



FACULTES UNIVERSITAIRES CATHOLIQUES DE MONS

MACtac SA - Analyse de stratégie et menace de l'affichage dynamique.

Mémoire confidentiel

Promoteur :
Mr FRIEDMAN Mike

Mémoire présenté par :
LIBRIZZI Gianni
En vue de l'obtention du diplôme
de Master en Sciences de Gestion

Année académique 2010 – 2011

Résumé

La société MACtac existe depuis plus de quarante ans. Durant ces années, elle s'est forgée une réputation de leader dans l'industrie de l'auto-adhésif. Aujourd'hui, l'environnement est instable et l'économie mondialisée, la société doit donc faire face à de nouvelles menaces. Les concurrents sont de plus en plus nombreux, les pays à faible coût de main d'œuvre sont désormais dans la course pour s'emparer des marchés européens et les technologies évoluent très rapidement. Il devient vital pour les entreprises d'établir un diagnostic sur les menaces qui les entourent.

Afin de trouver des solutions qui permettent d'assurer la pérennité de l'entreprise, une analyse SWOT va permettre d'identifier les menaces et opportunités liées au marché, ainsi que les forces et faiblesses de l'entreprise.

Les menaces et opportunités vont découler de l'analyse externe. Elle comprend d'une part l'analyse du marché, et d'autre part, les menaces et l'intensité concurrentielle de l'entreprise liée à son environnement. Elle va permettre également d'identifier les facteurs clés de succès de l'entreprise. Ensuite, des propositions stratégiques ont été établies en fonction des résultats de cette analyse.

Enfin, l'analyse interne est composée d'une première partie qui décrit la Business Unit, son organisation et son activité, la deuxième partie, quant à elle, évalue grâce au modèle de McKinsey, les facteurs clés du succès d'une entreprise.

La conclusion a pour objectif de déterminer si l'entreprise a la capacité de faire face aux menaces découvertes lors de l'analyse interne grâce à ses forces mises en exergue lors de celle-ci.

Remerciements

Je tiens à remercier tout d'abord mon promoteur, le professeur Mr FRIEDMAN Mike, pour sa disponibilité et ses encouragements qui m'ont permis de mener à terme ce mémoire.

Je tiens également à remercier le personnel de MACtac qui a participé de près ou de loin à l'élaboration de ce travail et pour le temps qu'ils ont consacré à partager leur expérience.

Enfin, je remercie toutes les personnes qui m'ont soutenu lors de la réalisation de ce mémoire et les professeurs qui m'ont accompagné pendant mon cursus.

Sommaire

I.	Introduction.....	1
II.	Revue de littérature	3
1.	Introduction.....	3
2.	Evolution du marketing	3
3.	La planification stratégique	5
4.	L'analyse SWOT	7
a.	L'analyse externe.....	7
b.	L'analyse interne	11
c.	Conclusion de l'analyse SWOT	14
5.	Les stratégies concurrentielles	14
III.	Présentation de MACtac Europe	16
1.	Fiche d'identité.....	16
2.	Historique	16
3.	Situation géographique	17
4.	Distribution et Service clientèle	17
5.	Présentation des produits	19
IV.	Analyse externe	21
1.	Introduction.....	21
2.	Présentation du marché de la communication visuelle	22
a.	Définition	22
b.	Les produits	22
3.	Marché de l'auto-adhésif dans le secteur de la communication visuelle	24
a.	Introduction.....	24
b.	Les acteurs du marché.....	25
c.	Segments de marché	26
d.	Avantages et inconvénients des produits auto-adhésifs	30
4.	Les 5(+1) forces concurrentielles de Porter	32
a.	La menace des entrants potentiels	32
b.	Le pouvoir des acheteurs	32
c.	Le pouvoir des fournisseurs	33
d.	Le rôle des Pouvoirs Publics	34
e.	L'intensité de la concurrence	35
f.	Menace de substitut.....	36

g. Menaces et opportunités	46
V. Propositions stratégiques.....	48
1. Introduction.....	48
1.1 La fidélisation.....	49
1.2 L'innovation.....	51
1.3 L'intégration vers l'aval	54
1.4 La communication marketing.....	55
VI. Analyse interne.....	56
1. Présentation de la Business Unit Decorative and Graphic Products.....	56
2. Organisation	57
3. Analyse du portefeuille d'activités	57
a. Les produits	57
b. Marchés visés	60
c. Analyse du cycle des produits	60
d. Les nouveaux produits.....	61
4. La distribution des produits.....	63
5. 7'S McKinsey.....	64
a. La composante Stratégie	64
b. La composante Structure	66
c. La composante Système.....	67
d. La composante Style.....	67
e. La composante Skills.....	68
f. La composante Staff.....	68
g. La composante Shared-Value	68
h. Conclusion des 7'S de McKinsey.....	69
6. Forces et Faiblesses	69
VII. Conclusion générale	71
Annexes	73
Bibliographie.....	79

Liste des figures

Figure 1 Evolution du marketing	3
Figure 2 La planification stratégique	6
Figure 3 Le modèle des 5(+1) forces de la concurrence.....	8
Figure 4 Le modèle du cycle de vie	11
Figure 5 Le modèle des 7'S de McKinsey.....	12
Figure 6 Demande Européenne d’auto-adhésif par segment en volume	24
Figure 7 Les acteurs du marché.....	26
Figure 8 Demande auto-adhésive par segments dans le secteur de la communication visuelle	27
Figure 9 Enquête Digital Signage Expo	41
Figure 10 Aspect technique de l’affichage dynamique	42
Figure 11 La valeur délivrée au client.....	49
Figure 12 Les facteurs de performance.....	50
Figure 13 Le circuit de distribution de MACtac	64

Liste des tableaux

Tableau 1 Prévision des dépenses publicitaires mondiales	21
Tableau 2 Avantages et inconvénients des produits auto-adhésifs.....	30
Tableau 3 Top 5 des segments visés par l’affichage dynamique.....	41

I. Introduction

Ce mémoire abordera les menaces et opportunités de l'entreprise MACtac et, plus particulièrement, la problématique des enjeux posés par les médias dynamiques au marché de l'affichage et de la communication visuelle.

MACtac, une entreprise basée à Soignies, fabrique de l'auto-adhésif. L'une de ses Business Unit produit essentiellement des films graphiques et décoratifs.

Ces produits sont destinés à être vendus principalement dans le secteur de l'imprimerie. Afin de toujours répondre efficacement aux exigences du marché, les produits de la Business Unit Graphic and Decorative Products n'ont cessé d'évoluer. En effet, les technologies de l'imprimerie s'améliorent sans cesse et MACtac a dû s'adapter à ces évolutions continues afin d'offrir à ses clients un produit qui répond au mieux à leurs besoins et aux nouvelles technologies disponibles.

Cependant, depuis quelques années, nous voyons apparaître une nouvelle forme d'affichage appelé « affichage dynamique ». Ce dernier permet d'afficher sur un écran ou sur un autre support une multitude d'informations de manière non statique.

Si ce marché s'étend, il s'agit là d'une véritable révolution dans le marché de l'affichage.

L'objectif de ce travail consiste à comprendre l'impact de ce nouveau moyen de communication sur la société MACtac en identifiant les menaces futures qui se poseront et les nouvelles opportunités à saisir.

Pour ce faire, nous avons basé notre raisonnement et le début de notre réflexion sur le cours de Management Stratégique.

Tout d'abord, nous commencerons par une présentation des produits de la gamme Décorative & Graphic Products. Ensuite, nous analyserons le marché de l'affichage externe. Ceci va nous permettre de mettre en lumière les menaces et opportunités présentes sur le marché étudié.

Enfin, nous tenterons, grâce à une analyse interne, de dégager des pistes de développement qui s'offrent à MACtac afin de faire face aux nouveaux défis identifiés.

II. Revue de littérature

1. Introduction

Cette partie a pour but d'introduire les concepts clés qui ont permis la réalisation de ce travail. Nous nous sommes tout d'abord intéressés aux cours de « Marketing stratégique et opérationnel » et « Management stratégique », ensuite nous avons affiné notre recherche à travers trois ouvrages actuels majeurs :

- Kotler & Dubois, « Marketing Management », 11ème édition Pearson Education.
- Lambin, « Marketing Stratégique et opérationnel », 7ème édition Dunod.
- Gerry Johnson, Kevin Scholes, Richard Whittington, Frédéric Fréry « Stratégique », 8ème édition Pearson Education.

2. Evolution du marketing

Le marketing a dû s'adapter au marché. En effet, la complexité de l'environnement technologique, économique et concurrentiel a progressivement conduit l'entreprise à créer d'abord, à renforcer ensuite et à transformer enfin la fonction marketing¹.

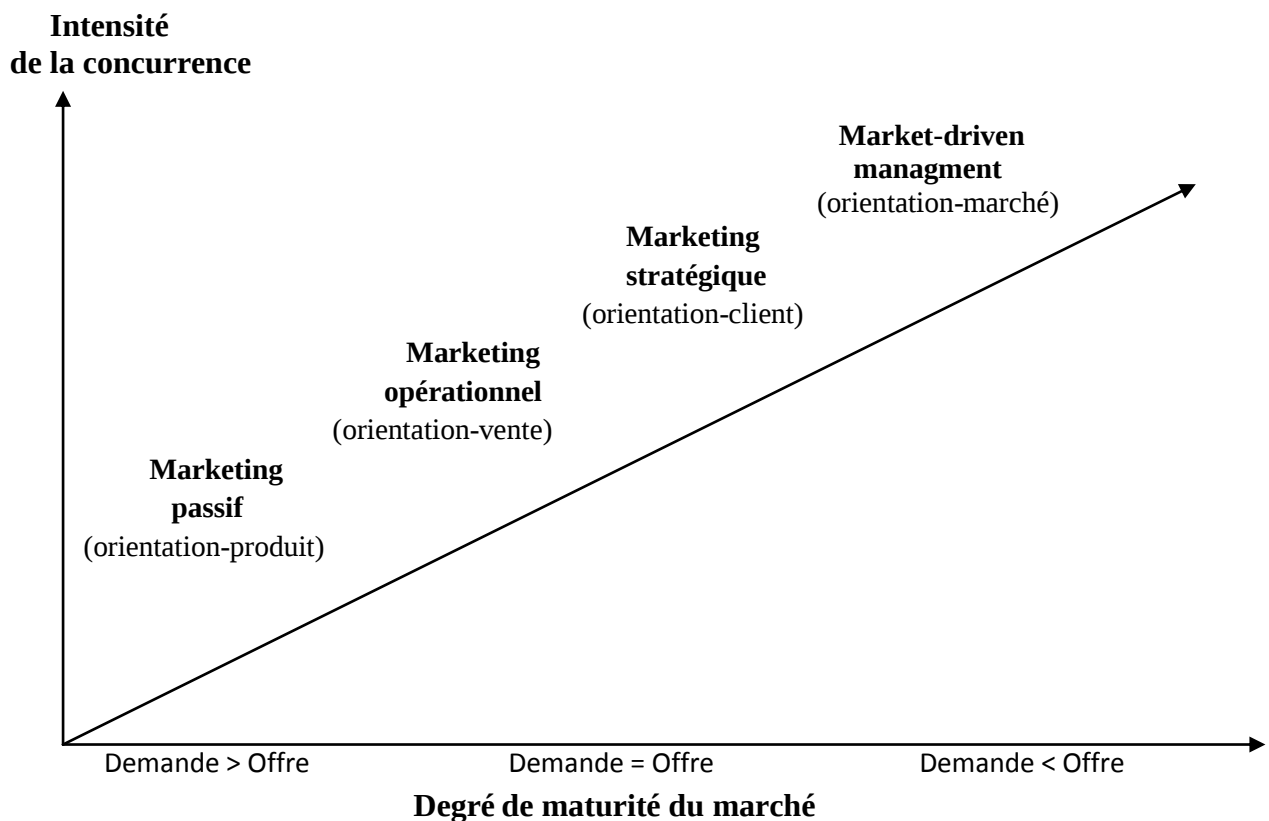


Figure 1 Evolution du marketing

¹ LAMBIN Marketing Stratégique et opérationnel 7^{ème} édition Dunod

Au cours de la révolution industrielle et durant l'après-guerre, l'environnement économique était caractérisé par l'existence d'un marché en forte croissance avec une demande supérieure à l'offre, les capacités de production n'étaient pas suffisantes. Le marketing a donc eu un rôle limité pendant ces périodes, son action ne consistait qu'à organiser la distribution des produits. De nombreuses entreprises n'ont pas su s'adapter aux nouveaux marchés faute de ne pas s'être intéressées à l'environnement.

Durant les années cinquante, les sociétés sont passées progressivement d'une « orientation-production » à une « orientation-vente » dont l'objectif était de mieux écouler la marchandise produite.

Dans cette phase, la plupart des entreprises se concentrent sur les besoins du noyau central du marché avec des produits répondant aux besoins de la majorité des clients. Les marchés sont donc faiblement segmentés et les décisions stratégiques qui touchent à la politique de produit restent sous la responsabilité de la fonction production. Le marketing opérationnel a pour mission d'organiser la commercialisation des produits et de gérer l'ensemble des tâches qui s'inscrivent dans le processus de commercialisation².

Les produits n'étant pas toujours adaptés aux clients, les industries ont développé des techniques de ventes agressives qui ont bien fonctionné dans un marché en expansion avec des consommateurs peu expérimentés. Aujourd'hui, les consommateurs sont beaucoup plus vigilants et connaissent ces techniques.

Jusqu'au milieu des années nonante, les entreprises ont continué à utiliser le marketing opérationnel. Ensuite, le ralentissement de l'économie, la maturité des marchés et la concurrence de plus en plus rude ont forcé les sociétés à inclure une dimension stratégique dans le marketing. Les objectifs prioritaires sont de trouver des segments ou des niches porteuses de croissance, de développer des concepts de produits nouveaux adaptés à des besoins changeants, de diversifier le portefeuille de produits et de définir pour chaque unité d'activité stratégique le type d'avantage concurrentiel défendable. La dimension analyse prend alors toute son importance et donne une assise stratégique au marketing opérationnel qui, de ce fait, va gagner en efficacité³. La démarche est donc inversée, la vente s'appuie sur le besoin du client.

² Ibid.

³ Ibid.

Ceci offre, dans une économie mondialisée, de nouvelles opportunités pour les entreprises, comme la rapidité d'arrivée sur le marché mais également de nouvelles menaces comme l'arrivée de concurrents venant des pays à faible coût de main d'œuvre. Les entreprises qui doivent être attentives à leur environnement concurrentiel passent peu à peu à l'orientation-marché. Cette orientation implique, comme l'explique M. Lambin, que l'entreprise prenne en compte, dans son analyse, tous les acteurs et intervenants qui, de près ou de loin, influencent la décision d'achat du client et font donc partie du « marché » entendu au sens large. Dans le cas général, cinq acteurs clés sont à prendre en considération : le client direct et/ou final, le client distributeur, la concurrence, le client prescripteur et les stakeholders⁴.

MACtac est une entreprise industrielle, qui pendant les trois quarts de son existence, a été orientée production. En effet, pendant de nombreuses années produire un maximum était l'objectif principal de la société. Aujourd'hui, face à la concurrence des pays émergents et à l'environnement technologique qui évolue très rapidement, elle s'oriente de plus en plus vers une optique-marché.

Depuis quelques années, l'organisation de l'entreprise prend une nouvelle direction avec la création de nouveaux départements. Elle mise également sur les compétences de son personnel avec des programmes de formation individuelle adaptés aux fonctions et ce, dans le cadre de la gestion des compétences. Elle a récemment adopté le 5'S qui est une technique de management visant à l'amélioration continue des tâches effectuées dans les entreprises⁵. Cette technique permet, entre autre, d'améliorer les conditions de travail et le moral de son personnel. Ces exemples non exhaustifs nous montrent que l'entreprise prend désormais en compte tous les acteurs et intervenants du marché.

3. La planification stratégique

L'instabilité de l'environnement a considérablement modifié les politiques stratégiques des entreprises. Cette instabilité est essentiellement due à la globalisation des activités et des entreprises, à l'accélération de la transmission des informations, à l'hyper-concurrence entre

⁴ LAMBIN « Marketing Stratégique et opérationnel », 7^{ème} édition Dunod ; Les stakeholders sont toutes les parties prenantes de l'organisation.

⁵ <http://www.qualiteonline.com>

les firmes, aux technologies de « disruption »⁶ qui modifient radicalement l'activité dans de nombreux secteurs et au pouvoir accru des consommateurs⁷. Afin de s'adapter à ces changements permanents, il faut une politique de gestion stratégique continue pour pouvoir réagir très vite ou anticiper les situations de risque et de difficulté. La planification stratégique correspond au processus par lequel l'entreprise établit et maintient un lien étroit entre, d'une part, ses ressources et ses objectifs et, d'autre part, les possibilités offertes sur le marché⁸. Comme l'expose Kotler, elle repose sur trois idées clés. La première consiste à envisager le management d'une entreprise comme la gestion d'un portefeuille d'activités. Une entreprise doit constamment se demander quelle activité mettre en place, développer, exploiter ou abandonner. La seconde idée consiste à anticiper le potentiel de profit représenté par chaque activité. Il faut imaginer des scénarios d'évolution pour chaque marché et estimer les coûts attachés à chaque alternative. La troisième idée est celle de la stratégie. Pour chaque activité, il faut choisir un plan de bataille qui soit adapté aux objectifs à long terme de l'entreprise⁹.

La planification stratégique doit donc aboutir à une réflexion sur la gestion du portefeuille d'activités existantes et à venir. Au niveau opérationnel, elle peut se décomposer en huit étapes (voir figure ci-dessous)¹⁰.

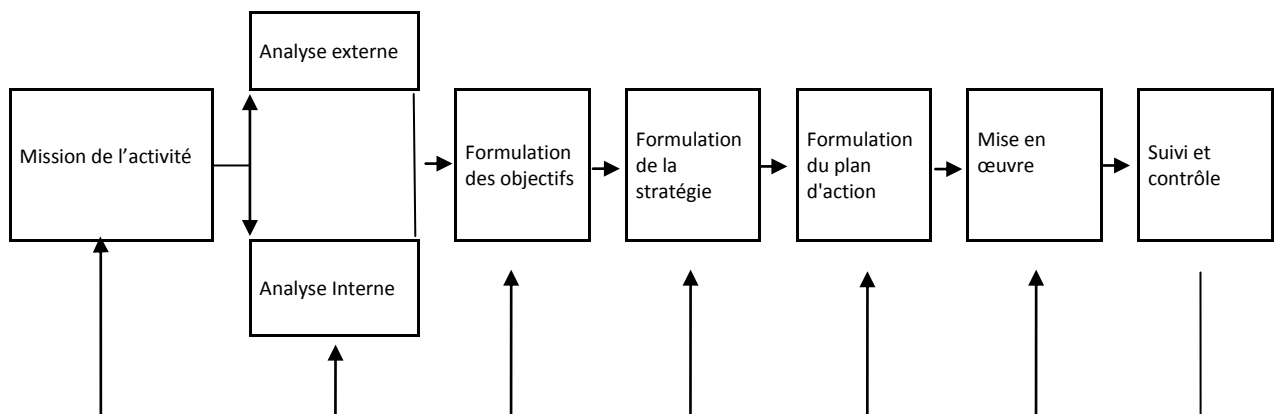


Figure 2 La planification stratégique

⁶Une technologie de rupture est une innovation technologique qui porte sur un produit ou un service et qui finit par remplacer une technologie dominante sur un marché.

