-ci demeure un marché de niche. De grands acteurs comme Sony ou Grass Valley peuvent entrer sur ce marché

et venir renverser la position d'I-MOVIX à l'aide de leur grande notoriété. Il est donc nécessaire d'une part de conserver, améliorer et créer des partenariats avec des clients tels Fletcher et d'autre part de poursuivre la politique d'innovation et d'image de marque qui font la renommée de la PME montoise.

L'entreprise possède ainsi plusieurs pistes de développement. Parmi les différentes propositions que nous venons de détailler, certaines sont des stratégies orientées vers la croissance et peuvent dès lors s'insérer dans une matrice d'Ansoff (1957) :

Produit Marché	Existant	Nouveau
Existant	Pénétration de marché :	Développement de produit : - <i>Caméras POV</i>
Nouveau	Développement de marché : - <i>Nord de l'Afrique et Afrique du Sud</i> - <i>Cars de régions</i>	Diversification : - <i>Chaînes TV à faible budget</i> - <i>Recherche d'un nouveau capteur ou création d'un capteur</i>

Figure 27 : matrice d'Ansoff appliquée à I-MOVIX

- Développement de produit : **les caméras embarquées *Point of view***, sont actuellement des produits que ne possède pas I-MOVIX. Seuls Inertia et LMC en disposent. Cela pourrait néanmoins intéresser des clients d'I-MOVIX auprès desquels elle possède déjà une certaine notoriété. Une étude de marché est à envisager pour cette solution.
- Développement de marché : bien qu'I-MOVIX soit déjà présente chez **les sociétés de cars de régions**, ce marché ne représente actuellement que 4% de son chiffre d'affaires. Il nécessite dès lors le développement d'une nouvelle stratégie de pénétration. Il pourrait s'agir d'une opportunité pour la société d'augmenter ses ventes et d'asseoir sa position de leader.
- Développement de marché : **le nord de l'Afrique ainsi que l'Afrique du Sud** sont des nouveaux marchés en développement. I-MOVIX pourrait alors être une des premières sociétés à y investir. La difficulté pourra néanmoins résider dans la recherche de distributeurs et clients dans ces régions. Une autre difficulté pourrait se manifester dans

le budget inadéquat des clients potentiels avec les produits actuels d'I-MOVIX. La stratégie suivante peut néanmoins apporter la solution...

- Diversification : I-MOVIX pourrait **développer des systèmes pour les chaînes de TV à plus faible budget**. Pour ce faire, la PME doit entrer sur un nouveau marché avec un nouveau produit plus accessible. I-MOVIX devrait donc trouver un fournisseur de caméras permettant de respecter cette contrainte de prix. La solution pourrait toutefois déjà se trouver chez Vision Research. Reste alors la partie du système développée par la société. Afin de minimiser les investissements en R&D, celle-ci pourrait par exemple réutiliser ses développements pour le haut de gamme.
- Diversification : la dernière stratégie que nous proposons pourrait résoudre les problèmes rencontrés sur les précédentes. Il s'agirait pour I-MOVIX de **développer son propre capteur**. Une telle solution amène beaucoup d'avantages. Le premier est clairement celui de se détacher de la dépendance à un fournisseur de caméras. I-MOVIX aurait alors la maîtrise sur les prix. Il n'y aurait également plus de contraintes au niveau des importations en provenance du fournisseur ou encore des délais de paiement. Cette solution répond également aux besoins des autres stratégies. Elle pourrait ainsi permettre d'une part le développement d'un capteur un peu moins performant, mais adapté aux marchés africains et chaînes de télévision à faibles budgets, et d'autre part de développer un capteur adapté aux caméras embarquées.

Cette solution qui semble ne présenter que des avantages possède toutefois un énorme inconvénient : un investissement conséquent. Elle représente donc la stratégie la plus risquée pour l'entreprise. En effet, cette solution intéressante à long terme ne devra être envisagée qu'une fois le marché du ralenti davantage développé et que les finances d'I-MOVIX le permettront. Cela ne pourrait se produire que dans plusieurs années. Or, il est très difficile de prédire l'état du marché en 2020. Celui-ci semble toutefois suivre une bonne croissance et il n'y a pas à craindre l'arrivée de nouveaux entrants dans l'immédiat. Ainsi, cette solution semble donc constituer une opportunité de développement à long terme pour l'entreprise, et ce vers quoi elle devrait se diriger.

