



FACULTES UNIVERSITAIRES CATHOLIQUES DE MONS

# Mise en place d'un redéploiement d'activités d'une entreprise d'événements sur base d'une stratégie en cohérence avec son nouvel environnement.

**Promoteur :**  
Patrick Du BOIS de BOUNAM

**Mémoire présenté par :**  
Christophe PRETI  
En vue de l'obtention du diplôme  
de Master en sciences de gestion

Année académique 2010-2011

## Le résumé

La FCIL Sprl - FOIRE COMMERCIALE ET INDUSTRIELLE de LA LOUVIERE – organise comme son nom l’indique, un salon commercial grand public dans la région du Centre Hainaut. Cette unité économique a parcouru 63 années de vie mouvementée, 63 années teintées de succès et de crises, 63 années d’adaptation à son environnement.

Aujourd’hui encore, un élément environnemental extérieur de taille, inflige à la société une remise en question : L’outil d’exploitation indispensable à l’organisation de son seul événement, le hall des expositions de La Louvière est en reconstruction.

Pour élucider la problématique, j’ai utilisé la démarche marketing comme outil d’analyse. J’ai récolté des données de façon structurée et volontaire en rencontrant des acteurs du marché, en recherchant les informations auprès de leader du secteur, en observant les réactions des autres face aux perturbations de l’environnement et en croisant ces données avec la littérature ad hoc.

J’ai défini une nouvelle mission, dégagé la stratégie à suivre la plus adéquate et réalisé des outils à appliquer pour permettre une meilleure gestion et assurer à mon entreprise d’affronter, mieux armée, les défis de demain.

## Les remerciements

En préambule à ce mémoire, je souhaiterais témoigner ma reconnaissance aux personnes qui m'ont apporté leur aide et qui ont contribué à l'élaboration de ce mémoire.

J'exprime ma gratitude à mon promoteur Monsieur Patrick du Bois de Bounam, pour sa disponibilité. Ses précieux conseils m'ont guidé et ont alimenté ma réflexion.

Mes remerciements vont aussi à l'ensemble du corps professoral des FUCAM qui m'a permis d'acquérir de nouvelles compétences.

Une pensée particulière pour mon épouse et mes enfants qui m'ont soutenu patiemment tout au long de ma démarche.

## La table des matières

|                                                                          |           |
|--------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Le résumé.....</b>                                                    | <b>2</b>  |
| <b>Les remerciements.....</b>                                            | <b>3</b>  |
| <b>La table des matières.....</b>                                        | <b>4</b>  |
| <b>La liste des tableaux.....</b>                                        | <b>6</b>  |
| <b>La liste des graphiques et illustrations.....</b>                     | <b>7</b>  |
| <b>La liste des annexes.....</b>                                         | <b>8</b>  |
| <b>L'introduction générale.....</b>                                      | <b>9</b>  |
| <b>1. La présentation des activités économiques de « PLEINSUD ».....</b> | <b>10</b> |
| a. L'historique de l'activité.....                                       | 10        |
| b. La raison d'être et les valeurs de l'entreprise.....                  | 13        |
| c. Sa mission et vision aujourd'hui.....                                 | 13        |
| d. La situation de la problématique.....                                 | 15        |
| <b>2. Les trois métiers de l'entreprise.....</b>                         | <b>18</b> |
| a. L'analyse des centres de coûts.....                                   | 18        |
| b. Les Plateformes métiers.....                                          | 19        |
| i. La plateforme d'exposition : Salon d'Automne.....                     | 19        |
| • Les marchés ciblés.....                                                | 19        |
| • Les indicateurs de performance.....                                    | 20        |
| ii. La plateforme virtuelle et relationnelle : Baticentre.....           | 22        |
| • Les marchés ciblés.....                                                | 22        |
| • Les indicateurs de performance.....                                    | 23        |
| iii. La plateforme de compétences : PLEINSUD.....                        | 23        |
| <b>3. L'analyse externe à l'activité de l'entreprise.....</b>            | <b>24</b> |
| a. L'analyse des clients.....                                            | 24        |
| i. Les variables de la macro segmentation.....                           | 25        |
| ii. L'investissement par segments de clients.....                        | 26        |
| b. La structure concurrentielle.....                                     | 28        |
| i. La concurrence actuelle et potentielle du métier Salon.....           | 28        |
| ii. Le tableau comparatif.....                                           | 29        |
| iii. La concurrence actuelle du métier Baticentre.....                   | 30        |
| c. L'analyse des marchés et compréhension des besoins.....               | 31        |
| i. L'identification des besoins par marché.....                          | 31        |
| • Le marché Business to Business.....                                    | 32        |
| • Le marché institutionnel.....                                          | 34        |
| • Le marché des visiteurs et acheteurs.....                              | 34        |
| ii. L'attractivité des segments.....                                     | 35        |
| d. L'approche des autres facteurs du macro environnement.....            | 35        |
| i. L'autorité publique.....                                              | 35        |
| ii. L'attractivité économique.....                                       | 35        |
| iii. L'évolution probable de la zone de chalandise.....                  | 36        |