⁷ Kotler & Dubois « Marketing Management », 11^{ème} édition Pearson Education

⁸ Ibid

⁹ Ibid

¹⁰ Ibid

4. L'analyse SWOT

La dénomination SWOT est l'acronyme de strenghts, weaknesses, opportunities and threats. Elles consistent à déterminer si la combinaison des forces et des faiblesses de l'organisation est à même de faire face aux évolutions de l'environnement ou s'il est possible d'identifier ou de créer d'éventuelles opportunités qui permettraient de mieux tirer profit des ressources uniques ou de compétences distinctives de l'organisation¹¹.

L'analyse externe va permettre de déterminer les menaces et opportunités de l'entreprise, ainsi que les facteurs clés de succès de l'environnement de l'organisation. Pour ce faire, nous allons utiliser le modèle des 5 (+1) forces de la concurrence de Porter¹².

L'analyse interne, quant à elle, va permettre de déterminer les forces et faiblesses de l'entreprise notamment avec le modèle des sept clés de l'organisation de McKinsey¹³.

Ce modèle met en évidence la diversité des leviers qui déterminent l'efficacité d'une organisation et la nécessaire harmonie qui doit exister entre eux.

a. L'analyse externe

1. Le modèle des 5 forces de la concurrence

Les managers sont en général préoccupés par les concurrents immédiats. Cependant, d'autres forces peuvent influencer la compétitivité d'une organisation. Selon ce modèle, cinq menaces de l'environnement existent, une sixième menace a été ajoutée ultérieurement (voir schéma ci-dessous).

¹¹ Gerry Johnson, Kevin Scholes, Richard Whittington, Frédéric Fréry « Stratégique », 8^{ème} édition Pearson Education

¹² Michael Porter, Choix stratégiques et concurrence, Economica, 1982 (le rôle des pouvoirs publics a été ajouté)

¹³ McKinsey & Company est un cabinet de conseil. Leader mondial dans son secteur, le cabinet aide les organisations privées ou publiques, à améliorer leur performance et leur compétitivité, via des missions de stratégie, d'organisation ou d'efficacité opérationnelle.

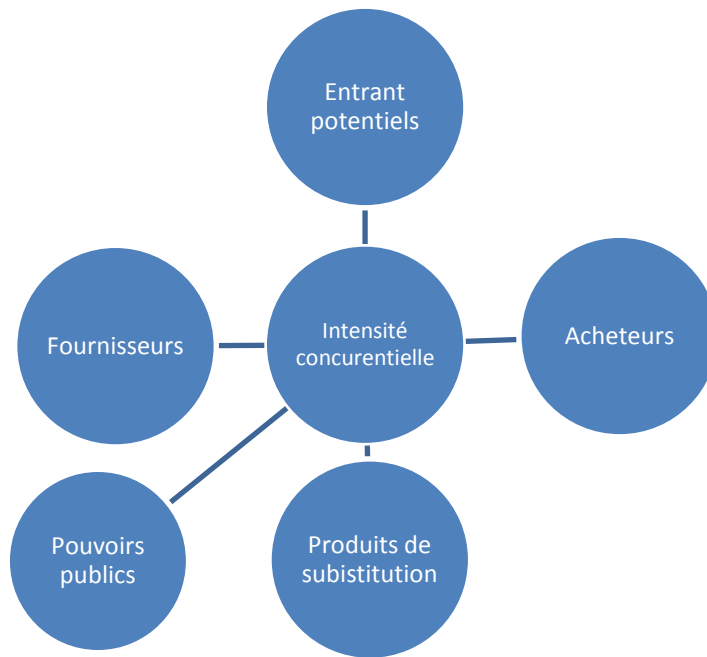


Figure 3 Le modèle des 5(+1) forces de la concurrence

1.1. Les entrants potentiels

« La menace de nouveaux entrants est fonction du niveau des barrières à l'entrée, c'est-à-dire des facteurs que les entrants potentiels doivent surmonter pour pouvoir concurrencer les organisations en place [...] Il en existe trois grandes catégories : les barrières financières, les barrières commerciales et les barrières des ressources et compétences »¹⁴.

1.1.1. Les barrières financières

On dénombre trois types de barrières financières.

Tout d'abord, les barrières liées aux économies d'échelle. Elles désignent le fait que le coût de production d'un produit baisse lorsque que l'on augmente sa production. Les concurrents déjà bien établis, qui bénéficient d'un volume d'activité plus important que les nouveaux entrants, obtiennent des coûts unitaires moins élevés¹⁵.

Ensuite, l'intensité capitalistique correspond aux investissements nécessaires pour pénétrer dans un marché.

Enfin, les coûts de transfert représentent les coûts que le client doit supporter s'il change de fournisseurs. Dans ce cas, les concurrents sont naturellement protégés.

¹⁴ Gerry Johnson, Kevin Scholes, Richard Whittington, Frédéric Fréry « Stratégique », 8^{ème} édition Pearson Education

¹⁵ Ibid.

1.1.2. Les barrières commerciales

Elles sont composées principalement de l'accès aux réseaux de distribution ainsi que de la réputation. En effet, sur certains marchés la notoriété est essentielle.

1.1.3. Les barrières de ressources et de compétences

La technologie, les ressources rares, l'expérience ou la différenciation sont des barrières qui peuvent décourager les entrants potentiels.

1.2. Les produits substituts

Les substituts sont des produits ou services qui offrent un bénéfice équivalent aux clients, mais selon une approche différente¹⁶.

C'est une des questions principales posées dans ce mémoire. En effet, l'affichage dynamique constitue-t-il une menace pour la Business Unit Graphic and Decorative Products ? Si oui, dans quelle mesure, doit-on parler de technologie de « disruption » ? Les technologies de rupture sont des substituts qui finissent par remplacer une technologie dominante sur un marché. Par exemple, le compact disc a remplacé le vinyle. L'affichage dynamique est un outil composé d'un écran de type LCD ou autre et, d'une infrastructure informatique, qui va permettre de transmettre un message.

1.3. Le pouvoir de négociation des acheteurs

Les acheteurs peuvent avoir un tel pouvoir de négociation qu'ils seront capables de capter une part significative du profit.

Le pouvoir de négociation des acheteurs est particulièrement élevé lorsque :

- Ils sont concentrés. Moins une organisation a de clients, plus le pouvoir de négociation de chacun d'entre eux est fort [...]
- Les fournisseurs sont nombreux et dispersés, ce qui réduit leur pouvoir de négociation individuel [...]
- Le coût supporté par le client est faible et prévisible [...]
- Il existe des sources d'approvisionnement de substitution [...] ¹⁷

¹⁶ Gerry Johnson, Kevin Scholes, Richard Whittington, Frédéric Fréry « Stratégique », 8^{ème} édition Pearson Education

¹⁷ Ibid.

1.4. Le pouvoir des négociations des fournisseurs

De la même manière, les fournisseurs peuvent avoir un pouvoir de négociation fort qui peut contraindre l'organisation. Les caractéristiques sont approximativement identiques à celles des acheteurs.

1.5. Le rôle des pouvoirs publics

A l'origine, cette force n'était pas incluse dans le modèle. Cependant, les autorités ont un pouvoir de régulation qui peut modifier considérablement le marché. Les gouvernements peuvent utiliser le protectionnisme, soutenir certains secteurs en octroyant des subventions ou peuvent être également client ou fournisseur. Les autorités ont ainsi plusieurs rôles à jouer dans l'économie, il est donc nécessaire de les considérer dans ce modèle.

1.6. L'intensité concurrentielle

Toutes ces forces influent sur l'intensité concurrentielle entre l'organisation et ses rivaux immédiats. L'intensité concurrentielle est particulièrement vive lorsque le secteur est soumis à une forte pression, c'est-à-dire lorsque les barrières à l'entrée sont faibles, la menace de substituts réelle, le pouvoir des acheteurs et des fournisseurs élevé, et la réglementation fluctuante¹⁸. Les concurrents directs doivent évidemment être pris en compte dans l'intensité concurrentielle.

L'objectif de ce modèle n'est certainement pas la simple énumération des 5(+1) forces mais leur hiérarchisation afin d'identifier les éléments stratégiques qu'il convient de maîtriser pour obtenir un avantage concurrentiel.

¹⁸ Gerry Johnson, Kevin Scholes, Richard Whittington, Frédéric Fréry « Stratégique », 8^{ème} édition Pearson Education

b. L'analyse interne

1. Le modèle du cycle de vie

Le cycle de vie est une succession de phases qui caractérisent l'évolution de la demande pour une catégorie de produits donnés ¹⁹ (voir figure ci-dessous). Ce modèle va nous permettre de situer le produit dans le temps et de définir les politiques de marketing à mettre en œuvre.

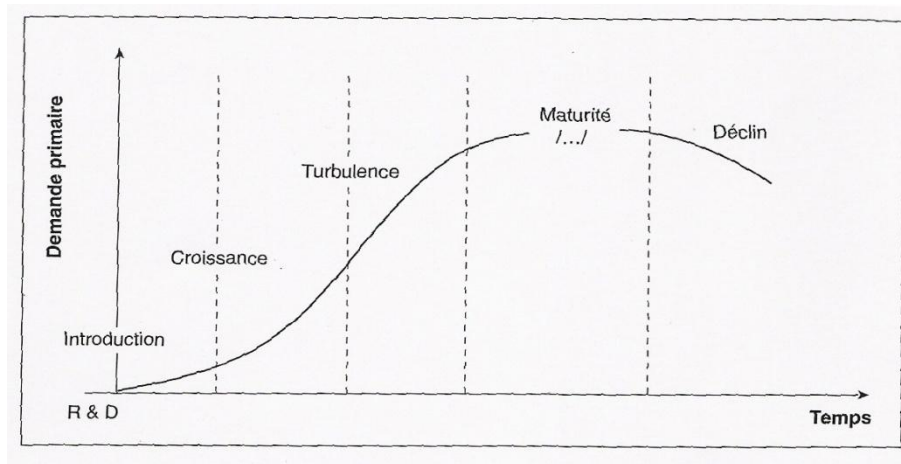


Figure 4 Le modèle du cycle de vie

La phase de lancement est une phase d'expérimentation. Les consommateurs y sont des leaders ou des innovateurs. Les profits durant cette phase sont faibles voire négatifs si beaucoup d'efforts ont été consentis en termes de frais de recherche et développement. La stratégie marketing consiste à créer la demande primaire.

La phase de croissance est la phase durant laquelle la concurrence est encore faible, le prix n'est pas encore déterminant, les consommateurs sont principalement des progressistes. La stratégie marketing consiste à étendre le marché de manière horizontale, maximiser le taux d'occupation du marché, construire une image de marque forte, créer et entretenir la fidélité à la marque.

¹⁹ Cours de Marketing Stratégique et Opérationnel, Fucam 2008-2009

La phase suivante est celle de la turbulence ou de sélection, « elle débute lorsque le taux de croissance commence à s'essouffler, ce qui déclenche généralement une guerre des prix, l'intensité concurrentielle croît brusquement, au détriment des acteurs les moins solides »²⁰. Ici, les objectifs stratégiques consistent à rechercher un positionnement spécifique.

Lors de la phase de maturité, les barrières à l'entrée augmentent car le contrôle des réseaux de distribution, les économies d'échelle et l'expérience acquise commencent à porter leurs fruits²¹. C'est une phase de rentabilité élevée, les objectifs stratégiques sont la différenciation, la recherche de niches et le marketing relationnel.

La dernière phase se caractérise par une forte intensité concurrentielle, les objectifs stratégiques sont soit d'épuiser les dernières sources de rentabilité ou soit la survie par spécialisation.

2. Le modèle de McKinsey des sept clés de l'organisation

Selon McKinsey, la stratégie ne représente que l'un des sept facteurs du succès d'une entreprise²². Ce modèle va nous permettre d'identifier les facteurs internes clés de l'organisation. (Voir figure ci-dessous)

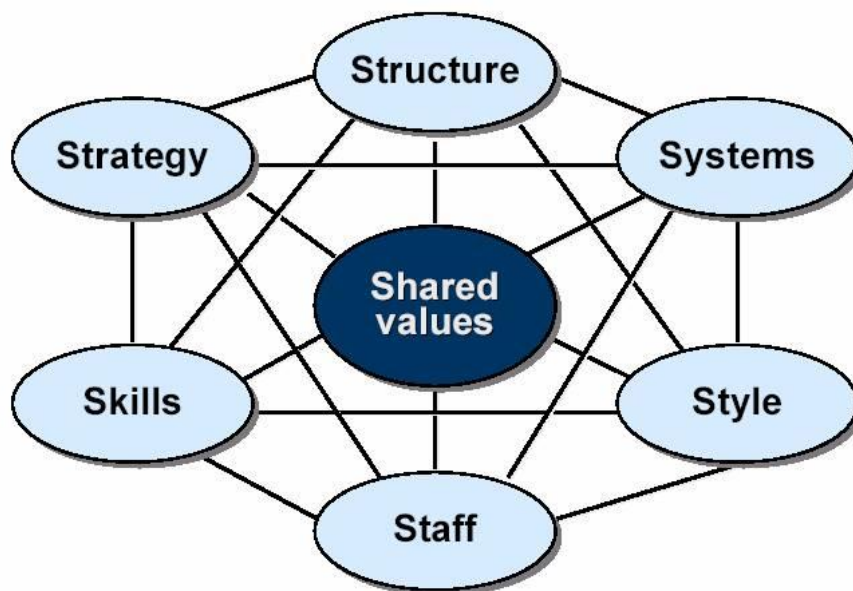


Figure 5 Le modèle des 7'S de McKinsey

²⁰ Gerry Johnson, Kevin Scholes, Richard Whittington, Frédéric Fréry « Stratégique », 8^{ème} édition Pearson Education

²¹ Gerry Johnson, Kevin Scholes, Richard Whittington, Frédéric Fréry « Stratégique », 8^{ème} édition Pearson Education

²² Kotler&Dubois « Marketing Management », 11^{ème} édition Pearson Education

Selon Mckinsey, les trois premières composantes (stratégie, structure, systèmes) représentent « l'ossature du succès » et les autres composantes « la moelle ».

Selon le cabinet JMS consultant²³, on peut définir ces sept composantes comme suit²⁴ :

2.1. La stratégie

Compte tenu de l'évolution anticipée, de l'environnement et de la concurrence, c'est le choix :

- des domaines dans lesquels l'entreprise s'engagera,
- de la nature et l'intensité de cet engagement,
- des avantages concurrentiels à acquérir ou à développer.

2.2. La structure

Elle définit les tâches à accomplir, les regroupements, les liens d'autorité, de coopération et d'information qui unissent les individus. Elle se différencie par le degré de décentralisation qu'elle adopte et les moyens de coordination auxquels elle fait appel.

En d'autres termes :

- La structure divise les tâches et permet leur coordination ;
- Elle équilibre la spécialisation et l'intégration ;
- Elle est centralisatrice ou décentralisatrice ;
- Elle est conditionnée par la stratégie. Par exemple, la diversification entraîne généralement la décentralisation.

2.3. Les systèmes

Ce sont des ensembles de procédures, formelles et informelles, qui permettent le fonctionnement de l'organisation au jour le jour :

- Budgets, contrôle de gestion, comptabilité analytique, systèmes d'information, logistique, réunions, ...

2.4. Le style de management

Il représente la manière dont les dirigeants se comportent et sont perçus dans la poursuite des objectifs (et non leur personnalité).

Il dépend de la manière dont ils passent leur temps et de leur comportement.

²³ JMS Consultants est une division d'OPTIS Europe Ltd spécialisée dans la gestion.

²⁴ JMS Consultants <http://www.scribd.com/doc/47948989/7s2>

2.5. Le personnel

Cette composante inclut tous les aspects de la gestion des ressources humaines de l'organisation. Comment les ressources humaines sont-elles développées et valorisées ?

Ceci inclut aussi bien :

- Le "hard" : modes de recrutement, programmes de formation, systèmes d'évaluation et de rémunération, déroulement de carrière ;
- Le "soft" : moral, attitudes, motivation et comportement.

2.6. Le savoir-faire

Il représente ce que la société fait de mieux par rapport à ses concurrents.

2.7. Les valeurs partagées

Ce sont les ensembles de valeurs et d'aspirations, écrites ou non, qui vont au-delà des objectifs et forment le ciment de l'organisation. Elles représentent les idées fondamentales autour desquelles l'organisation est construite.²⁵

c. Conclusion de l'analyse SWOT

L'analyse SWOT aura donc pour objectif de faire ressortir les facteurs clés de succès qui découlent de l'analyse externe et l'analyse interne permettra d'établir les forces et faiblesses. Ensuite, il conviendra de définir les actions et les stratégies à mener en fonction des résultats.

5. Les stratégies concurrentielles

Enfin, les stratégies concurrentielles consistent à offrir au client ce qu'il recherche mais de manière plus efficiente que ses concurrents.

Les stratégies doivent aboutir à un avantage concurrentiel durable ou défendable qui désigne l'ensemble des caractéristiques ou attributs d'une entreprise, d'un produit ou d'une marque qui lui assurent une supériorité reconnue et pérenne par rapport à ses concurrents directs²⁶.

²⁵ JMS Consultants <http://www.scribd.com/doc/47948989/7s2>

²⁶ Cours de Management Stratégique, Fucam année 2009-2010

Les principales stratégies de base sont :

- La différenciation qui consiste à offrir des produits différenciés par rapport à la concurrence ;
- La domination par les coûts ;
- Les stratégies de croissance ;
- La stratégie de concentration ou de spécialisation ;
- L'avantage du pionnier ;
- L'exploitation des synergies.

III. Présentation de MACtac Europe²⁷

1. Fiche d'identité

Dénomination : MACtac Europe

Forme juridique : Société Anonyme

Siège social : Boulevard Kennedy

7060 SOIGNIES

Téléphone : 067/346.211

Nature de l'activité : Fabrication de produits adhésifs

Numéro de TVA : BE 0408.229.844

2. Historique

Depuis plus de quarante ans, MACtac s'est forgée une réputation de pionnière dans le secteur de l'auto-adhésif.

L'origine de MACtac remonte au milieu des années quarante, lorsqu'un entrepreneur, Burt MORGAN, se lança dans la fabrication de produits adhésifs médicaux et de ruban de masquage à Painesville dans l'Ohio.

Dix ans plus tard, il allait élargir le champ de ses ambitions. Associé à Greg Bemis, Directeur de Bemis Bag Company Minneapolis, il décida de créer une nouvelle entreprise aux Etats-Unis spécialisée dans l'auto-adhésif. Bénéficiant du soutien personnel et financier de Bemis, Morgan Adhesives Company était officiellement constituée en janvier 1959.

L'origine du nom MACtac provient des initiales de Morgan Adhesives Company, tac étant un terme technique (tack) désignant la force adhésive d'un autocollant.