6 Limites et pistes d'amélioration

Pour mener à bien ce mémoire, nous nous sommes basés principalement sur les modèles des *5 forces* de Porter et *les capacités dynamiques*. Pourtant chaque modèle possède ses faiblesses.

Ce qui est fréquemment reproché au modèle des *5 forces*, c'est que celles-ci se focalisent sur les menaces et les pouvoirs des acteurs. Elles donnent alors l'idée d'un environnement hostile, mais ne mettent pas en évidence qu'il peut également être constitué d'opportunités (Johnson et al., 2008). Or nous l'avons vu, l'environnement d'I-MOVIX est constitué d'opportunités telles la croissance ou les relations externes. L'analyse SWOT nous a permis de les mettre en évidence.

La théorie des *capacités dynamiques* est encore très peu concrète dans la littérature. Les concepts restent difficiles à comprendre lorsque l'on veut les mesurer. Cette théorie s'est développée autour de l'analyse des performances actuelles d'une entreprise. Si elles sont bonnes, c'est qu'elle a alors su reconfigurer ses ressources et compétences au fil de l'évolution de son environnement. Si elles sont mauvaises, c'est qu'elle n'a pas su faire cette reconfiguration, ou que sa mise en application n'a pas réussi. C'est ainsi que l'on observe le présent pour déterminer les performances du passé.

Il manque donc à la littérature une méthodologie qui permette d'analyser les actifs, les ressources et les routines actuels nécessaires afin de déterminer les performances futures d'une organisation. Or, le caractère multidimensionnel et intangible de cette théorie rend la mise en place d'études quantitatives très difficiles (Labrousche, 2014). À la lumière de cette étude sur I-MOVIX, certains actifs peuvent tout de même être qualifiés de récurrents dans les capacités dynamiques. L'innovation étant tournée vers l'avenir, elle en est une. La transmission de savoir, d'apprentissage dans les entreprises l'est également. Enfin, le fait d'entretenir et renouveler les relations externes est une capacité dynamique clé. Pourtant, il reste très difficile de déterminer si les décisions propres à celles-ci sont « dynamiquement » bonnes ou mauvaises pour l'avenir d'une entreprise. Dans ce mémoire, nous avons tenté d'appliquer la théorie à l'ensemble des ressources et capacités d'I-MOVIX aussi bien dans l'approche managériale qu'organisationnelle.

Enfin, la dernière limite à cette étude réside dans la période durant laquelle elle a été menée. En effet, le salon du NAB a cette année vu de nouvelles solutions émerger chez la concurrence, et notamment chez le géant Sony. Il est donc à l'heure actuelle très difficile de déterminer dans quelle mesure le marché pourrait être modifié suite à cela. Une analyse complémentaire interne pourrait être menée ultérieurement afin de prendre en considération l'influence des nouveaux produits des concurrents qui seront actifs en 2016.

Conclusion

Au terme de ce mémoire, nous pensons être en mesure d'affirmer avoir atteint le but initial de celui-ci. Tout d'abord, fournir à I-MOVIX une analyse stratégique complète de son environnement, et ensuite, établir plusieurs pistes de développement pour la PME.

En première partie, nous avons étudié toute une série de modèles d'analyse stratégique. Le plus connu d'entre eux est sans aucun doute le modèle des 5 *forces* de Porter qui, depuis près de 40 ans, demeure une référence parmi les modèles existants de la littérature scientifique. Cette partie nous a également permis de découvrir la théorie des capacités dynamiques encore jeune dans son développement, ainsi que le *Business Model Canvas* qui représente une manière nouvelle et originale de présenter l'environnement interne d'une entreprise. Enfin, nous ne pouvons pas passer à côté des travaux d'Igor Ansoff dont la matrice est encore une référence dans la classification des stratégies de croissance d'une entreprise.

La deuxième partie s'est quant à elle consacrée à I-MOVIX. Nous y avons présenté la PME et son histoire, mais y avons également présenté son système le plus récent et innovant, le X10 UHD.

C'est dans la troisième partie que nous avons détaillé la méthodologie employée pour mener à bien ce mémoire-projet. Cette méthodologie, construite avec le plus de rigueur possible, nous a permis de développer l'analyse stratégique d'I-MOVIX, l'objet de la quatrième partie.