|                                                      |           |
|------------------------------------------------------|-----------|
| <b>4. L'analyse stratégique de PLEINSUD .....</b>    | <b>37</b> |
| a. Le portefeuille d'activité .....                  | 37        |
| b. L'identification des capacités stratégiques ..... | 38        |
| c. L'analyse des forces concurrentielles .....       | 41        |
| d. L'efficacité de notre organisation .....          | 43        |
| e. Les facteurs clés de succès.....                  | 44        |
| f. Les enjeux .....                                  | 45        |
| g. La segmentation stratégique.....                  | 46        |
| <b>5. La gestion stratégique de PLEINSUD .....</b>   | <b>48</b> |
| a. Le plan financier .....                           | 48        |
| i. Notre besoin de fonds et financement.....         | 48        |
| ii. La prévision du budget 2012 .....                | 49        |
| b. La nouvelle mission .....                         | 49        |
| c. La présentation de notre stratégie .....          | 50        |
| <b>La conclusion .....</b>                           | <b>54</b> |
| <b>La Bibliographie .....</b>                        | <b>55</b> |
| <b>Les annexes .....</b>                             | <b>57</b> |

## La liste des tableaux

|                                                                     |         |
|---------------------------------------------------------------------|---------|
| Tableau 1 : Les résultats C.A. PLEINSUD.                            | Page 15 |
| Tableau 2 : la présentation du budget prévisionnel 2011.            | Page 19 |
| Tableau 3 : La concurrence actuelle et potentielle.                 | Page 29 |
| Tableau 4 : La matrice SWOT forces et faiblesses PLEINSUD.          | Page 38 |
| Tableau 5 : La matrice SWOT opportunités et menaces de PLEINSUD.    | Page 39 |
| Tableau 6 : La matrice SWOT forces et faiblesses Hall des expos.    | Page 40 |
| Tableau 7 : La matrice SWOT opportunités et menaces Hall des expos. | Page 40 |
| Tableau 8 : La prévision budgétaire 2012.                           | Page 49 |
| Tableau 9 : La typologie des stratégies de croissance.              | Page 52 |

## La liste des graphiques et illustrations

|                                                                               |         |
|-------------------------------------------------------------------------------|---------|
| Graphique 1 : L' Historique des résultats C.A. de PLEINSUD.                   | Page 15 |
| Graphique 2 : L'évolution de la surface locative par année d'exercice.        | Page 20 |
| Graphique 3 : L'évolution du nombre de visiteurs par année d'exercice.        | Page 21 |
| Graphique 4 : L'évolution du nombre d'exposants par année d'exercice.         | Page 21 |
| Graphique 5 : La part de la publicité dans les charges d'exercice.            | Page 27 |
| <br>                                                                          |         |
| Figure 1 : Le Salon d'automne 2009.                                           | Page 14 |
| Figure 2 : La communication du salon d'automne 2010.                          | Page 16 |
| Figure 3 : Illustration New Hall expo (Carré 7).                              | Page 17 |
| Figure 4 : Illustration New Hall expo (Carré 7).                              | Page 17 |
| Figure 5 : Le trinôme PLEINSUD .                                              | Page 24 |
| Figure 6 : La zone de chalandise des activités PLEINSUD.                      | Page 25 |
| Figure 7 : Les logos des thématiques.                                         | Page 26 |
| Figure 8 : La matrice des acteurs de l'évènementiel.                          | Page 31 |
| Figure 9 : La décision d'achat des plus de 40 ans.                            | Page 36 |
| Figure 10 : La méthode Mc Kinsey                                              | Page 37 |
| Figure 11 : illustration inspirée de la notion de rivalité élargie de Porter. | Page 41 |
| Figure 12 : Le modèle 7-S.                                                    | Page 43 |

## La liste des annexes

|                                                                               |         |
|-------------------------------------------------------------------------------|---------|
| Annexe 1 : Les résultats financiers et indicateurs des huit dernières années. | Page 58 |
| Annexe 2 : L'analyse des centres de coûts des métiers.                        | Page 59 |
| Annexe 3 : Les supports Baticentre.                                           | Page 62 |
| Annexe 4 : La chaîne de valeur de Baticentre.                                 | Page 64 |
| Annexe 5 : Les interviews d'acteurs de la profession.                         | Page 71 |
| Annexe 6 : La méthodologie du Focus Group.                                    | Page 73 |
| Annexe 7: La décision d'achat des plus de 40 ans.                             | Page 75 |
| Annexe 8: Le plan du Hall 2012 La Louvière Expo.                              | Page 76 |

*Avertissement : Ce travail porte sur une entreprise dans laquelle je suis actionnaire et administrateur gérant à titre gratuit. Pour que ce dossier soit profitable à l'entreprise, j'évoque dans ce document et de manière précise, des données chiffrées. Il va de soi que les données livrées, le sont en toute confidentialité. J'invite le lecteur à user de discrétion à l'égard de ce travail.  
Déjà merci de votre compréhension et bonne lecture.*

## **L'introduction générale**

A 45 ans, professionnellement actif et impliqué dans nombre d'activités, le pari était un peu fou de poursuivre à nouveau un cycle universitaire. Le jeu en valait-il la chandelle ? Je crois que oui car toute formation est bénéfique et celle-ci en particulier m'a aidé à « décortiquer » la structure économique dans laquelle j'évolue.