Le 24 juin 1967, Burt Morgan, le fondateur américain de MACtac International, posait la première pierre d'une usine européenne à Soignies.

²⁷ Présentation MACtac Intranet

Morgan Adhesives Company (MACtac) compte aujourd'hui des usines de production et de distribution partout dans le monde, et notamment aux Etats-Unis, en Belgique, au Canada, au Mexique et à Singapour.

BEMIS, maison mère de MACtac, enregistre un chiffre d'affaires annuel de \$4,8 milliards et est unanimement considérée comme le principal fabricant de matériaux d'emballages souples au monde.

Quant à MACtac Europe, elle a réalisé, en 2010, un chiffre d'affaires de 200 millions d'euros.

3. Situation géographique

Situation mondiale

L'usine européenne et le siège social de MACtac Europe sont basés à Soignies (Belgique) depuis 1967. MACtac Europe S.A. distribue ses produits par le biais de filiales (France, Royaume-Uni, Allemagne, Italie, Suède, Benelux, Suisse, Espagne, Pologne, République Tchèque, Hongrie, Singapour, Shanghai) et à travers un réseau international de distributeurs spécialisés dans les autres régions, garantissant un service professionnel à tous les clients quel que soit leur taille ou leur secteur d'activité.

En 2004, MACtac a racheté la société MULTIFIX (Genk – Belgique), ce qui lui a permis d'augmenter sa capacité de production, principalement dans les produits destinés à la communication visuelle.

4. Distribution et Service clientèle

MACtac est reconnue depuis plus de 40 ans comme un des principaux fabricants mondiaux de supports adhésifs. L'entreprise offre un large éventail de produits :

- Films adhésifs pour la communication visuelle ;
- Etiquettes à forte valeur ajoutée ;
- Simples et doubles faces techniques pour l'industrie.

A l'heure actuelle, la société gère également des unités de production aux Etats-Unis (Pennsylvanie et Nevada), au Canada, au Mexique et en Belgique où une nouvelle usine entièrement automatisée est venue compléter en 1998, l'outil existant.

Elle est désormais considérée par beaucoup comme l'usine d'enduction²⁸ d'auto-adhésif et de finition la plus sophistiquée au monde.

En plus, des unités industrielles américaines et européennes, MACtac travaille à partir de filiales dans les principaux pays européens.

Pour rester proche de ses clients et les servir efficacement, MACtac a noué une étroite collaboration avec des distributeurs professionnels spécialisés en Europe, en Afrique, au Moyen-Orient, en Australie et en Asie. Ces derniers sont capables de livrer les produits, mais également de conseiller les clients en fonction de leurs besoins spécifiques.



²⁸ L'enduction est un traitement de surface qui consiste à appliquer un revêtement généralement liquide sur un substrat.

5. Présentation des produits

Produits graphiques et décoratifs

Exemples d'application: Posters en couleurs, décoration de véhicules, de bâtiments, de vitrines, banderoles et bâches, panneaux décoratifs,.....

<u>MACmark</u>	<u>MACscreen :</u> pour la sérigraphie	<u>IMAGin Permacolor</u> pour l'impression numérique
		
* Films de marquage CAO²⁹-DAO³⁰ de courte, moyenne ou longue durée. <i>*Exemple d'application :</i> ➤ Application de communication visuelle, intérieure ou extérieure	* Films vinyliques et polyester, en feuilles et rouleaux. <i>* Exemple d'applications :</i> ➤ Impression en sérigraphie des stickers publicitaires, des posters, ...	* Produits spécifiques développés pour l'imagerie numérique comprenant des produits pour l'impression à jet d'encre, émulsion ou solvant, des films de montage, des films de protection et des produits pour le transfert électrostatique.

²⁹ CAO = Conception Assistée par ordinateur. Cela comprend l'ensemble des logiciels de modélisation géométrique permettant de concevoir, de tester virtuellement, à l'aide d'un ordinateur et des techniques de simulation numérique, et de réaliser des produits manufacturés et les outils pour les fabriquer.

³⁰ DAO = Dessin Assisté par Ordinateur. Cette discipline permet de produire des dessins techniques avec un logiciel informatique. En DAO, la souris et le clavier remplacent le crayon et les autres instruments du dessinateur.



Emballages flexibles



Produits Auto- Adhésifs



Tous les auto-adhésifs sont produits dans les usines de MACtac à Soignies et celles de Multifix à Genk. Les emballages flexibles se fabriquent dans les usines de Charleroi à la filiale Bemis Monceau.

IV. Analyse externe

L'analyse externe va permettre de dégager les opportunités et les menaces qui composent le marché. Pour ce faire, nous présenterons tout d'abord le marché, les acteurs et les produits qui le composent, ainsi que les segments visés. Ensuite, le modèle des 5(+1) forces de Porter qui nous permettra d'établir l'intensité concurrentielle de MACtac.

1. Introduction

La crise financière a eu un impact important sur le marché de la communication visuelle. En effet, les budgets marketing et de communication sont souvent les premiers à souffrir d'un ralentissement de l'économie.

Le marché de la communication visuelle n'existe pas comme tel et n'est pas répertorié au niveau statistique. Cependant, pour illustrer l'impact de la crise financière, nous nous sommes basés sur les prévisions des dépenses publicitaires par média et plus particulièrement, celui de l'affichage.

Prévision des dépenses publicitaires mondiales par type de média en millions de \$:

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Journaux	118.896	97.421	95.235	92.997	91.867	91.246
Magazines	55.067	43.856	43.768	43.246	43.007	42.835
Télévision	180.550	165.502	180.315	190.169	203.698	215.980
Radio	36.511	31.672	31.995	32.828	34.077	35.243
Cinéma	2.213	2.091	2.308	2.451	2.606	2.764
Affichage	31.877	28.184	29.456	31.172	33.306	34.946
Internet	49.767	54.230	63.049	71.623	82.358	94.467
Total	474.881	422.956	446.126	464.486	490.919	517.481
Ev Total		-11 %	5 %	4 %	6 %	5 %
Ev Affichage		-12 %	5 %	6 %	7 %	5 %

Source ZenithOptimedia Publication avril 2011.

Au niveau européen :

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Total Europe	146.329	127.128	133.880	140.426	148.645	157.349
Evol. %		-13%	5%	5%	6%	6%

Source ZenithOptimedia Publication avril 2011.

Tableau 1 Prévision des dépenses publicitaires mondiales

Ces tableaux nous montrent que les médias ont été durement touchés par la crise. Internet est le seul média qui n'a pas eu de croissance négative en 2009. Le secteur télévisuel a rebondi en 2010 tandis que les autres médias peinent à revenir à la situation de 2008.

2. Présentation du marché de la communication visuelle

a. Définition

La communication visuelle désigne, dans un contexte marketing, l'ensemble des éléments d'informations transmis aux consommateurs à l'aide d'éléments graphiques et visuels³¹. Cette catégorie de produits comprend l'impression sur des supports papiers, sur des tableaux d'affichage, sur des supports en plastique, ainsi que la publicité sur les écrans digitaux.

Le marché de la communication visuelle est donc un secteur très vaste, il peut s'agir d'une publicité placée dans un journal, de grandes affiches que l'on colle dans les magasins, des films transparents placés sur les vitres de surfaces commerciales,

Selon les contextes, les objectifs de la communication visuelle peuvent être :

- d'attirer l'attention,
- de favoriser la reconnaissance,
- de transmettre un message,
- de travailler l'image du produit ou de la marque,
- de séduire.

b. Les produits

Il existe un grand nombre de produits et de services destinés à la communication visuelle. Le produit qui nous intéresse dans ce mémoire est le support à la communication visuelle. En effet, on pourrait dire que la Business Unit Decorative & Graphic Products fabrique un support auto-adhésif destiné à la communication visuelle.

Le support le plus utilisé est l'affichage qui est un support de publicité ou d'information destiné à être vu dans la rue, les lieux publics, les magasins.

³¹ <http://www.definitions-marketing.com/Definition-Communication-visuelle>

Elle peut être imprimée sur papier, sur du tissu ou des supports synthétiques comme par exemple le vinyle. Elle adapte des dimensions variables, pouvant aller jusqu'à plusieurs mètres.

À l'origine collée sur les murs dans les lieux publics, l'affiche est maintenant majoritairement apposée sur des emplacements réservés : panneaux d'affichage, colonnes, mobiliers urbains, ...

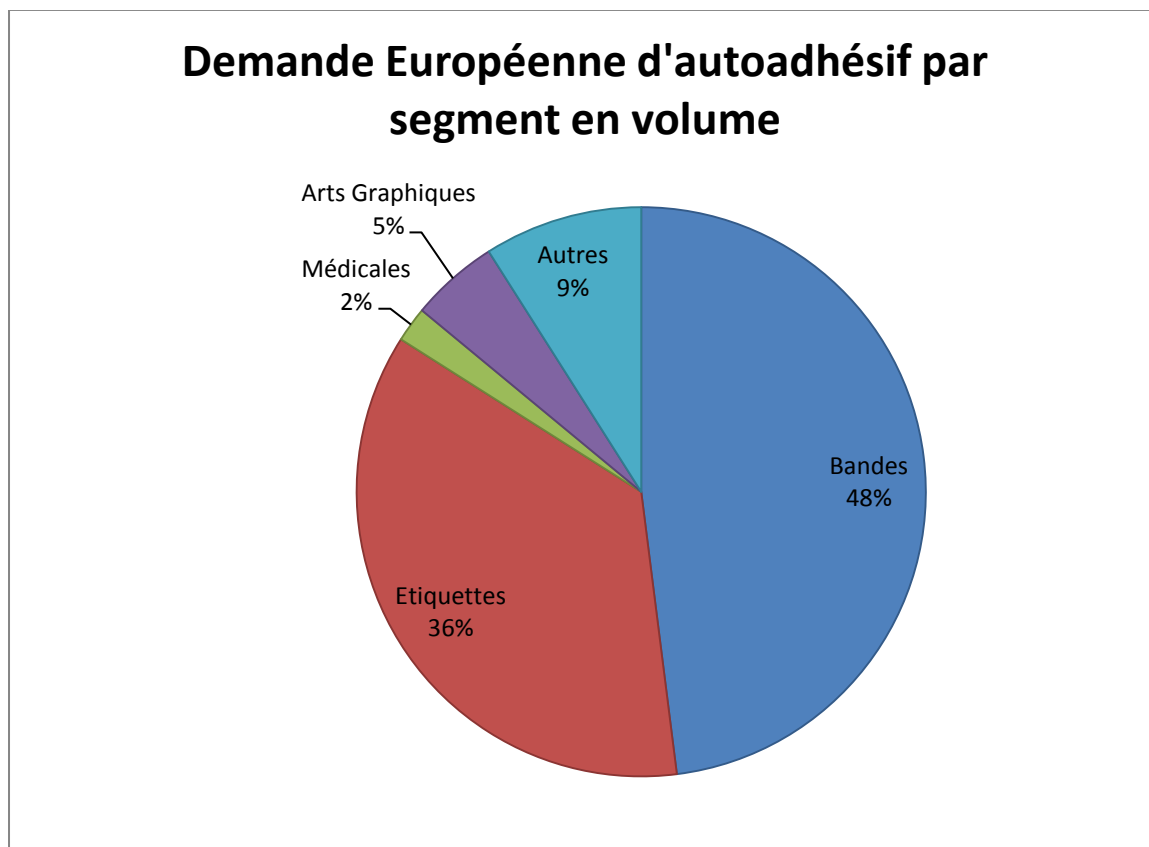
Il y a également tout ce qui concerne les supports auto-adhésifs comme le lettrage destiné à la publicité mobile sur véhicule, les films destinés aux surfaces vitrées et toutes les autres surfaces prévues à cet effet. Les techniques d'impressions, les vinyles et les adhésifs ont tellement évolué qu'il existe énormément de possibilités.

La troisième technique que l'on voit apparaître de plus en plus est l'affichage dynamique qui est une forme d'affichage électronique délivrant des informations, messages publicitaires et autres signes numériques grâce à des supports tels que les écrans LCD , LED , plasma ou les images projetées. Ces affichages se trouvent dans les environnements publics et privés, tels que les magasins, les entreprises, les aéroports, les villes (mobilier urbain), Ces affiches sont le plus souvent contrôlées par ordinateurs au moyen de logiciels. Les contenus sont affichés sur des panneaux numériques qui ont pour objectif commun de délivrer des messages ciblés à des endroits et des moments précis.

L'un des objectifs de ce travail est de déterminer si ce nouveau support de communication peut représenter une menace pour la Business Unit Graphic and Decorative Products et donc pour le marché de l'auto-adhésif.

3. Marché de l'auto-adhésif dans le secteur de la communication visuelle³²

En 2006, le marché auto-adhésif peut-être segmenté comme suit :



Source AWA BV

Figure 6 Demande Européenne d'auto-adhésif par segment en volume

a. Introduction

La partie « Arts Graphiques » ne représente que 5% du marché auto-adhésif, ce marché est considéré comme relativement mature en Europe de l'Ouest avec une croissance annuelle de 3 à 4%. En Europe de l'Est, le marché a un taux de pénétration encore faible et la demande ne cesse d'augmenter avec une croissance de 8 à 10%. La Russie a le potentiel de dépasser de loin les autres pays européens en termes de demande mais l'augmentation future sera déterminée par le climat politique et économique.

³² Etude AWA BV " Adhesive & Adhesive Technology Assesment for pressure-Sensitive Materials Europe" 2007

L'Europe peut être considérée comme la principale région d'exportation en raison de la capacité de production disponible et du niveau élevé de qualité. Cependant, la présence croissante de fournisseurs chinois commence à apparaître en Europe et cette tendance devrait se poursuivre car la confiance dans la qualité de leurs produits augmente.

L'utilisation d'auto-adhésif s'est étendue à une grande variété de marché, il est devenu un moyen d'annoncer et de promouvoir les entreprises et leurs produits. Le choix d'un produit auto-adhésif est guidé par sa capacité à être facilement appliqué et enlevé sur n'importe quelle surface.

Néanmoins, il existe beaucoup d'autres technologies utilisées dans le marketing mix pour la promotion, allant des médias imprimés non adhésifs comme les journaux, les magazines, les bannières flexibles, les panneaux rigides et également les supports électroniques, comme la radio, les téléviseurs LCD, Internet,... Le maintien ou l'augmentation de la part des médias auto-adhésifs dans le marketing mix va dépendre des solutions proposées par les fournisseurs qui doivent continuer à développer des solutions créatives et rentables ainsi que la promotion des propriétés uniques de fixation qu'ils fournissent.

b. Les acteurs du marché

La structure du marché peut être décomposée en 6 acteurs principaux (voir figure ci-dessous)

- Fournisseurs de matière chimique : la résine, le tackifiant, les pâtes et autres composants chimiques,
- Fournisseurs de matière première : les papiers, les films, le backing (support détachable),
- Fournisseurs qui enduisent l'adhésif (adhesive coaters),
- Les distributeurs,
- Les imprimeurs et autres convertisseurs,
- Les utilisateurs finaux.

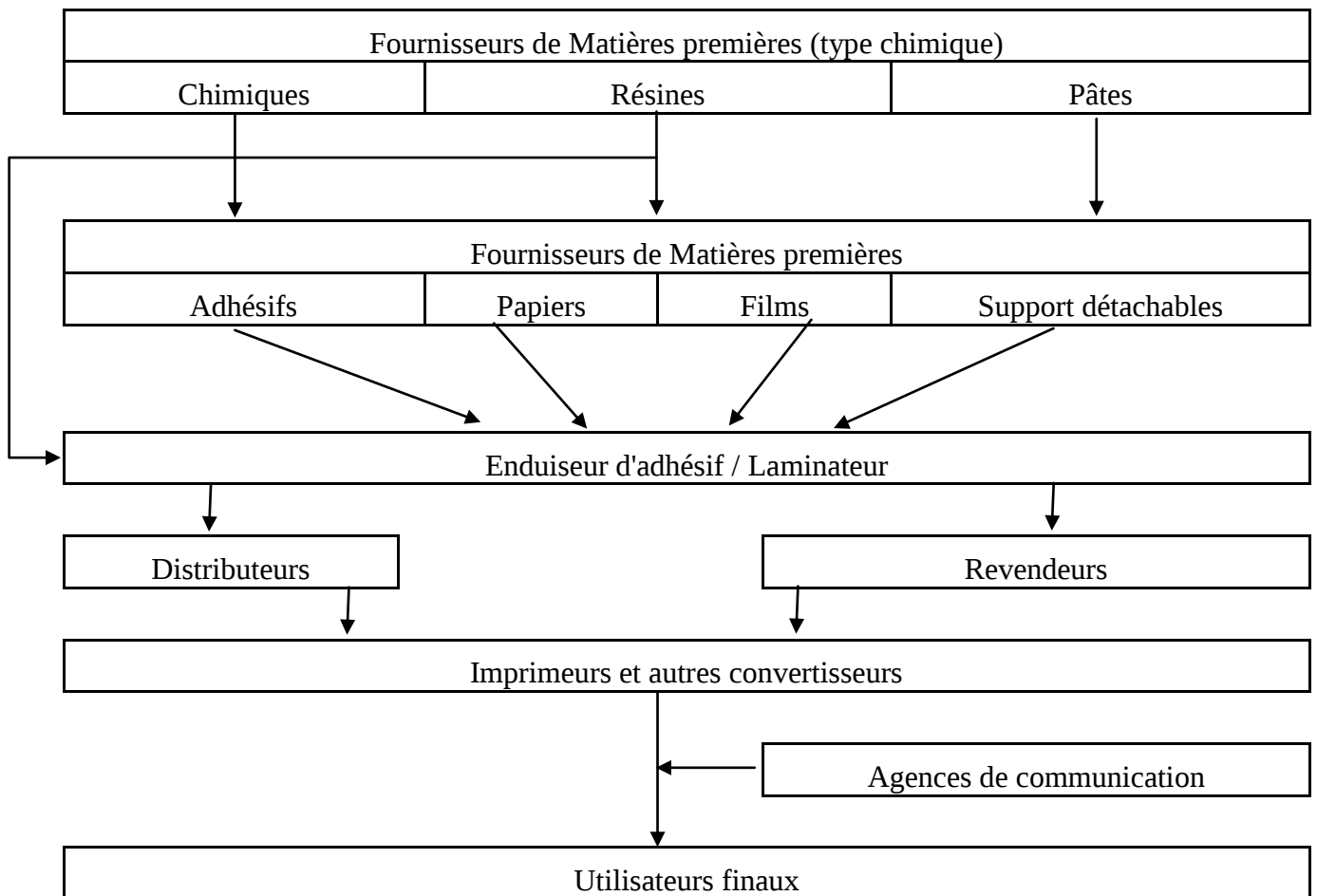
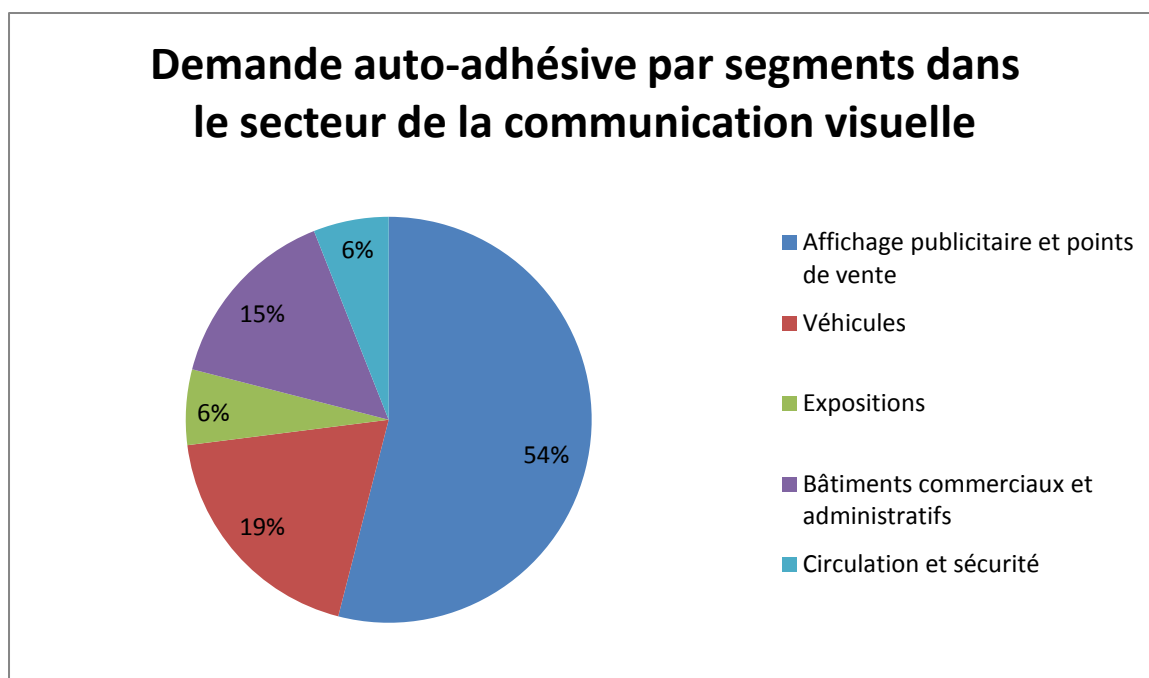


Figure 7 Les acteurs du marché

c. Segments de marché

Les applications peuvent être scindées en 5 groupes principaux :

- L’affichage publicitaire externe et dans les points de vente,
- L’affichage sur véhicule,
- Les expositions,
- Les bâtiments commerciaux et administratifs,
- La circulation et la sécurité.