C'est au sein de cette dernière que nous avons mis en application notre cadre de référence global développé spécifiquement pour ce mémoire. Ce cadre que nous avons suivi tout au long de l'analyse se constitue deux parties : l'environnement interne d'une part, et l'environnement externe d'autre part.

La cinquième partie est certainement la plus importante. Nous y avons développé les implications pratiques en matière de stratégies potentielles pour la société. C'est ainsi que nous avons présenté 5 stratégies :

- 1) Le développement de caméras embarquées
- 2) Le développement de la société sur le marché des cars de régies
- 3) Le développement également sur certains marchés africains
- 4) La diversification en vue de proposer des produits adaptés aux chaînes de télévision à faibles budgets
- 5) Le développement de son propre capteur

Enfin, pour conclure ce mémoire-projet, la dernière partie de celui-ci s'est consacrée aux inévitables limites auxquelles nous devons prêter attention.

C'est ainsi que nous pensons avoir atteint les objectifs initialement fixés pour l'élaboration de ce mémoire tout en ayant le sentiment d'avoir apporté notre contribution pour le développement futur de cette PME montoise.

Bibliographie

Articles et ouvrages

Aaker D.A., Mcloughlin D. (2007). *“Strategic Market Management”*. European Edition. Hoboken, NJ: Wiley & sons.

Adler P.S., Kwon S. (2002). *“Social capital: prospects for a new concept”*. Academy of Management Review, 27(1): 17-40.

Adner R., Helfat C.E. (2003). *“Corporate effects and dynamic managerial capabilities”*. Strategic Management Journal, 24: 1011-1025.

Augier M., Teece D.J. (2008). *“Strategy as evolution with design: the foundations of dynamic capabilities and the role of managers in the economic system”*. Organization Studies, 29(8&9): 1187-1208.

Barney J. (1986). *“Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?”*. Academy of Management Review, 11: 656-665.

Barney J. (1991). *“Firm resources and sustained competitive advantage”*. Journal of Management, 17(1): 99-120.

Dierickx I., Cool K. (1989). *“Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage”*. Management Science, 35: 1504-1511.

Eisenhardt K. M., Martin J. A. (2000). *“Dynamic Capabilities: What are They?”*. Strategic Management Journal, 21: 1105-1121.

Hunt M. S. (1972). *“Competition in the Major Home Appliance Industry”*. Thèse de doctorat non publiée, Harvard University.

Johnson G., Scholes K., Whittington R. & Fréry F. (2008). *“Stratégique”*. Exploring Corporate Strategy. Pearson Education. Paris. 8e éd., 720 p.

Kogut B., Zander U. (1992). *“Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technologie”*. Organization Science, 3(3):383-397.

Labrousche G. (2014) *“Les Capacités Dynamiques Un Concept Multidimensionnel en Construction”*. XXIIIe Conférence Internationale de Management Stratégique.

Nelson R., Winter S.G. (1982). *“An Evolutionary Theory of Economic Change”*. Cambridge (Mass.), Belknap Press/Harvard University Press.

Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). *“Business Model Generation”*. Hoboken, NJ: Wiley & sons.

Pellemans, P. (1999). *“Études de marché qualitatives psychoscopiques”*, in *“Recherche qualitative en marketing: perspective psychoscopique”*. De Boeck & Larcier s.a., Paris, Bruxelles.

Penrose, E. T. (1959). *“The Theory of the Growth of the Firm”*. New York: John Wiley

Peteraf, M. A. (1993). *“The cornerstones of competitive advantage: a resource based view”*. Strategic Management Journal, vol. 14, p. 179-191.

Peteraf M. Maritan A. (2007). *“Dynamic Capabilities and Organizational Processes”*, in *“Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations”*. Helfat C.E., Finkelstein S., Mitchell W., Peteraf M.A., Singh H., Teece D.J. & Winter S.D. Blackwell Publishing.

Porter M. E. (1980). *“Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors”*. Free Press, New York

Porter, M.E. (2008). *“The Five Competitive Forces That Shape Strategy”*. Harvard Business Review, Janvier 2008.

Priem R.L., Butler J.E. (2001a). *“Is the resource based view a useful perspective for strategic management research?”*. Academy of Management Review, 26(1): 22-40.