Source AWA BV

Figure 8 Demande auto-adhésive par segments dans le secteur de la communication visuelle

1. L’affichage publicitaire externe et dans les points de vente

Il se compose de toutes les solutions auto-adhésives pour la promotion. Il inclut les posters, l’affichage au sol ainsi que sur les vitres.

C’est de loin le plus grand segment de marché avec 54% de la demande.

C’est une fois dans le point de vente que le consommateur décide du produit qu’il achète. Il est donc logique que la publicité dans les points de vente soit un élément important du marketing mix.

Les facteurs clés du succès de ces solutions résident dans le fait qu’elles sont faciles à mettre en place. Les adhésifs sont devenus très performants et s’adaptent à beaucoup de surfaces. Ces produits sont également très faciles à enlever et ne nécessitent aucun matériel particulier. La croissance de la demande de ces produits est fortement corrélée aux dépenses publicitaires. On remarque également une augmentation de l’affichage sur les supports externes comme les panneaux publicitaires, les bâtiments et les arrêts de bus, ceux-ci sont en général utilisés pour la notoriété et le rappel à la marque.

Facteurs influençant la demande :

- Les budgets de dépenses publicitaires et donc l'économie en générale,
- L'environnement concurrentiel qui incite les entreprises à utiliser de multiples techniques marketing,
- L'augmentation des campagnes promotionnelles de type court,
- L'évolution des techniques d'impression de plus en plus économique.

2. L'affichage sur véhicules

Utilisé comme un outil supplémentaire dans le mix de la publicité, c'est un moyen original de toucher un public plus large qu'avec la publicité graphique statique.

Il est largement utilisé sur les voitures, les camions, les taxis, les bus, les tramways, les trains et les avions.

Il représente 19% de la demande d'auto-adhésif dans le secteur de la communication visuelle.

La publicité mobile est un secteur en croissance, cela est dû en partie à l'encombrement publicitaire mais également aux évolutions techniques de l'auto-adhésif qui s'adapte parfaitement aux courbes et résiste aux conditions climatiques.

Facteurs influençant la demande :

- Tendance croissante à la décoration de véhicules pour la publicité mobile pour atteindre un groupe cible plus large.
- Les entreprises ont tendance à standardiser leur flotte de véhicules en utilisant par exemple, les couleurs et les logos de la société.
- Il peut être utilisé comme un substitut à la peinture, il offre une protection contre les rayures, on peut y ajouter des revêtements anti-graffiti et il se change facilement.
- L'évolution des techniques d'impression et des machines de découpe pour le lettrage.

3. Les expositions

Ces produits représentent les imprimés et les lettrages placés sur les panneaux ou sur les sols dans les stands d'exposition. Les entreprises ont tendance à faire des courtes campagnes de promotion, elles renouvellent leurs stands tous les ans ou tous les deux ans.

Ce segment de marché représente 6% de la demande du marché auto-adhésif dans le secteur de la communication visuelle. Il subit de plus en plus la concurrence des autres produits non auto-adhésifs comme les bannières et les pop-up displays³³.

Facteurs influençant la demande :

- Les salons sont en général fonction de la bonne santé de l'économie,
- Les stands ont une durée de vie d'une ou deux année(s) car les entreprises veulent se montrer innovantes,
- L'impression numérique qui permet d'imprimer en petite série favorise le renouvellement,
- L'impression directe sur panneau rigide permet de ne pas utiliser les produits auto-adhésifs,
- La croissance des pop-up displays pourrait être une menace pour les matériaux auto-adhésifs.

4. Les bâtiments commerciaux et administratifs

Les entreprises internationales utilisent ces produits afin de se créer ou de soutenir leurs images de marque. Les grands groupes pétroliers, les entreprises financières, la grande distribution sont des clients typiques qui attachent une grande importance à leur identité visuelle. Elle concerne les éléments visuels (logo, codes graphiques, architecture des annonces...) permettant aux consommateurs de reconnaître une marque, un produit, une entreprise. Cependant, les entreprises ne changent pas souvent leur identité visuelle. Les fusions ou acquisitions sont donc des facteurs importants dans ce segment.

Une autre application clé au sein de ce segment est l'utilisation de panneaux de signalisation et de décorations murales dans les bâtiments d'entreprise ainsi que dans les bâtiments publics comme les administrations, les écoles...

Les produits auto-adhésifs utilisés dans ce segment peuvent varier fortement. Il peut s'agir de vinyle pour les vitres, de film de décoration intérieure ou encore de signalisation fluorescente.

³³ Les pop-up display sont des présentoirs portatifs utilisés comme zone d'accueil dans les stands d'exposition.

Un certain nombre de matériaux spécifiques ont été développés pour satisfaire ces marchés de niches. Ce segment est donc considéré comme un marché hautement spécialisé à forte marge et représente 15% du marché.

Facteurs influençant la demande :

- Nombre de fusion et acquisition,
- Le renouvellement de l'image des entreprises,
- Les dépenses des gouvernements en matière de construction et de rénovation.

5. La circulation et la sécurité

Ces produits doivent être visibles de jour comme de nuit. Pendant la journée, les films fluorescents offrent le meilleur impact visuel, ils sont couplés avec des films rétro réfléchissants pour la nuit. On retrouve ces produits sur les voitures de police, les ambulances ainsi que sur les véhicules de pompier. Ces produits sont réglementés et doivent répondre à des normes spécifiques dans de nombreux pays.

Facteurs influençant la demande :

- Le niveau de dépenses de gouvernement alloué au trafic et à la sécurité,
- La législation sur le marquage lié à la sécurité,
- L'expansion des besoins dans les pays d'Europe de l'Est.

d. Avantages et inconvénients des produits auto-adhésifs

Avantages	Inconvénients
- Facile à installer	- Nombreux déchets
- Facile à enlever	- Images statiques, messages inchangeables
- Usages interne et externe	
- Adaptés aux surfaces incurvées	
- Facile à se procurer	
- Haute qualité graphique	
- Faible coût	

Tableau 2 Avantages et inconvénients des produits auto-adhésifs

L'auto - adhésif offre beaucoup d'avantages et peu d'inconvénients. Cependant, ces inconvénients peuvent être une menace importante dans l'environnement actuel. En effet, la vague écologique, pas très scientifique, pourrait influencer le marché de la communication visuelle car ces produits ont une durée de vie limitée et doivent être renouvelés régulièrement surtout dans l'affichage publicitaire externe et dans les points de vente qui constituent la plus grosse part du marché. De plus, l'encombrement publicitaire force les agences de communication à trouver de nouveaux produits plus visibles que les affiches statiques car les consommateurs sont tellement sollicités qu'ils ne les voient plus.

4. Les 5(+1) forces concurrentielles de Porter

Comme expliqué dans la revue de littérature, ce modèle va nous permettre d'identifier les 5(+1) forces qui définissent l'attrait d'un marché.

a. La menace des entrants potentiels

Au début des années nonante, les barrières à l'entrée étaient fortes. En effet, MACtac SA a été l'une des sociétés pionnières dans le développement de lignes d'enduction destinées exclusivement à la communication visuelle. La rentabilité ainsi que les ventes étaient incertaines. De plus, elle a dû développer des produits en partenariat avec les fournisseurs afin d'adapter les matières utilisées aux autres segments de marché, à savoir les étiquettes et les produits techniques. L'avantage concurrentiel, qui a fait de son projet une *success story*, a été le développement de synergies entre les Business Unit qui ont permis de regrouper et d'utiliser les savoirs et les compétences de chacun. De nos jours, le marché s'est spécialisé dans ces technologies. Les lignes de production ont été standardisées et sont de plus en plus performantes, les matières qui étaient spécifiques et exclusives sont désormais accessibles à tous.

Au niveau des investissements, par souci de confidentialité, nous n'avons pu mettre les coûts liés à la Business Unit Decorative and Graphic Products dans ce travail.

Cependant, une des manières de calculer cette barrière est de la mesurer en année de chiffre d'affaires. Si nous prenons le coût de l'investissement total divisé par le chiffre d'affaires 2006 généré par la ligne de production, il faudrait approximativement 0,39 an pour que la totalité des coûts soit absorbée par le chiffre d'affaires. Si nous prenons la marge nette approximative qui m'a été donnée, il faudrait approximativement 3,93 ans. On peut donc dire que l'investissement est vite rentabilisé.

b. Le pouvoir des acheteurs

Majoritairement, les clients directs sont des distributeurs qui, par la suite, revendent les produits à des imprimeurs et autres convertisseurs. Ce mode de circuit de distribution est principalement dû au fait que les utilisateurs finaux ont besoin de petites quantités. En effet, vendre quelques mètres de chaque produit n'est pas possible pour les entreprises de productions, les coûts de stockage seraient trop élevés.

Cependant, ce système de distribution donne dès lors un pouvoir de négociation certain aux acheteurs étant des intermédiaires quasi indispensables. Ils sont peu nombreux et commandent de gros volumes. En outre, les produits vendus sont très peu modifiés par le distributeur, le coût d'achat représente donc pour lui son coût principal et s'il veut réduire ses dépenses, il va essayer d'exercer une pression sur le prix d'achat.

Plus particulièrement pour la Business Unit Decorative and Graphic Products, nous pouvons noter que 20% des clients représentent 88% du marché et que 14% des clients représentent 80% du chiffre d'affaires. Nous pouvons en déduire que les clients sont forts concentrés, ce qui accroît leur pouvoir de négociation. En effet, la perte de quelques clients clés pourrait faire baisser le chiffre d'affaires de manière significative.

c. Le pouvoir des fournisseurs

Afin d'analyser le pouvoir des fournisseurs, nous avons décomposé les coûts de production des produits. Nous avons opté pour une moyenne des coûts des quatre gammes. Pour un mètre carré de produit fini, la répartition se présente comme suit :

Matières premières	74%
Mains d'œuvre directe	7%
Coûts variables	10%
Coûts fixes	9%

De manière globale, les matières premières sont composées de la face, du backing, des produits chimiques, de l'emballage. On peut répartir les coûts de ces composants de cette manière :

Face	49%
Backing	21%
Silicone	1%
Adhésif	18%
Emballage	5%
Déchets	6%

L'achat des matières premières représente la plus grosse part des coûts. La négociation avec les fournisseurs est donc très importante. La face est la partie la plus élevée avec 36,26 % du coût global. En Europe, il n'existe que deux fournisseurs capables de fournir les volumes demandés, Renolit AG et Mondoplastico SPA. Nous pouvons qualifier ces entreprises d'oligopoles. Une situation d'oligopole se rencontre lorsque, sur un marché, un nombre très faible d'offres (vendeurs) doivent répondre à un nombre important de demandeurs (clients)³⁴. Leur pouvoir de négociation est donc élevé. Pour les produits backing et les emballages, il y a beaucoup plus de concurrence. Par conséquent, MACtac peut, grâce à son volume d'achat, mettre les fournisseurs en concurrence afin de faire baisser les prix.

Ensuite, les produits chimiques sont aussi très difficiles à négocier. En effet les fournisseurs sont de grosses multinationales comme BASF et BAYER qui sont également en situation d'oligopoles sur ce marché et ont donc le privilège d'infléchir les prix en leur faveur.

De manière plus générale, les fournisseurs ont une pression assez élevée sur les entreprises d'auto-adhésifs, car premièrement, elles sont peu nombreuses et deuxièmement, les produits sont spécifiques et pointus. Il faut donc construire un maximum de partenariats.

En conclusion, les fournisseurs exercent une forte pression sur les entreprises du secteur. De plus, ces dernières années, le prix des matières premières a fortement augmenté. Ceci s'explique en partie par l'augmentation des prix des produits pétroliers et la forte croissance de la demande asiatique. Les fournisseurs étant peu nombreux, ces éléments conjugués provoquent un déséquilibre entre l'offre et la demande.

d. Le rôle des Pouvoirs Publics

Face à l'encombrement publicitaire et aux mécontentements de plus en plus grandissants des citoyens et des associations qui parlent de pollution visuelle, les pouvoirs publics légifèrent de plus en plus en matière d'affichage.

En France, une consultation publique a été lancée pour un projet de décret portant sur la modification de la réglementation de l'affichage publicitaire et la réduction de cette pollution visuelle dans notre cadre de vie. Le projet de réglementation prévoit de limiter la publicité extérieure avec la mise en place de nouvelles règles concernant les différents supports de publicité.

³⁴ <http://www.definitions-marketing.com>

Ces règles seront désormais fixées au niveau national en termes de surface de panneaux, de hauteur, de densité, d'économie d'énergie et de nuisance lumineuse. Le développement de nouveaux procédés et les nouvelles technologies publicitaires, tels que les écrans numériques, sont encadrés afin de mieux anticiper les innovations à venir. Les communes et intercommunalités pourront également élaborer des règlements locaux de publicité plus restrictifs que le règlement national. Par ailleurs, ils seront soumis à enquête publique, associant ainsi tous les acteurs à leur élaboration.³⁵

Par exemple, la Mairie de Paris souhaite "remettre en valeur son patrimoine et la qualité de son paysage". Elle estime que "le règlement actuel, adopté il y a 25 ans, très permissif et très complexe, n'est plus adapté aux évolutions de notre Ville et au rapport de nos concitoyens à la publicité". Du coup, un tas de nouvelles dispositions viennent d'être votées.

- Un zonage simplifié supprimant toutes zones de publicité élargie. Paris sera désormais en zone de publicité restreinte ou interdite,
- L'interdiction absolue des panneaux 4x3 (12m²) sur l'ensemble du territoire, ce qui induira la suppression de 920 panneaux essentiellement situés sur le périphérique et aux abords des boulevards des maréchaux. Leur taille "maximum" a été fixée à 8m²,
- Un périmètre d'interdiction de la publicité de 50 mètres autour des entrées principales des établissements scolaires,
- Une limitation de la publicité lumineuse et de la publicité sur les véhicules,
- Interdiction de tout dispositif intrusif et de tout dispositif de comptage d'audience.

Ce texte doit être arrêté par le Maire de Paris d'ici juillet 2011, après le feu vert de la commission départementale, et des élus lors du conseil de Paris de juin³⁶.

e. L'intensité de la concurrence

Au niveau des concurrents directs, il existe en Europe de manière approximative 70 entreprises de laminage³⁷ et d'enduction. Parmi elles, plus ou moins 20 sociétés sont sur le marché de la communication visuelle.

³⁵ <http://www.developpement-durable.gouv.fr/La-reforme-de-l-affichage.html>

³⁶ <http://z-factory.blogspot.com/2011/02/laffichage-publicitaire-dans-la-ligne.html>

³⁷ Les films de laminage sont des films pvc plastifiés utilisés notamment pour le marquage publicitaire afin de le protéger.

Les acteurs-clés du marché sont 3M Deutschland GMBH, Avery Dennison Graphics and Reflective Products, MACtac SA et Orafol Klebetechnik GMBH. Ces 4 acteurs représentent à eux seuls 75% du marché. 3M est le leader avec un chiffre d'affaires consolidé en 2010 de 26.662 milliards et à peu près 3,7 milliards dans le secteur de la communication visuelle. Avery Dennison Graphic and Reflective Products Europe réalise un chiffre d'affaires de 6,3 milliards de dollars. MACtac a un chiffre d'affaires consolidé de 534 millions de dollars. Enfin, Orafol Klebetechnik GMBH a un chiffre d'affaires de 160 millions de dollars, il est le concurrent direct de MACtac. Il vise le même segment de marché à savoir les produits haut de gamme.

f. Menace de substitut

Tous les supports de communication peuvent être des substituts potentiels. Néanmoins, les types de supports sont utilisés en fonction des cibles visées à un endroit donné et à un moment donné. Nous ne pouvons donc pas vraiment considérer que tous les supports de communication sont des substituts. Par ailleurs, les entreprises fonctionnent en allouant des budgets aux différents départements de l'entreprise et nous pouvons donc supposer que si le département marketing décide d'augmenter les dépenses d'un support en particulier, il devra réduire ses dépenses ailleurs. Les nouvelles technologies ont favorisé le développement de nouveaux supports comme la publicité sur Internet, les téléphones mobiles et comme vu dans le tableau 1³⁸, les dépenses publicitaires par Internet augmentent de manière exponentielle et beaucoup plus vite que la dépense totale mondiale. Nous pouvons donc conclure que le média Internet prend des parts aux autres médias.

Plus spécifiquement, l'affichage dynamique est un substitut au produit de la communication visuelle auto-adhésive. En effet, ce produit est déjà très répandu en Asie et aux Etats-Unis et il commence à apparaître de plus en plus en Europe, notamment dans les points de vente. Afin d'analyser cette menace de manière individuelle et plus approfondie, un chapitre complet lui est consacré.

³⁸ Voir page 26 ; Prévision des dépenses publicitaires mondiales.

1. Présentation de l'affichage dynamique

1.1. Définition

L'affichage dynamique est une forme d'affichage électronique qui délivre des informations, messages publicitaires et autres signes numériques grâce à des supports tels que les écrans LCD , LED , plasma ou les images projetées. Cet affichage se trouve dans les environnements publics et privés, tels que les magasins, les entreprises, les aéroports, les villes (mobilier urbain), ... Ces affiches sont le plus souvent contrôlées par des ordinateurs au moyen de logiciels. Le contenu et les messages sont affichés sur des panneaux numériques qui ont pour objectif commun de délivrer des messages ciblés à des endroits et des moments précis.

1.2. Exemples d'applications

Les exemples ci-dessous ont pour but de se rendre compte de la portée des médias numériques.³⁹

Zoom TV, Gestion centralisée de signalisation numérique :

Déployé entre mars et mai 2009 en Europe de l'Est avec plus de 3 500 écrans à travers quatre canaux, le réseau ZOOM utilise un système central de gestion sophistiqué. Scala a lancé la marque TV ZOOM avec Monopole Media, un partenaire certifié de Scala.



ZOOM UP est un réseau développé dans six aéroports en Roumanie ciblant les personnes en déployant les supports numériques dans les endroits stratégiques et les zones d'attente afin d'attirer les groupes ciblés.

³⁹ <http://www.digitalsignageexpo.net>

Monopole Media, une des plus grandes agences de publicité de Roumanie, a créé un réseau national de signalisation numérique. La société a identifié les types de lieux où un tel réseau aurait le plus de valeur pour les téléspectateurs ainsi que les partenaires publicitaires. De plus, elle a examiné comment il pourrait être segmenté afin d'offrir un juste équilibre entre atteindre un public large et ciblé.

En créant un réseau de signalisation numérique qui atteint et fait appel à la fois aux voyageurs et aux acheteurs, Monopole Média est capable de fournir des annonceurs et des planificateurs avec un affichage numérique national qui atteint plus d'un million de téléspectateurs par jour à des points spécifiques.



ZOOM IN est un réseau de 700 écrans dans les principales stations de Roumanie atteignant plus de 600 000 téléspectateurs par jour.

Afin d'élargir le public, de nouveaux réseaux sont en cours de développement, (création de www.zoom.tv). Grâce à ces évolutions, la société offre une plus grande accessibilité à l'utilisateur et arrive donc à élargir l'opportunité commerciale.

Vitrine de CINEMA DE LUX, Royaume-Uni

La signalisation numérique fait partie intégrante des bâtiments, avec des espaces pour les écrans, prédéfinis dans la structure. Des panneaux LCD ont été installés pour la billetterie, les concessions, la promotion des films et ce, dans chaque recoin du cinéma.

Avec ce concept, le CINEMA DE LUX crée des environnements de loisirs améliorés, avec le luxe comme élément clé. Les affiches de films, écrans de billetterie et menus conseils sont affichés de manière numérique et donc facilement mis à jour.





Traditionnellement, la signalisation imprimée était utilisée pour le conseil des menus et les pour les affiches tout au long du cinéma. Les menus n'étaient pas mis à jour régulièrement et les affiches de films devaient être déballées, conditionnées et éliminées à la main chaque semaine par le personnel du cinéma.

Grâce à ces installations, les affiches de films ne sont plus statiques, les détails du film peuvent être diffusés, comme par exemple la bande annonce du film. Les panneaux des menus sont en mesure de réagir instantanément à toutes les modifications. Si l'on décide, par exemple, d'offrir une promotion ou d'éliminer un menu.

Affichage numérique sur les flancs des bus, Chicago

Le système utilise des récepteurs GPS de positionnement global. De cette manière, la publicité va se modifier en fonction de l'endroit où le bus passe.



Ces exemples, non exhaustifs, permettent de se rendre compte de la puissance du média numérique. Ce média est également utilisé de plus en plus par les banques, les bars, la grande distribution, ... Les applications sont multiples et offrent énormément de possibilités à tous les acteurs de la publicité.

1.3. Segments de marché

L'affichage dynamique est utilisé à diverses fins et, il n'y a pas de liste définitive. Toutefois, il est le plus souvent utilisé dans les cas suivants :

- Information à destination des voyageurs : panneaux d'information, sortie de secours, informations météo, ...
- Information interne : pour la communication dans l'entreprise,
- La publicité,
- Marque en construction : en magasin, l'affichage numérique va promouvoir la marque et va permettre de se construire une identité,

- Influencer le comportement des clients. En effet, les clients sont orientés vers les différentes zones, augmentant le temps de s'attarder sur les murs de magasins,
- Améliorer l'expérience clients : la perception du temps d'attente est diminuée,
- Amélioration de l'environnement avec des écrans interactifs (dans le sol, par exemple) ou avec des orientations dynamiques.

1.4. Enquête Digital Signage Expo

La société Digital Signage Expo effectue une enquête trimestrielle⁴⁰ « Quarterly Business Barometer » dans laquelle elle essaie d'analyser le regard des professionnels sur le marché de l'affichage dynamique. Elle envoie un questionnaire par courriel aux différents acteurs du marché. Dans cette enquête, elle divise les acteurs en trois groupes : les utilisateurs finaux et opérateurs réseaux, les agences publicitaires et spécialistes de la commercialisation (brand marketer) et enfin, les fournisseurs de technologie et de contenu.

Cette enquête a été envoyée à 13.914 professionnels. Au total, 447 questionnaires ont été renvoyés, ce qui donne un taux de réponse de 3,2 pourcents. De ces 3,2 pourcents, 84 pourcents proviennent d'Amérique du Nord, les 16 pourcents restants représentent la communauté internationale. L'échantillon n'est pas suffisant pour en tirer des conclusions sur le regard de l'industrie.

L'ensemble de l'enquête, à intervalle de confiance de 95 pourcents, a une marge d'erreur de 4,6 pourcents. Cependant, il est important de noter que la division des acteurs en trois groupes diminue la taille des échantillons et donc augmente considérablement la marge d'erreurs. En effet, à un intervalle 90 pourcents, la marge d'erreur est de 7,8 pourcents pour les utilisateurs finaux et opérateurs réseaux, 12,4 pourcents pour les agences publicitaires et spécialistes de la commercialisation (brand marketer) et enfin, 5,7 pourcents pour les fournisseurs de technologie et de contenu.

Malgré ces écarts, les réponses constantes des groupes d'un trimestre à l'autre et les nombreux commentaires reçus, renforcent les résultats globaux et donnent un aperçu crédible sur le regard de l'industrie.

⁴⁰ <http://www.digitalsignageexpo.net/LinkClick.aspx?fileticket=4DRua3D2BVs%3d&tabid=874>

Tout d'abord à la question générale « Comment sentez-vous aujourd'hui l'avenir de l'industrie de l'affichage dynamique ? », il apparaît au quatrième trimestre 2010 que 69% ont répondu « très positif » et 30% « assez positif » sur une échelle de 4 réponses avec « Très positif », « Assez positif », « Pas vraiment positif » et « Pas du tout positif ».

Si l'on scinde par catégories (voir graphique ci-dessous), il apparaît que tous les répondants sont confiants quant à l'adoption de cette technologie dans le futur.

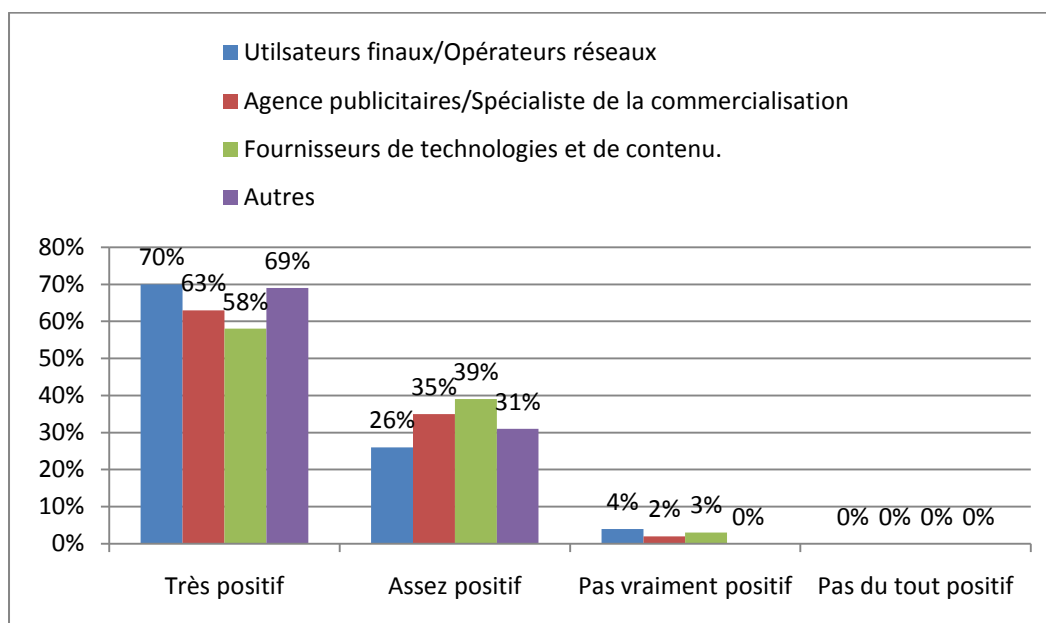


Figure 9 Enquête Digital Signage Expo

Top 5 des segments de marché visés par l'affichage dynamique par groupes au 4^{ème} trimestre 2010 :

Position	Utilisateurs finaux Opérateurs réseaux	Agences publicitaires Spécialiste de la commercialisation	Fournisseurs de technologie et de contenu
1	Distribution	Arts, divertissements et loisirs, bars, tavernes, night-club	Distribution
2	Santé	Espaces publiques, transports	Santé
3	Entreprises	Banques, restaurants, distribution	Restaurants
4	Banques, éducation, restaurants	Casinos, entreprises, santé, stades, arènes	Education
5	Stades, arènes	Education, gouvernements, hôtels, musées, sites historiques	Transports

Tableau 3 Top 5 des segments visés par l'affichage dynamique

Ce tableau indique que les segments visés sont identiques à ceux de l'auto-adhésifs.

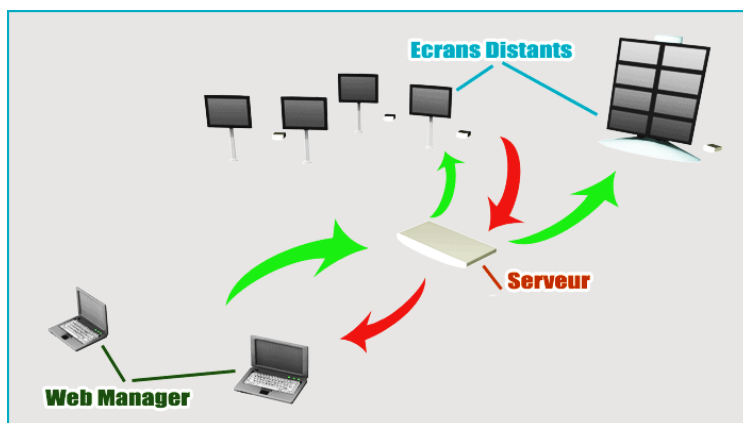
1.5. Les chiffres

Le digital média est de plus en plus visible aux Etats-Unis où le marché de l’affichage dynamique a augmenté de 14,8 % en 2010 dépassant ainsi les 2 milliards de dollars. En dehors des Etats-Unis, l'Europe occidentale est le marché le plus prometteur. Le Royaume-Uni est, de loin, le plus grand marché en Europe, mais des pays comme l'Allemagne et la France rattrapent rapidement leurs retards.⁴¹

1.6. Aspect technique

Un projet d’affichage dynamique ne se résume pas à une installation d’un ou plusieurs écrans en points de vente. Il s’inscrit dans une chaîne de valeur composée de 5 grands éléments : conseil, contenu, technologie, support et service⁴².

Le matériel est composé d’écrans plats de type LCD, LED ou de vidéoprojecteur, d’un lecteur de contenu (PC Box) et d’une connexion Wi-Fi ou câblée qui va permettre de communiquer les informations transmises.



[http:// www.mediachr.fr/principes-generaux.html](http://www.mediachr.fr/principes-generaux.html)

Figure 10 Aspect technique de l’affichage dynamique

Au niveau du software, il y a trois programmes :

- La gestion des écrans qui va servir principalement à la planification du contenu,
- La création du contenu qui sert à la création du message,
- L’administrateur qui donne des accès et des droits aux utilisateurs.

⁴¹ <http://fr.ooh-tv.com/>

⁴² <http://www.popai.fr/newsletters/9/index.html>

1.7. Le prix

Bien que le prix des écrans ait fortement baissé, cette solution est évidemment beaucoup plus onéreuse que l'auto-adhésif.

Afin d'avoir une estimation de prix, nous avons interrogé Monsieur Bikx, Administrateur de la société Bixim SPRL, au niveau des prix qui y sont pratiqués.

Au niveau hardware, un écran plat LCD 32' standard coûte environ 800 €, le prix d'un lecteur de contenu varie entre 300 € et 1000 €, les plus vendus coûtent 500 €.

Le software est composé d'un logiciel de gestion d'écran (manager) et d'un logiciel de création de contenu (designer). Ils sont vendus ensemble pour un coût de 1650 €. Le logiciel donnant droit aux accès (administrateur) coûte quant à lui 1500 €.

Le pack installation comprend également la configuration et la formation. Son coût est de 1850 €.

Une solution complète de base avec un seul écran coûte donc environ 4450 €. A cela il faut ajouter 800 € par écran supplémentaire et si l'on veut différencier les contenus, il faut un lecteur par contenu. Le prix est bien plus élevé que pour une affiche.

1.8. Les acteurs du marché

Le produit est en phase de croissance en Europe. Les fournisseurs présentent désormais une solution complète alors qu'au départ chaque produit qui compose la solution était vendu par les différents spécialistes : les fournisseurs d'écrans et les sociétés informatiques pour le matériel hardware et les programmes conçus par des informaticiens de manière individuelle et spécifique.

Il existe bon nombre de PME qui fournissent cette solution. Cependant, les grosses sociétés comme JCDecaux, Deutsche Telecom sont sur le point de prendre des parts de marché importantes.

JCDecaux est le numéro 1 mondial de la publicité sur le mobilier urbain et sur les transports en commun. Selon le site web « Ooh-Tv », 2010 aura vu l'accélération de la stratégie digitale du groupe français. Son année aura, tout d'abord, été marquée par le rachat des réseaux numériques de Titan UK, puis leurs extensions et ensuite, par le déploiement de réseaux dans les transports à travers le monde de Milan (aéroports et métro), à Dubaï, en passant par

Londres et enfin, le lancement, en France, de USnap, une application mobile permettant d'interagir avec les affiches.

De plus, les gains de nombreux appels d'offres vont se concrétiser par l'installation d'éléments digitaux (de Paris à Singapour, en passant par Melbourne, Santiago, Montpellier, Bordeaux ,etc.)⁴³. L'offre numérique du groupe est, actuellement, estimée à plus de 6300 écrans. Il est clair que ces sociétés ont la capacité à elles seules d'influencer le marché. Aussi, si elles s'y introduisent de manière si rapide et agressive, on peut supposer qu'il y a du potentiel sur ce marché.

Au départ, la solution dynamique a été vendue comme une solution qui permettait de ne plus faire appel aux agences de communication. En effet, via les outils informatiques, il est théoriquement possible de concevoir soi-même ses propres contenus. Toutefois, si l'on veut utiliser au maximum son potentiel, le contenu doit être conçu par des infographistes et autres spécialistes. Les agences de communication l'ont bien compris et se sont spécialisées dans l'affichage dynamique.

1.9. Avantages et inconvénients par rapports à l'auto-adhésif

L'affichage dynamique présente des avantages de taille.

Tout d'abord, le siège d'une entreprise peut contrôler à distance la diffusion des contenus de tous les sites où les écrans sont implantés et ce, en temps réel.

Ensuite, elle permet de différencier les contenus selon les lieux géographiques, les horaires et ce, immédiatement après leurs créations. Ce qui permet de s'adapter très rapidement à toutes les situations.

De plus, il permet de sortir de l'encombrement de l'affichage publicitaire. Ce nouveau mode de communication attire plus l'œil qu'une affiche statique. Une étude menée par l'association Point of Purchasing Advertising International⁴⁴ (POPAI) démontre que le consommateur a 5 à 10 fois plus de chance de remarquer un affichage dynamique que statique, et 2 à 5 fois plus de chance de le mémoriser.

⁴³ <http://fr.ooh-tv.com/2011/01/05/bilan-2010-perspectives-2011-3-les-10-opérateurs-doooh-de-l'anne/>

⁴⁴ POPAI est une association destinée à faire la promotion du marketing sur les points de ventes.

Il permet également de faire participer le client de manière interactive. Par exemple, les concessionnaires automobiles utilisent des bornes multimédias tactiles afin de permettre aux clients de s'informer et de choisir les modèles de voitures ainsi que leurs caractéristiques.

Il peut être une source de revenus complémentaires en monétisant l'espace publicitaire à des annonceurs.

Enfin, une étude menée par l'association POPAI dans une agence française montre que 79 % des clients estiment que leur sensation d'attente a diminué grâce aux écrans.

S'il offre de nombreux avantages, les inconvénients sont également conséquents.

Tout d'abord, même si les coûts d'investissements ont fortement diminué, notamment suite à la chute des prix des écrans, ils restent conséquents. D'autant plus que l'affichage statique ne nécessite pas d'investissement particulier. En outre, les écrans sont fragiles et ceux placés dans le métro Parisien sont victimes de vandalisme et doivent être remplacés, ce qui représente un coût encore plus élevé.

Un autre inconvénient majeur dans le marché de l'affichage dynamique réside dans le fait qu'il n'existe pas encore de norme standard dans les protocoles de communication. Il n'y a donc pas d'interopérabilité entre les diverses solutions. Cependant, l'association POPAI a établi un ensemble de normes avec pour objectif de standardiser les systèmes de signalisation numérique.

Il est également difficile d'installer une solution complète et adaptée car le marché est encore nouveau et on ne sait pas vraiment à qui s'adresser.

Les possibilités de diffusion de contenu sont illimitées mais encore faut-il savoir utiliser le potentiel de ce moyen de communication.

g. Menaces et opportunités

Au niveau du marché de l'auto-adhésif, les principaux facteurs qui influenceront la demande dans les prochaines années sont :

- l'augmentation de la demande dans les pays de l'Europe de l'Est,
- le montant des dépenses publicitaires alloué aux différentes composantes du marketing mix,
- la durée de cycle de vie des campagnes publicitaires,
- le développement des types et formats d'impression ainsi que leurs coûts,
- les fusions et acquisitions des entreprises qui devront rafraîchir leur image.

Les entreprises qui couvrent ce marché ne peuvent influencer sur ces facteurs.

Par contre, les facteurs qui, eux, dépendent de l'industrie sont :

- la capacité des entreprises à trouver des solutions pour s'adapter à d'autres surfaces,
- continuer à innover au niveau des matières premières et des applications,
- continuer à informer l'utilisateur final sur le principe de faible coût pour un gros impact.