Teece D.J., Pisano G., Shuen A. (1997). *“Dynamic capabilities and strategic management”*. Strategic Management Journal, 18(7): 509-533.

Teece D.J. (2007a). *“Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance”*. Strategic Management Journal, 28: 1319-1350.

Teece D.J. (2007b). *“Managers, Markets and Dynamic Capabilities”* in *“Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations”*. Helfat C.E., Finkelstein S., Mitchell W., Peteraf M.A., Singh H., Teece D.J. & Winter S.D. Blackwell Publishing.

Teece D.J. (2011). *“Dynamic Capabilities: a guide for managers”*. Ivey Business Journal.

Wang C.L., Ahmed P.K. (2007). “*Dynamic capabilities: a review and research agenda*”. International Journal of Management Review, 9(1): 31-51.

Wernerfelt B. (1984). “*A resource based view of the firm*”. Strategic Management Journal, 5:171-180.

Zollo M., Winter S.G. (2002). “*Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities*”. Organization Science, 13(3): 339-351.

Ressources internet

Deltacast. (2015). En ligne <http://www.deltacast.tv>, consulté le 8 avril 2015.

DVS. (2015). *Hi-Speed cameras*. En ligne <http://www.dvs-sport.tv/>, consulté le 3 mars 2015.

I-MOVIX (2015). En ligne www.i-movix.com.

InBroadcast (2015). En ligne <http://www.inbroadcast.com>

Inertia. (2015). *Clients*. En ligne <http://www.inertiaunlimited.com/clients.html>, consulté le 2 mars 2015.

La Maison de l’Entreprise (2015). Bas de page. En ligne <http://www.lme.be>.

Live Production TV (2015). OB Trucks. En ligne <http://www.live-production.tv/mobile-production/ob-trucks.html?reset=1>, consulté le 31 mars 2015.

Multitel. (2015). *Qu'est-ce que Multitel ?*. En ligne <http://www.multitel.be/?page=nous>, consulté le 25 mars 2014

NAC. (2015). *Products*. En ligne http://www.nacinc.com/products/hd-ultra-slow-motion-cameras/Hi-Motion_II/, consulté le 2 mars 2015.

Numediart. (2015). *About*. En ligne <http://www.numediart.org/about/>, consulté le 25 mars 2014.

Portail de la Wallonie. *Recherche et technologie*. En ligne <http://www.wallonie.be/fr/competences/economie-recherche-et-technologie/recherche-et-technologie>, consulté le 24 mars 2015.

Sony. (2015). *PMW-F55 - Caméras de cinéma numériques*. En ligne <http://www.sony.fr/pro/product/broadcast-products-camcorders-digital-motion-picture-camera/pmw-f55/overview/>, consulté le 12 mars 2015.

Sony. (2015). *F65 - Caméras de cinéma numériques*. En ligne <http://www.sony.fr/pro/product/broadcast-products-camcorders-digital-motion-picture-camera/f65/overview/>, consulté le 12 mars 2015.

Sony. (2015). *HDC-3300R – Caméras système HD*. En ligne <http://www.sony.fr/pro/product/broadcast-products-system-cameras-hd-system-cameras/hdc-3300r/overview/>, consulté le 12 mars 2015.

Sports Video Group. (2015). En ligne <http://sportsvideo.org/main/>

SVG Europe. (2015). En ligne <http://svgeurope.org>

TVB Europe. (2015). En ligne <http://www.inbroadcast.com>

UCL. (2015). *Recherche*. En ligne <http://www.uclouvain.be/recherche.html>, consulté le 24 mars 2015.

UMons. (2015). *Entreprises*. En ligne <http://portail.umons.ac.be/FR/infospour/entreprise/Pages/default.aspx>, consulté le 28 mars 2015

Vision Research. (2015). *live-motion-concept*. En ligne <http://www.visionresearch.com/live-motion-concept>, consulté le 3 mars 2015.

Vision Research. (2015). *Phantom Flex4K*. En ligne <http://www.visionresearch.com/Products/High-Speed-Cameras/Phantom-Flex4K/>, consulté le 3 mars 2015.

Vision Research. (2015). *Phantom v642 Broadcast*. En ligne <http://www.visionresearch.com/Products/High-Speed-Cameras/Phantom-v642-Broadcast/>, consulté le 3 mars 2015.