Au niveau du marché de la communication visuelle, le modèle de Porter nous a montré que toutes les forces font pression sur le marché. En effet, les barrières à l'entrée sont faibles, l'investissement est élevé mais peut être très vite rentabilisé. Les concurrents asiatiques commencent d'ailleurs à apparaître sur le marché européen. De plus, le savoir-faire qui a été l'un des facteurs clés du succès de MACtac est aujourd'hui connu. Le mode de distribution des produits donne un pouvoir de négociation élevé aux clients. Ce sont de gros distributeurs qui peuvent exercer une forte pression sur les prix et la perte de gros clients serait catastrophique pour l'entreprise. Les fournisseurs ont également un pouvoir de négociation élevé, ils sont peu nombreux et la demande, notamment en Asie, ne cesse de croître, ce qui provoque des augmentations de prix dues au déséquilibre entre l'offre et la demande. En effet, il arrive que des matières ne soient plus disponibles et que le fournisseur ne sache plus satisfaire la demande. Les pouvoirs publics qui légifèrent de plus en plus en matière d'affichage ajoute une menace dans le marché. Les grandes villes comme Paris se sont données pour objectif de lutter contre la pollution visuelle. Ce qui aurait pour conséquence selon Stéphane Dottelonde, Président de l'Union de la Publicité Extérieure, de réduire de 40%

à 50% la publicité dans Paris. De plus, si l'on diminuait l'espace publicitaire afin de réduire la pollution visuelle, les panneaux d'affichage seraient une solution qui permettrait de faire défiler plusieurs messages sur un seul emplacement. Concernant l'intensité concurrentielle, MACtac a pour l'instant peu de concurrents directs dans le marché de la communication visuelle mais ils sont de taille et selon Daniele Perrotti, Product Manager de la Business Unit Decorative & Graphic Products, MACtac a plus ou moins 10% de parts de marché, les trois autres acteurs cités précédemment (3M Deutschland GMBH, Avery Dennison Graphics and Reflective Products et Orafol Klebetechnik GMBH), se partagent 65% du marché. Parmi les quatre acteurs principaux, il est l'un des plus petits.

Enfin, pour la menace de substitut, la croissance de l'industrie de l'affichage dynamique va dépendre de l'adoption de normes standards, de la création d'instruments de mesure et de plus de transparence sur le marché. Une fois que les normes sont créées et adoptées, les mesures peuvent être correctement suivies et comparées entre les campagnes et avec les autres supports publicitaires. Si vous ajoutez de la transparence, entre les acheteurs et les vendeurs, les annonceurs suivront et une relation de confiance se créera entre les différents acteurs du marché.

En 2011, le défi sera d'amener les dirigeants de l'industrie à adopter des mesures standards, de réduire les coûts afférents à la technologie et d'accroître la confiance entre les différents acteurs.⁴⁵ Les coûts resteront cependant toujours élevés par rapport à une affiche (sur Internet, une affiche auto-adhésive de bonne qualité coûte à peu près 50 €), ils ne remplaceront donc pas les affiches mais seront plutôt complémentaires et à intégrer dans le marketing mix.

⁴⁵ Faraz Khan, VP Marketing, DOmedia

V. Propositions stratégiques

1. Introduction

Selon Porter, chaque force de la concurrence peut être contrecarrée par une série d'éléments. Les forces constituent des facteurs clés de succès lorsqu'elles sont prépondérantes. En d'autres termes, chaque menace peut être utilisée pour devenir une opportunité.

Pour contrer la menace des entrants potentiels, les leviers les plus adaptés à la Business Unit sont la fidélisation de la clientèle. Notamment, en entretenant sa réputation et en améliorant continuellement le service aux clients et la qualité des produits.

Au niveau du pouvoir de négociation des acheteurs, MACtac doit continuer à étendre son réseau de distribution, surtout dans les pays émergents. L'intégration vers l'aval est également un élément intéressant à prendre en compte. En effet, les produits étant très peu modifiés, il n'y a pas vraiment de barrière pour que l'entreprise vende ses produits sans passer par un distributeur. Elle pourrait de cette manière prendre la marge du distributeur ou être plus compétitive sur le marché.

Les fournisseurs sont peu nombreux et bien que la marge de manœuvre est faible, l'entreprise doit essayer de multiplier les sources d'approvisionnement.

La marge de manœuvre au niveau des pouvoirs publics est également faible. En effet, nous avons vu précédemment que l'affichage publicitaire est dans le collimateur des autorités publiques.

Pour la menace des substituts, l'entreprise doit insister sur le rapport qualité/prix et elle doit également fidéliser sa clientèle. Elle doit innover pour créer une rupture technologique ou proposer elle-même le substitut.

Enfin, pour l'intensité concurrentielle, les facteurs-clés sont la capacité d'innovation et la fidélisation de la clientèle.

Tous ces facteurs résument les conditions de création d'un avantage concurrentiel. Les principaux sont donc la fidélisation des clients, l'innovation et l'intégration en aval.

1.1 La fidélisation

Elle dépend de la satisfaction du client. Pour que le client soit satisfait, le produit acheté doit lui fournir la valeur attendue. Cette dernière peut être définie comme la différence entre la valeur globale et le coût total. (Voir schéma ci-dessous).

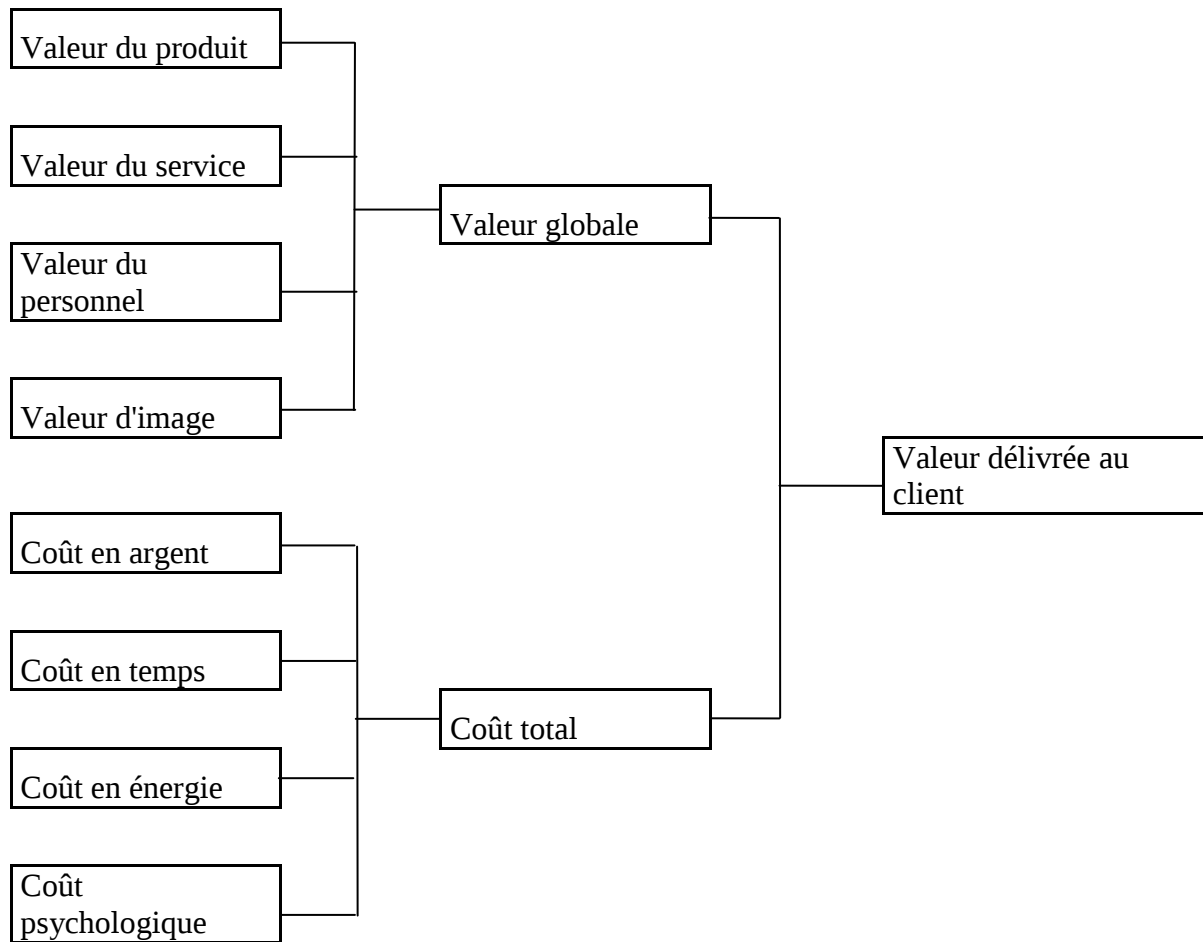


Figure 11 La valeur délivrée au client

La décomposition de la valeur permet d'identifier l'offre par rapport à celle de la concurrence. La satisfaction, quant à elle, peut être définie comme un jugement vis-à-vis d'une expérience de consommation ou d'utilisation résultant d'une comparaison entre ses attentes à l'égard du produit et ses performances perçues. En effet, les sociétés les plus performantes accroissent corrélativement leurs promesses et leur niveau de performance. Certaines sociétés sont passées maîtresses dans l'art de mesurer et gérer la satisfaction. Le facteur clé d'une fidélité élevée réside dans la valeur délivrée au client. Beaucoup de sociétés arrivent à différencier leur marque à l'aide d'un slogan, d'une proposition unique de vente ou en rehaussant la valeur du produit.

Toutefois, elles laissent s'instaurer par la suite un écart entre la valeur de la marque et la valeur perçue par le client. Il conviendrait donc d'instaurer des mesures de satisfaction.⁴⁶ Le problème de MACtac est que le client final n'est pas connu, elle doit donc passer par les distributeurs pour avoir un avis. Elle pourrait, par exemple, envisager d'effectuer une enquête de satisfaction auprès des distributeurs mais ils ne sont pas forcément les mêmes que ceux des utilisateurs finaux.

Certaines entreprises évitent ces mesures délicates et parviennent à délivrer une forte valeur à leurs clients. La société Arthur D. Little⁴⁷ a identifié pour ses firmes quatre facteurs de performances présentés dans la figure ci-dessous.⁴⁸

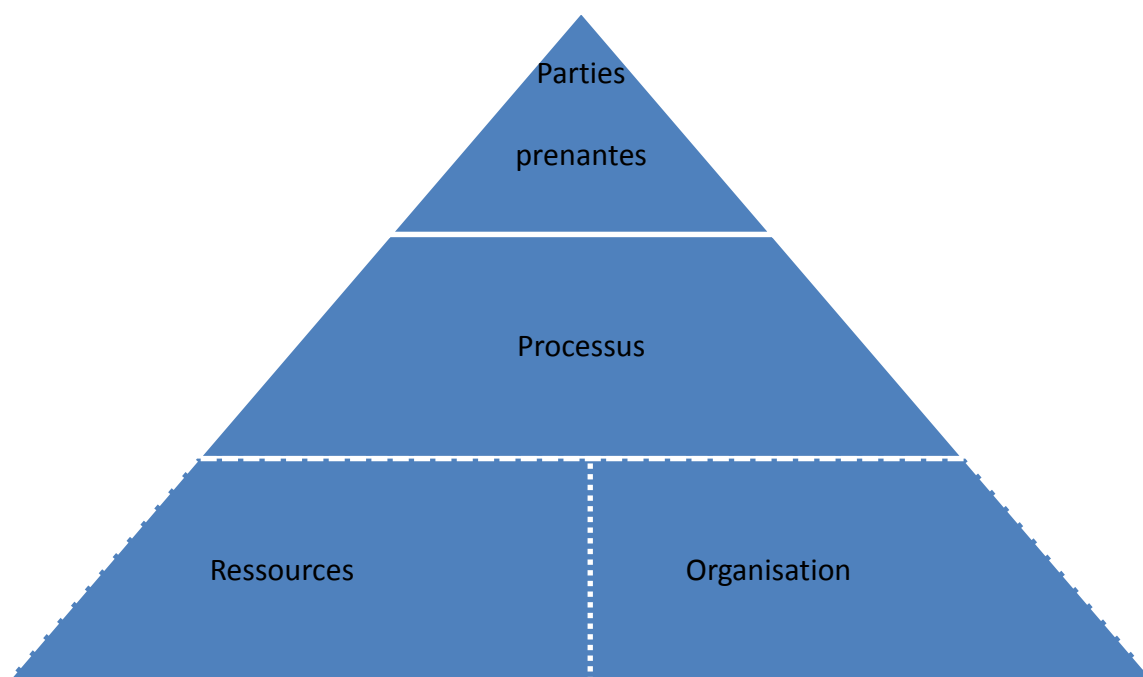


Figure 12 Les facteurs de performance

Les clients, les employés, les fournisseurs et les distributeurs affectent directement les performances de l'entreprise. Il faut donc essayer de les satisfaire tous, au moins jusqu'à un certain niveau.

⁴⁶ Kotler & Dubois « Marketing Management », 11^{ème} édition Pearson Education

⁴⁷ La société Arthur D. Little est une société de conseil en gestion spécialisée dans la stratégie.

⁴⁸ Kotler & Dubois « Marketing Management », 11^{ème} édition Pearson Education

Concernant les processus, l'entreprise doit se focaliser sur les plus importants comme le développement de nouveaux produits, la conquête de nouveaux clients,...

Elle doit pour cela, créer des équipes multifonctionnelles déterminées à partir des savoir-faire nécessaires et des compétences existantes.

Aujourd'hui, les entreprises sous-traitent leurs ressources secondaires tandis qu'elles consolident leurs ressources essentielles. De cette manière, elles peuvent se focaliser sur les compétences clés.

L'avantage concurrentiel tient également aux compétences distinctives de l'entreprise, ces compétences concernent des aptitudes managériales plus vastes.

Enfin, la dimension organisationnelle de l'entreprise comprend sa structure, ses politiques salariales et managériales et aussi, sa culture. Les sociétés visionnaires ont souvent une culture forte et des valeurs explicites. Ainsi, l'origine des hautes performances de certaines entreprises a été étudiée par Collins et Porras⁴⁹. De cette étude, il en est ressorti que tout d'abord, elles adhéraient toutes à un petit nombre de valeurs qui guidait en permanence leurs actions. En deuxième lieu, les entreprises visionnaires expriment leurs missions en termes de défis. Enfin, ces entreprises ont une vision claire de leur avenir et des moyens de s'y préparer.⁵⁰

MACtac, de par son expérience, a acquis des compétences techniques reconnues de tous dans le marché auto-adhésif. Elle se différencie par rapport à ses concurrents par la qualité de ses produits. Aujourd'hui, les qualités distinctives sont toutes aussi importantes. L'analyse interne avec les 7'S de McKinsey va nous permettre de situer l'entreprise en termes de compétences distinctives.

1.2 L'innovation

Les décisions d'innovation sont complexes et risquées d'autant plus que, depuis le début de l'ère industrielle, on observe une accélération et un raccourcissement des cycles de vie des produits. Cette accélération se traduit dans les résultats des entreprises.

⁴⁹ Dans un article de 1996 intitulé « Building your company's vision », James Collins et Jerry Porras fournissent un cadre afin d'appréhender la vision globale que doivent avoir les dirigeants d'une entreprise.

⁵⁰ Ibid.

En 1995, la part du chiffre d'affaires réalisée par des produits qui n'existaient pas il y a 5 ans était, en moyenne, de 45%. L'innovation est une source appréciable d'avantage concurrentiel et cela, non seulement d'un point de vue interne, dans la mesure où les innovations de procédés génèrent souvent des gains en termes de productivité, mais aussi, elle est à l'origine d'avantage concurrentiel externe tel que l'extension de marchés existants voir de création de marchés nouveaux. L'Union Européenne a pris du retard dans les dépôts des brevets et accentue l'écart par un taux de croissance plus faible que le Japon et les États-Unis, sans compter la menace encore marginale mais certaine de la Chine.

Selon une étude de la Commission européenne (1995), plusieurs facteurs peuvent expliquer ce retard :

- La recherche est trop fragmentée et dispersée,
- Les chercheurs européens sont moins mobiles que leurs homologues américains et s'ils le sont, c'est pour fuir,
- Les chercheurs sont également trop peu nombreux : 2,5% des travailleurs dans l'Union Européenne sont engagés dans la recherche, contre 6,7% aux USA et 6% au Japon,
- Enfin, les investissements en R & D, exprimés en pourcentage du PIB, sont plus faibles en Europe qu'aux USA.

C'est principalement la part de ces dépenses assumées par les entreprises qui est trop faible : 56% en Europe contre 72% au Japon et 67% aux USA en 1999 (Eurostat 2003). En outre, les investissements en R & D sont particulièrement faibles dans les PME et les petits pays.⁵¹

L'organisation de MACtac est propice à l'innovation, chaque Business Unit a un département « Développement » rattaché au marketing qui développe des produits sur base des articles déjà existants et ce, en partenariat avec les clients. Le département Recherche & Technologie, quant à lui, est un support qui étudie et propose des solutions afin de répondre aux idées émises par les départements Marketing et Développement de chaque Business Unit. Le département Recherche & Technologie est réparti en cinq groupes spécialisés dans des domaines bien précis. Ces groupes sont composés d'un Group Leader et de un ou de deux technicien(s) de développement.

⁵¹ LAMBIN « Marketing Stratégique et opérationnel », 7^{ème} édition Dunod

De plus, un département Ideas & Solutions a été créé en 2011, et a pour objectif de proposer des solutions. La démarche est inversée, le département développe des produits sur base de problèmes soumis par les différents acteurs externes comme les clients et internes comme les managers des Business Unit. Il a, par exemple, récemment développé un film anti-odeur qui peut être appliqué sur les murs afin de diminuer les mauvaises odeurs. Enfin, si l'on additionne tout le personnel rattaché à l'innovation, il y a trente-huit personnes qui travaillent à l'innovation sur un total de 208 employés (18%).

L'entreprise a également adopté, il y a peu, le concept de « stratégie océan bleu ». Le concept d'océan bleu et rouge est une métaphore qui permet de décrire le marché dans sa globalité. Dans celui-ci, deux types d'activités coexistent. Les océans rouges sont les activités existantes et représentent l'espace connu du marché. Dans les océans rouges, les frontières de l'activité sont connues et acceptées par les différents acteurs (fournisseurs, clients, prescripteurs, etc.). Les règles de la concurrence sont également connues. Dans les océans rouges, les entreprises essaient de dépasser leurs rivaux en conquérant de nouvelles parts de marché. Pour une entreprise confrontée à cette intensité concurrentielle, il devient de plus en plus difficile de trouver des opportunités de croissance. La compétition devient sanglante... d'où le terme d'océan rouge.

Les océans bleus, au contraire, sont constitués de toutes les activités n'existant pas aujourd'hui. Celles-ci constituent donc un marché inconnu, non infecté par la concurrence. Dans les océans bleus, la demande est créée plutôt que conquise. Pour les entreprises, il existe de nombreuses opportunités pour une croissance rapide et importante. La compétition n'existe pas car les règles du jeu n'existent pas et doivent être créées. L'océan bleu est une analogie pour décrire l'immensité du potentiel non exploré.

La pierre angulaire de la stratégie océan bleu est l'innovation utile (« value innovation » en anglais), une forme d'innovation qui crée de la valeur pour le client et pour l'entreprise. En effet, selon les auteurs, l'innovation (sur un produit, un service, etc.) doit créer et augmenter la valeur pour les clients et, dans le même temps, réduire ou éliminer les caractéristiques du produit et/ou les services qui ont moins de valeur pour le marché actuel ou à venir. Kim et Mauborgne⁵² critiquent Michael Porter et ses stratégies génériques qui limitent les choix

⁵² Les professeurs W. Chan Kim et Renée Mauborgne sont deux Professeurs à l'INSEAD aux Etats-unis, Ils sont notamment les auteurs de «Blue Ocean Strategy»

possibles des entreprises à deux options stratégiques : la domination par les coûts ou le positionnement sur une niche de marché.

Selon les auteurs, l'objectif des entreprises devrait donc être de créer en permanence de nouveaux océans bleus, ceux-ci, avec l'arrivée de concurrents ayant une stratégie d'imitation, ayant tendance à devenir des océans rouges.⁵³

En analysant la menace des substituts, nous avons découvert que les multinationales comme Phillips, Sony, Samsung et TDK sont sur le point de commercialiser des écrans flexibles qui pourraient être une technologie de rupture par rapport aux écrans « durs ». La diode électroluminescente organique (DELO en anglais) : Organic Light-Emitting Diode (OLED en français) est une technologie d'affichage sur écran aux possibilités d'applications multiples bien que principalement utilisée à ce jour pour des affichages de petites tailles ou dotés d'un écran flexible. À terme, cette technologie est destinée à remplacer les affichages LCD et Plasma. La technologie OLED est basée sur l'utilisation de diodes superposées qui, une fois alimentées par un courant électrique, émettent leur propre lumière, contrairement à d'autres types d'affichage tels que les écrans à cristaux liquides qui nécessitent un rétro-éclairage. L'ensemble repose sur un support en verre ou en plastique, notamment pour les applications des écrans souples.⁵⁴ Ceux-ci pourraient éventuellement fonctionner sur un support vinyle auto-adhésif. Ces technologies sont à surveiller de très près. Elles représentent le futur et MACtac pourrait éventuellement rentrer dans ce marché. Selon Robert Stocq, chercheur dans la société, il serait tout à fait possible d'adopter ce genre de technologie. Toutefois, l'usine de Soignies ne pourrait se lancer dans des productions hautement technologiques. Les infrastructures actuelles ne permettent pas la production de ces nanotechnologies, elle devrait donc faire de gros investissements pour se lancer dans ce type de marché.

1.3 L'intégration vers l'aval

Historiquement, MACtac a toujours travaillé avec des distributeurs. L'entreprise était orientée production, son objectif était de produire. Aujourd'hui, elle doit être plus à l'écoute du marché. Cependant, n'étant pas directement en contact avec les utilisateurs finaux, il est difficile de rester en phase avec l'environnement. L'intégration vers l'aval lui permettrait d'être plus à l'écoute de son environnement.

⁵³ http://fr.wikipedia.org/wiki/Strat%C3%A9gie_oc%C3%A9an_bleu

⁵⁴ <http://www.ecranflexible.com/definition-technologie-oled>

De plus, si les produits des gammes Label Products & Printing et Technical sont exclusivement réservés au secteur du « Business To Business », la frontière concernant les produits de la gamme Decorative and Graphic Products est beaucoup plus délicate à établir. Certains produits conviennent aux particuliers mais le canal de distribution ne permet pas de les toucher. Une intégration vers l'aval permettrait de mieux cibler la clientèle. Les distributeurs ne sont pas exclusifs, ils peuvent donc vendre ce qu'ils veulent et à qui ils veulent.

Cette manœuvre est compliquée car MACtac pourrait froisser ses partenaires en s'attaquant à leurs marchés et pourrait perdre ainsi de gros clients, ce que MACtac veut absolument éviter.

Il est à noter que les marges ne nous ont pas été données par souci de confidentialité. Cependant, certaines discussions ont laissé apparaître des répartitions inégales entre les divers acteurs.

1.4 La communication marketing

La communication marketing a toujours été orientée Business to Business. La publicité se fait exclusivement sur les foires. Avant la création de la Business Unit Decorative & Graphic Products, les produits étaient exclusivement réservés aux entreprises. Aujourd'hui, MACtac se dit être un des pionniers de la communication visuelle, elle n'est cependant absolument pas connue du grand public. Il serait peut être opportun de se faire connaître si les produits qu'elle développe pourraient être adaptés aux particuliers et ce, même si elle continue à les vendre aux distributeurs. MACtac pourrait utiliser le marketing PULL qui consiste à communiquer au client final sans passer par le distributeur. De cette manière, elle pourrait faire connaître ses produits et attirer le client vers les distributeurs. De plus, cette technique est beaucoup moins dangereuse que l'intégration vers l'aval car elle ne risque pas de froisser les clients.

VI. Analyse interne

L'analyse interne a pour objectif de déterminer les forces et les faiblesses de la Business Unit. Afin de les déterminer, nous présenterons tout d'abord la Business Unit et ses produits. Ensuite, une analyse via le modèle des 7'S de McKinsey permettra de déterminer si l'entreprise peut faire face aux menaces mises en exergue lors de l'analyse externe.

1. Présentation de la Business Unit Decorative and Graphic Products

La Business Unit possède une ligne de production appelée « ligne 8 ». Le processus de production consiste à appliquer sur la face un adhésif et sur le support du silicone. Le silicone va permettre de détacher facilement la face de son support. Ensuite, elle rassemble ces 2 éléments sous forme de rouleaux. L'étape suivante consiste à découper les rouleaux selon les dimensions voulues.



2. Organisation

La Business Unit Decorative & Graphic Products est divisée en huit départements.

Les départements marketing et développement comptent quatorze personnes, deux fois plus que pour les Business Units Label Products & Printing et Technical Products. Le département Marketing est composé de quatre Product Managers. Chaque Product Manager est responsable d'une gamme de produits. Il est en charge de sa création, de son développement et il surveille le marché. Depuis peu, un Business Developer est venu compléter l'équipe avec pour objectif de trouver de nouvelles applications et niches sur le marché.

3. Analyse du portefeuille d'activités

a. Les produits

La Business Unit Decorative & Graphic Products produit des supports adhésifs destinés à la communication visuelle et à la décoration.

Ces produits sont divisés en 4 gammes :

- MacScreen
- MacMark
- Imagin
- Permacolor

De ces gammes découlent un grand nombre de produits avec des caractéristiques différentes qui sont fonctions de leurs utilisations (permanent, semi-permanent, transparent, opaque, à coller sur vitre, sur voiture, ...).

- *MacScreen*

Les produits MacScreen sont essentiellement destinés à la sérigraphie. La sérigraphie est un procédé d'impression qui consiste à reporter sur un support, un motif dont le négatif est fixé sur un écran en tissu appelé tamis. Cela consiste à fabriquer une image négative sur un écran, ensuite la forme imprimante est constituée d'un tissu (poreux) de fibres synthétiques ou métalliques tendu sur un cadre. Cette forme imprimante est appliquée contre le support d'impression et l'encre est versée sur la forme imprimante. L'impression est réalisée en

faisant pénétrer l'encre avec une racle, à travers les parties non obturées de l'écran, de façon à ce qu'elle se dépose sur le support à imprimer placé sous l'écran et que se crée ainsi l'image positive.

La sérigraphie est un procédé utilisé principalement dans le domaine des industries graphiques : la signalétique (panneaux routiers, tableaux de bord, autocollants...), la publicité (affiches, objets, totems...), le textile (tee-shirts, casquettes, maillots sportifs...), l'électronique (circuit imprimé),... Elle est aussi utilisée dans le domaine des arts visuels.

Aujourd'hui, elle est de moins en moins utilisée mais toujours présente car elle reste économiquement intéressante pour de gros tirages.



- *MacMark*

Le MacMark est destiné aux lettrages publicitaires ou décoratifs. La fabrication consiste à découper des visuels vectorisés à l'aide d'un plotter de découpe. Un plotter est une sorte d'imprimante, ayant un cutter à la place des têtes d'impression. Cette machine permet la découpe du vinyle suivant l'image vectorisée. Ces découpes sont par la suite transférées sur le substrat final (véhicule, vitrine, totem,...)



- *Imagin*

Les produits Imagin sont destinés à l'impression digitale, aussi connue sous la désignation « impression numérique ». Cette méthode consiste à reproduire à chaque impression une nouvelle image, générée directement d'un ordinateur. Cette technique résulte en un temps de réponse plus court. L'impression numérique est aussi appelée impression à courts tirages ou impression à la demande.



- *Permacolor*

Les films de plastification PERMACOLOR sont utilisés par les professionnels de l'industrie graphique pour protéger leurs images. Ils sont spécialement conçus pour la protection des impressions numériques de petit, moyen et grand format et conviennent parfaitement pour les applications intérieures et extérieures.

Ils retardent le ternissement des couleurs causé par l'exposition à la lumière (UV), donnent aux impressions un aspect mat, satiné ou brillant et assurent une protection contre des dégradations éventuelles.

b. Marchés visés

Les principaux marchés visés sont :

- La publicité mobile,
- La publicité sur les buildings,
- La décoration intérieure et au sol,
- L'affichage pour les expositions,
- L'affichage/publicité dans le secteur de la distribution (le point de vente),
- La décoration sur vitrines et fenêtres,
- Le marquage des containers,
- Les films de protection pour les transports ou autres (anti-graffiti sur matériel roulant).

c. Analyse du cycle des produits

La crise financière a eu un impact important sur les ventes de la Business Unit, nous ne pouvons donc pas vraiment comparer les chiffres d'une année à l'autre. Selon Daniele Perroti, Product Manager chez MACtac, les parts de marché de la Business Unit sont restées stables de 2004 à 2010 avec en moyenne 13% de parts de marché en volume. De 2004 à 2006, le marché de la communication visuelle était en croissance de 6% par an. En 2008, la crise commence à se faire ressentir et le marché décroît de 4%. En 2009, le volume des ventes a dégringolé avec une baisse de 25%. Enfin, en 2010, la situation s'améliore et le marché redémarre avec une augmentation de 15% par rapport à 2009. Le marché n'a toutefois toujours pas retrouvé le volume des ventes de 2007. En effet, le rapport en volume entre 2010 et 2007 est de -17%.

Au niveau des gammes, le premier produit destiné à la communication visuelle est le MACScreen, il représente 13% des parts de marché de la Business Unit contre 15% en 2006.

Cette diminution est essentiellement due au succès de l'impression digitale dont le niveau de performance ne cesse de croître. Cette gamme de produit est en phase de déclin.

Le MACMark est le produit phare de la Business Unit, il représente 43% du chiffre d'affaires de la Business Unit en 2010. Toutefois, il en représentait 48% en 2006. Là aussi, l'impression numérique qui permet de faire de petits tirages à faibles coûts influe sur le marché. Avec un faible taux de croissance en 2007, la gamme semble être en phase de maturité. C'est le produit vache à lait de MACtac, il génère beaucoup de bénéfices dans un marché arrivé à maturité.

L'Imagin est un produit destiné à l'impression numérique, il est en phase de croissance avec une augmentation de 16% en 2007. Il représente 26% du chiffre d'affaires en 2010 contre 19% en 2006. Ce produit bénéficie des innovations technologiques de l'impression numérique, il est le produit vedette de la Business Unit.

Enfin le Permacolor, qui est un film de protection destiné à l'impression numérique reste stable, il représente 18% du chiffre d'affaires de 2006 à 2010. Le Permacolor ne bénéficie pas de la même croissance que l'Imagin, cela est dû principalement aux cycles de vie de plus en plus courts des campagnes publicitaires. Il n'est pas nécessaire de protéger les affiches avec un film qui va leur permettre de durer entre 5 et 10 ans.

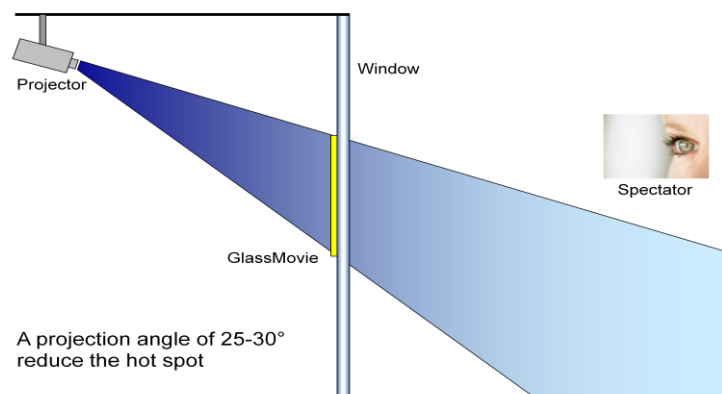
d. Les nouveaux produits

La Business Unit a sorti récemment un produit destiné à concurrencer les écrans, elle se lance dans l'affichage dynamique avec le GlassMovie.

Le film adhésif GlassMovie transforme une surface vitrée en un écran de projection diffusant des images pour une communication dynamique⁵⁵. Le principe consiste à projeter une image via un rétroprojecteur sur le film adhésif. (Voir ci dessous⁵⁶).

⁵⁵ <http://www.MACtac.fr/products-glassmovie-1-2362--2363.htm>

⁵⁶ Présentation GlassMovie MACtac SA



Les principaux avantages de ce produit sont tout d'abord, le faible coût de l'écran qui est évidemment beaucoup moins cher qu'un écran de type LCD. Ensuite, le film peut-être découpé en différentes formes (voir ci-dessous⁵⁷) ce qui laisse la place à la créativité. Cependant, le matériel informatique est le même que pour l'affichage dynamique présenté précédemment mais nécessitent l'achat d'un rétroprojecteur dont le prix varie entre 5000 € et 6000 € pour une image de bonne qualité et visible de l'extérieur.



Elle développe également des films destinés à la décoration intérieure avec la solution MACtac Concept (voir ci-dessous⁵⁸).

⁵⁷ <http://www.MACtac.fr>

⁵⁸ Ibid.



Enfin, elle développe des produits pour la décoration de véhicule ou autres appelés TunningFilm avec, par exemple, le Carbon film (voir ci-dessous⁵⁹).



La Business Unit développe une multitude de films dans la gamme Imagin, sa gamme vedette. De nombreux autres articles sont d'ailleurs en cours de développement.

4. La distribution des produits

On appelle canal ou circuit de distribution « la structure formée par les différents partenaires dans le processus de l'échange consistant à mettre les biens et services à la disposition des consommateurs ou des utilisateurs industriels »⁶⁰

⁵⁹ Ibid.

⁶⁰ Cours Marketing Stratégique et Opérationnel 2008-2009, Mme Pécheux

MACtac produit les vinyles auto-adhésifs et les vend à ses distributeurs. Ensuite, ces produits sont vendus à des imprimeurs, des lettreurs, etc.

Ce mode de distribution est essentiellement dû au fait que ces produits sont destinés à une multitude de petites entreprises qui achètent en petite quantité.

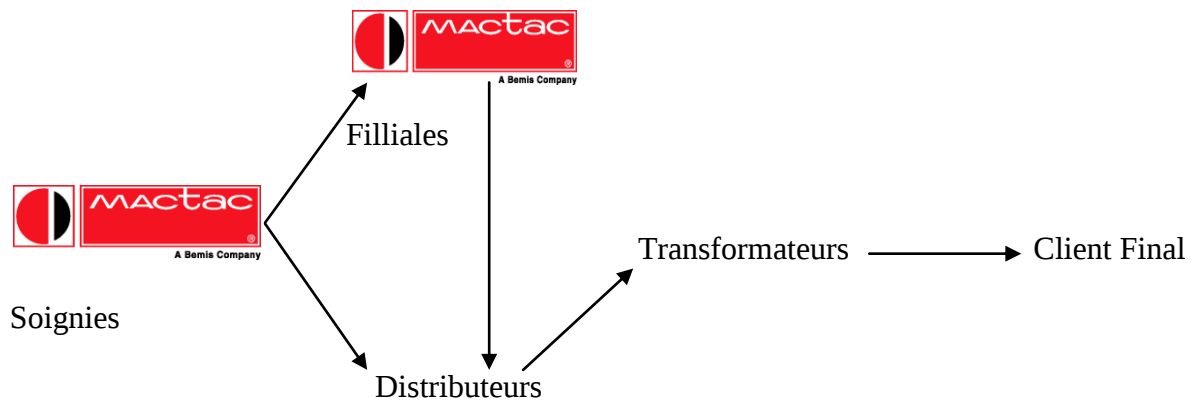


Figure 13 Le circuit de distribution de MACtac

Si l'entreprise écoulait ses produits sans passer par un distributeur, elle pourrait considérablement augmenter ses marges ou être plus compétitive en pratiquant des prix plus bas.

5. 7'S McKinsey

Comme expliqué dans la revue de littérature, ce modèle va nous permettre d'établir un diagnostic organisationnel de la société. Ce diagnostic repose sur les 7 facteurs clés : « Strategy », « Structure », « Systems », « Staff », « Style », « Skills », le tout en interaction avec la composante « Shared Values ».

a. La composante Stratégie

Les grandes orientations stratégiques de l'entreprise sont revues régulièrement tous les trois à cinq ans par les membres du comité de direction, celles-ci vont permettre ensuite de déterminer quelles politiques mettre en place pour atteindre ces objectifs.

Pour arriver à ces conclusions, les membres du comité de direction commencent par se poser trois questions :

Qui sommes-nous ?

Qui voulons-nous être dans cinq ans ?

Comment allons-nous procéder pour y arriver ?

Les objectifs décidés en 2010 de la société sont dans les grandes lignes :

- Etre un acteur au niveau européen,
- Rester dans un marché global et non dans des marchés de niche,
- Rester dans le secteur B2B,
- Devenir un fournisseur de solutions,
- Etre reconnu comme un spécialiste de l'enduction,
- Au niveau de la croissance :
 - Croissance externe
 - Croissance par l'élévation de la qualité.

Ensuite, les orientations stratégiques sont définies pour chaque Business Unit :

Pour la B.U. Technical :

- Proximité avec le client

Pour la B.U. Label Printing & Products :

- Excellence opérationnelle

Pour la B.U. Decorative and Graphic Products

- Etre la référence incontournable dans le secteur de la communication visuelle et prospérer grâce à l'innovation.

Ces grandes orientations stratégiques ont débouché ensuite sur des projets importants comme la création du département Supply Chain Management qui vise à assurer le dialogue entre tous les partenaires internes et externes afin de coordonner les opérations logistiques et le département Ideas & Solutions, qui a pour objectif de proposer des solutions aux clients plutôt que de lui vendre simplement un produit. L'entreprise va instaurer très prochainement un management de proximité ou encore le World Class Manufacturing.

Le World Class Manufacturing est un ensemble de bonnes pratiques à mettre en œuvre afin de permettre de surclasser les concurrents en termes de réactivité, de flexibilité, de rentabilité, de service et/ou d'innovation sur son marché.⁶¹ Pour atteindre un niveau « World Class », il est nécessaire de disposer de références auxquelles se comparer.

⁶¹ <http://chohmann.free.fr/production/wcm.htm>

Il existe plusieurs référentiels, créés par les entreprises elles-mêmes ou par des cabinets-conseil, qui sont le plus souvent bâtis sur le principe de « roadmaps » ou grille de maturité, avec lesquelles un auditeur cote le niveau de maturité ou de déploiement selon un certain nombre d'axes⁶².

En termes stratégique, il y a évidemment les contraintes de notre actionnaire à respecter, même si celles-ci n'en sont pas vraiment. En effet, le groupe Bemis inc. a toujours fait confiance et laisse une grande marge de manœuvre à ses dirigeants.

Une deuxième contrainte a été citée par Patrick Delval⁶³ : « il est difficile de modifier et de piloter en même temps l'avion », le changement de cap de l'entreprise doit se faire sans perturber le travail qui vise à assurer la pérennité de l'entreprise.

b. La composante Structure

La société a énormément évolué en termes de structures ces dernières années. Afin de répondre aux exigences du marché, la société a adopté une gestion décentralisée par Business Unit. Cette division s'est faite sur base des activités stratégiques de l'entreprise, ce qui a permis de développer certaines synergies à l'intérieur. Les Business Unit ont permis de se focaliser et de se spécialiser de manière individuelle et spécifique par gamme de produits, les départements marketing ont également été divisés afin de traiter les différents marchés individuellement. On peut aussi noter le rapprochement du département Research & Technology avec les différents départements marketing afin de mieux cibler la demande pour chaque marché.

Certains services n'ont toutefois pas été décentralisés comme les finances, l'expédition, le département des ventes. Ces domaines fonctionnels n'étant pas guidés par le marché, les dirigeants ont estimé qu'il ne fallait pas les décentraliser.

A l'intérieur de ces Business Unit, des petites cellules ont été formées avec des indicateurs de performance spécifiques permettant de responsabiliser le personnel.

En parallèle, de petites équipes pluridisciplinaires, en charge de développer les projets, sont composées de manière temporaire jusqu'à ce que les objectifs soient atteints.

⁶² Ibid.

⁶³ Patrick Delval, Human Resources Department, Director Europe

c. La composante Système

La société fait des efforts considérables depuis une dizaine d'années, le parc informatique a été complètement renouvelé, ses futurs objectifs sont l'implantation, d'ici 2013, de l'ERP SAP et d'un Manufacturing Execution System. En effet, l'ERP actuel a atteint ses limites, ces deux progiciels vont permettre de mieux gérer la planification et d'identifier les problèmes. L'entreprise a également fait l'acquisition d'un progiciel de solutions décisionnelles qui permet d'élaborer des statistiques.

Un service Intranet a été instauré récemment, on y trouve une multitude d'informations, procédures et informations à destination du personnel. Cet outil a permis de standardiser et de formaliser les procédures, les tâches et les fonctions de chacun.

d. La composante Style

Chez MACtac, tout est discutable et par tous, l'entreprise valorise l'entrepreneuriat et il y a très peu de décideurs.

Les dirigeants ont opté pour un management de proximité avec, entre autre, l'instauration d'une évaluation de la performance individuelle avec un bonus lié au résultat de l'entreprise.

Cette évaluation a plusieurs objectifs :

- Permettre de récompenser le travail effectué pendant l'année,
- Etablir une relation décontractée entre l'employé et son manager,
- Mettre sur la table les points positifs et négatifs rencontrés durant l'année,
- Renforcer le processus d'engagement.

La valorisation de l'individu est un point essentiel du management chez MACtac, une évaluation des compétences a lieu tous les deux ans.

Cette évaluation est structurée sous forme de grille et est divisée en deux parties. La première partie permet d'évaluer les compétences transverses (aspects comportementaux) et les compétences fonctionnelles (savoir-être et savoir-faire). La deuxième partie est l'évaluation du potentiel. Elle permet à chaque employé de discuter avec son manager de ses objectifs professionnels et des moyens à mettre en œuvre pour y arriver.

e. La composante Skills

L'entreprise voulant se différencier par la qualité et, la Business Decorative and Graphic Products plus particulièrement par l'innovation, le savoir-faire doit être l'un des éléments clés de l'entreprise. L'entreprise a mis au point un système de parrainage entre les ouvriers expérimentés et les nouveaux entrants, cela favorise la transmission des savoirs.

L'un des problèmes majeurs concernant l'innovation est le manque de connaissances de l'utilisateur final. En effet, on ne sait pas clairement déterminer la destination finale du produit. Il est dès lors difficile de chercher de nouveaux produits quand on ne connaît pas les besoins de l'utilisateur final.

f. La composante Staff

La moyenne d'âge des employés de la société est de 43 ans, beaucoup l'ont vu grandir, ont participé à son succès et y travaillent toujours. Le taux de renouvellement de l'effectif est d'ailleurs très faible. Cependant, passer à une orientation-marché implique de nombreux changements et le personnel a parfois du mal à s'adapter. La société a d'ailleurs mis en place de nombreux outils comme une évaluation de compétences qui permet à l'employé de mieux comprendre ce que l'on attend de lui. L'évaluation de la performance permet également de suivre la carrière des individus, d'être à l'écoute de son personnel et de lui proposer un plan de carrière avec des formations si besoin. Enfin, l'un de ses prochains objectifs est de privilégier la mobilité interne. Toutefois, les employés n'ont pas l'habitude de ces changements et les appréhendent. En effet, les évaluations, la formalisation de leur fonction, la mobilité interne et tout autre outil mis en place sont souvent perçus de manière négative par le personnel.

g. La composante Shared-Value

Les valeurs clés formelles de l'entreprise sont :

- La rigueur,
- L'innovation,
- Le travail en équipe,
- La bonne gestion des relations,
- La vision globale,

- L'écoute et la communication,
- L'orientation clients et résultats,
- L'engagement.

Elles sont d'ailleurs les 8 compétences transverses clés de l'évaluation des compétences. Selon Patrick Delval, et de manière plus informelle, les trois valeurs clés partagées fortement par les employés sont un grand attachement à la société, à la qualité des produits, et l'engagement.

h. Conclusion des 7'S de McKinsey

L'entreprise a clairement défini les objectifs et les orientations stratégiques à atteindre. De plus, elle se donne également les moyens en mettant en place de nombreux outils pour y arriver. Les points à améliorer sont la mobilité interne, l'identification et la gestion des hauts potentiels et l'aspect transfert des savoirs. Ces éléments sont des priorités pour l'entreprise. Toutefois, on peut dénombrer certains dysfonctionnements. Tout d'abord, ces changements rapides déstabilisent le personnel qui ne comprend pas toujours leurs finalités, l'information a du mal à descendre. De plus, si le personnel ne comprend pas toujours et a du mal à s'adapter à ces changements, les managers ont également parfois du mal à s'y faire. Le passage de l'orientation-production à l'orientation-marché implique d'avoir une vision globale de l'entreprise et ce n'était pas la politique de l'entreprise jusqu'il y a peu. Aujourd'hui, grâce à des outils comme l'intranet, les départements peuvent communiquer, et de cette manière, ils peuvent présenter leurs fonctions au sein de l'entreprise. Les Business Unit peuvent communiquer sur leurs produits, ce qui permet aux employés non liés à la production de savoir ce qu'elles fabriquent et de leur permettre de se tenir informés des innovations.

6. Forces et Faiblesses

MACTac investit beaucoup d'énergie et d'argent dans la Business Unit Decorative & Graphic Products, l'usine de production est à la pointe en termes de technologie. L'organisation est fortement orientée marketing, ce qui favorise la création et le développement de nouveaux produits.

Le portefeuille d'activités est équilibré, notamment en termes de génération de produits. La gamme Macmark est le produit « vache à lait » de la Business Unit, elle génère 43% du chiffre d'affaires et permet à la Business Unit de financer les développements de produit dans

la gamme Imagin. Cette gamme devrait continuer à croître en termes de chiffres d'affaires étant donné l'orientation que prend le marché, qui privilégie de plus en plus les techniques d'impression digitale. La principale faiblesse du portefeuille d'activités est qu'il est fortement dépendant des innovations techniques de l'imprimerie. La Business Unit doit donc surveiller l'environnement technologique afin de proposer des produits toujours en adéquation avec les technologies utilisées.

Le modèle des 7'S de McKinsey a mis en exergue la volonté de l'entreprise de s'adapter à l'environnement. Les orientations stratégiques ont évolué. En effet, il y a peu, les objectifs étaient déterminés en m² produits sur l'année. Aujourd'hui, les objectifs à atteindre sont l'excellence opérationnelle, la proximité avec le client ainsi que la prospérité par l'innovation. On parle également beaucoup plus d'efficacité plutôt que d'efficacités dans la communication interne, ce qui traduit une volonté de l'entreprise d'optimiser les moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs que l'entreprise s'est fixés.

L'évaluation de la performance liée à un bonus ainsi que l'évaluation des compétences permettent de motiver et d'être plus proche du personnel. En effet, l'évaluation des compétences permet à l'entreprise d'orienter le personnel vers les valeurs que MACtac veut afficher, ces valeurs sont directement liées aux objectifs de l'entreprise. De plus, ces évaluations vont permettre d'identifier les forces et faiblesses du personnel, et elle va pouvoir y remédier en proposant notamment des formations. Cette évaluation s'inscrit dans une logique de « long terme », l'entretien est organisé tous les deux ans. Il est composé de trois parties : la première partie contient l'évaluation des compétences transverses, la deuxième évalue les compétences spécifiques de la fonction à atteindre. Enfin, la troisième partie contient des questions ouvertes sur les moyens à mettre en œuvre afin d'améliorer ses compétences, ainsi que la vision de l'employé sur sa carrière future. Tous les entretiens sont validés par les membres du comité de direction. L'évaluation de la performance s'inscrit, quant à elle, dans les objectifs « court terme » de la fonction. Elle permet de faire le point sur les prestations de l'employé pendant l'année écoulée. Le bonus est lié au résultat de l'entreprise et permet ainsi de motiver le personnel.

Cependant, tous ces changements se font de manière rapide et le personnel, qui fait souvent partie de la société depuis longtemps, a du mal à s'adapter. Une politique de conduite du changement permettrait au personnel d'appréhender tous ces changements de manière plus sereine.

VII. Conclusion générale

L'analyse du marché a mis en exergue le faible taux de pénétration du marché de l'Europe de l'Est. En effet, MACtac doit se tenir prête si elle veut profiter de la croissance des pays comme la Russie qui, à elle seule, peut dépasser la demande totale européenne. De plus, l'analyse des facteurs influençant la demande indique que le marché de la communication visuelle est fortement corrélé à la bonne santé de l'économie. En effet, les budgets marketing sont les premiers à être revus à la baisse lors d'un ralentissement de l'économie. Enfin, les produits auto-adhésifs destinés à la communication visuelle bénéficient d'avantages forts comme le rapport entre le prix et l'impact, notamment la publicité sur les véhicules qui est un moyen de plus en plus utilisé pour toucher un maximum de consommateurs particuliers et ce, avec un coût relativement faible par rapport aux autres médias.

L'analyse de Porter a quant à elle souligné la forte intensité concurrentielle que l'entreprise subit. Au début des années nonante, l'entreprise était l'une des pionnières dans la communication visuelle. Elle disposait d'avantages concurrentiels comme l'effet d'expérience et le développement des synergies avec les autres Business Unit. Aujourd'hui, les lignes d'enduction sont standardisées et les produits accessibles à tous. L'entrée de nouveaux concurrents est donc inévitable. De plus, les fournisseurs sont peu nombreux et très puissants ce qui leur donnent un fort pouvoir de négociation et le mode de distribution des produits donnent également un fort pouvoir de négociation aux distributeurs. MACtac est donc fortement pressée, au niveau des prix. L'analyse du produit substitut, et plus particulièrement, de l'affichage dynamique, a montré que les coûts élevés de l'installation et la complexité de la mise en œuvre du produit n'en faisaient pas une menace réelle mais une solution complémentaire à ajouter au marketing mix. Toutefois, si les dépenses marketing des entreprises sont allouées sous forme de budget, ce nouveau média pourrait prendre une place importante en termes de coût dans le marketing mix des sociétés. Ceci réduirait les dépenses en affichage.

De cette analyse, il en est ressorti quelques propositions stratégiques. Tout d'abord, pour se distinguer de ses concurrents, MACtac doit se focaliser sur la qualité de ses produits. En effet, elle ne peut concurrencer les pays à faible coût de main d'œuvre en termes de prix. Elle doit donc miser sur la qualité de ses produits et des services qui y sont associés. Deuxièmement, l'innovation peut sortir l'entreprise de l'intensité concurrentielle qui l'entoure, notamment, en créant des produits à haute valeur ajoutée, ce qui permettrait à

l'entreprise de sortir de l'océan rouge. Les écrans flexibles pourraient d'ailleurs être un substitut à l'affichage dynamique actuel et leurs compositions en vinyle pourraient rentrer dans le champ des produits fabriqués par MACtac. Enfin, l'intégration vers l'aval permettrait à l'entreprise d'être plus compétitive car elle pourrait éliminer un acteur dans la chaîne de valeur du produit et donc pratiquer des prix plus élevés ou concurrencer plus efficacement ses concurrents en pratiquant des prix plus bas. Toutefois, elle risquerait de déclencher une guerre avec ses distributeurs. Enfin, si historiquement MACtac a toujours orienté sa communication en Business to Business, la frontière entre Business To Business et Business To Consumer concernant les produits de la Business Unit Decorative & Graphic Products est beaucoup plus floue, elle pourrait donc essayer de tirer les clients vers les distributeurs en utilisant le marketing « PULL ».

L'analyse interne a démontré que l'entreprise a clairement compris les enjeux posés par l'instabilité économique et la mondialisation. En effet, l'organisation de la Business Unit a été modifiée et la composante marketing et développement de l'organisation a été multipliée par deux en terme de personnel. L'analyse des produits montre que l'entreprise a un portefeuille d'activités équilibré, notamment au niveau du cycle de vie des produits. Cependant, les produits sont fortement liés aux évolutions des techniques d'imprimerie, elle doit donc surveiller son environnement. Enfin, les 7'S de McKinsey ont souligné le dynamisme de l'entreprise qui essaie de tirer un maximum son personnel vers le haut en le motivant et en lui proposant des formations. Elle vise ainsi à satisfaire tous les « stakeholders » de l'organisation.

Ce passage rapide de l'orientation production à l'orientation marché provoque de nombreux bouleversements dans la société. Plus particulièrement au niveau du personnel qui ne comprend pas toujours les motifs de ces changements. Toutefois, ce passage est obligatoire si MACtac souhaite assurer la pérennité de l'entreprise.

En modifiant sa structure et ses stratégies, le comité de direction a fait un pari sur l'avenir. Le diagnostic stratégique effectué dans ce mémoire nous montre que l'entreprise réagit de manière adéquate à l'instabilité du marché. Les années à venir nous diront si ces choix ont été payants.

Annexes

Présentation MACtac en quelques images



84



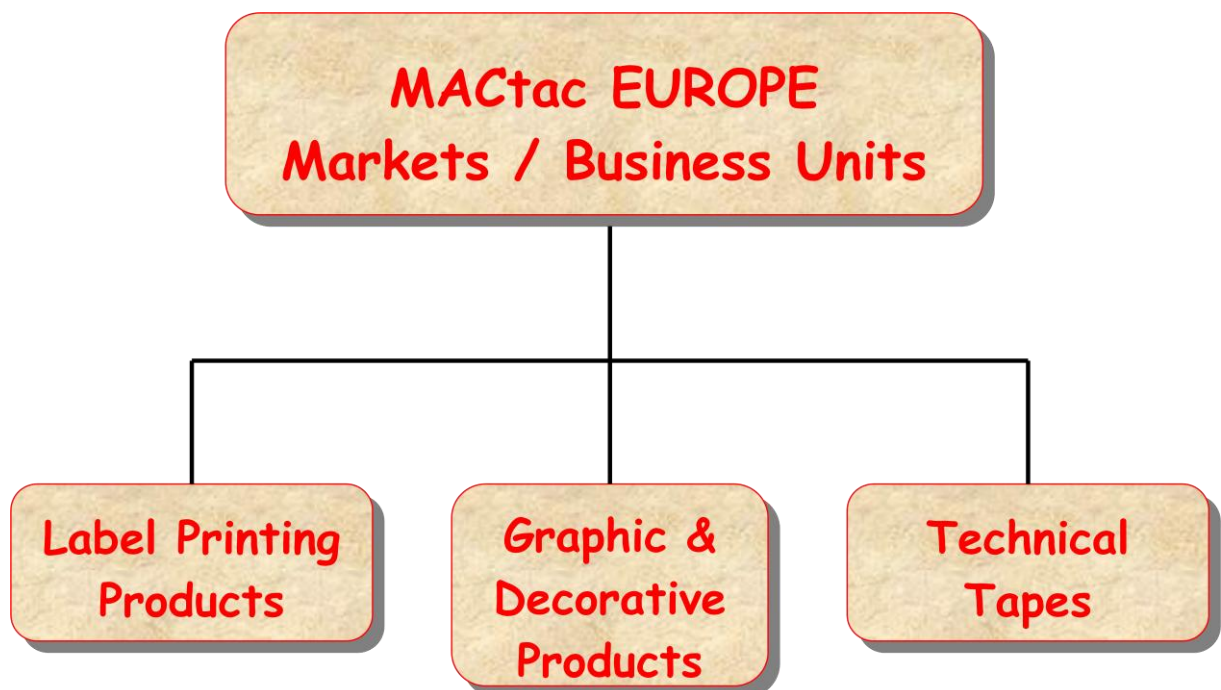
20.000

\$ NET SALES

Total 4.8 billions

562 billions

L'usine de Soignies



LABEL PRODUCTS



VISUAL COMMUNICATION PRODUCTS



TECHNICAL TAPES



Bibliographie

Livres

- Support de cours : Management Stratégique, Fucam 2009-2010
- Support de cours : Marketing Stratégique et opérationnel 2008-2009
- Kotler & Dubois, « Marketing Management », 11ème édition Pearson Education
- Lambin, « Marketing Stratégique et opérationnel », 7ème édition Dunod
- Gerry Johnson, Kevin Scholes, Richard Whittington, Frédéric Fréry « Stratégique », 8ème édition Pearson Education

Revues

- Etude AWA BV “Adhesive & Adhesive Technology Assesment for pressure-Sensitive Materials Europe” 2007
- Digital Signage Expo “Quarterly Business Barometer Q4 2010”
- Kewego “Le livre blanc de l’Affichage dynamique” 2008

Sites internet

- <http://www.qualiteonline.com>
- <http://www.scribd.com>
- <http://www.zenithoptimedia.com>
- <http://www.definitions-marketing.com>
- <http://www.developpement-durable.gouv.fr>
- <http://z-factory.blogspot.com>
- <http://www.digitalsignageexpo.net>
- <http://fr.ooh-tv.com>
- <http://fr.wikipedia.org>
- <http://www.ecranflexible.com>
- <http://www.MACtac.fr>
- <http://chohmann.free.fr>