*«Chaque année, avec plus de 500 foires et salons, la Belgique accueille plus de 10 millions de visiteurs sur près de soixante centres spécialisés à cet effet. A ce titre l'importance économique de ce secteur d'activité n'est donc plus à démontrer. Toutefois, les concepts « foire et salons » ont fortement évolués ces dernières années. En effet, les attentes de visiteurs, des exposants, l'arrivée d'internet comme source d'information et ses opportunités de e-commerce sont autant de facteurs qui modifient les stratégies»<sup>1</sup>*

Ce constat de la Fédération des Foires et Salons de Belgique et du Luxembourg met bien en évidence l'importance du secteur et son impact économique.

Le présent travail a pour objectif la mise en place d'un redéploiement d'activités d'une entreprise d'événements sur base d'une stratégie en cohérence avec son nouvel environnement. Pour aborder la matière, j'ai choisi la démarche marketing. Celle-ci me semblait la discipline la plus appropriée pour permettre à l'organisation de trouver de nouveaux moyens pour s'adapter à son environnement.

Dans ce mémoire à caractère pratique, trois parties vont se succéder : la présentation descriptive des activités de l'entreprise, l'articulation des outils de marketing stratégiques qui permettent ensuite la synthèse stratégique et les conseils qui en découlent.

---

<sup>1</sup> FEBELUX, février 11, <http://www.febelux.be> .

## 1. La présentation des activités économiques de « PLEINSUD »

Le départ de ce travail a en fait réellement débuté en décembre 2010, lors de l'évaluation du résultat financier de la société avec la fiduciaire Lemaire qui est en charge de la partie comptable.

A partir de là, nous avons décidés de restructurer l'ensemble de la société. La première étape a consisté à classifier les activités, analyser nos différents produits financiers et délimiter nos « business unit ».

### *a. L'historique de l'activité*

La Foire Commerciale et Industrielle de La Louvière a vu le jour juste après la guerre 40-45, sous l'impulsion de mon grand-père Roger Navez, commerçant en maroquinerie et président de l'union des commerçants de La Louvière, et de Ben Van Cauwenberge commerçant charismatique dans le secteur de produits de luxe.

Forts de leur connaissance dans l'environnement économique et politique de l'époque, ils éprouvent peu de difficultés à créer un événement régional grand public tant la demande est grande après les années de restrictions. Dans les années 50, l'environnement florissant du tissu économique du Centre avec des industries « moteurs » comme Boch Céramis et Boël offre un terrain d'expression idéal à la FOIRE COMMERCIALE ET INDUSTRIELLE, à une période où tout est à « acheter et reconstruire ».

L'événement connaît un succès retentissant et devient d'années en années, très prisé. Il est assorti d'animations qui drainent une foule de visiteurs. On y rencontre Brel, Bécaud, les premières miss beauté, les premiers pas du show auto.

A ses débuts, période d'après-guerre, la « Foire Commerciale », simple association de fait, attire les foules mais cherche ses repères. Victime de son succès, elle joue les itinérantes, à la recherche d'un lieu idéal. Logée sous une tente ou prenant place dans une salle d'étude d'école, elle s'organise dans les années 70 sous un chapiteau type « structure métallique sur mesure ». En 1968, l'organisation se structure juridiquement en sprl et à l'instar de Charleroi et Bruxelles, bénéficie d'un hall couvert en 1984. Dès lors, c'est dans un hall industriel réhabilité en hall d'expositions que la SPRL Foire Commerciale et Industrielle de La Louvière peut offrir enfin un confort nouveau aux exposants et visiteurs.

C'est aussi l'époque où la FCIL commence à subir une érosion de l'intérêt des visiteurs et exposants au profit de nombreux salons thématiques plus courts et mieux organisés sur le même lieu et la même zone de chalandise. La mobilité des visiteurs, attirés par le même type de salon à Mons et Charleroi crée aussi une dépression de flux à La Louvière.

Les dirigeants de la FCIL n'ont pas vu, parallèlement, poindre la menace de la galerie commerciale du CORA et du développement de l'hypermarché sur le « non Food », qui

offrent aux habitants des promotions sur produits toute l'année, rendant l'argument principal «conditions foire» du salon de plus en plus désuet.

Le déclin économique du Centre est en marche. La Louvière manque d'attractivité aux yeux des exposants et des visiteurs. La crise économique modifie la perception des clients. Le manque de structure de l'organisation devient une faiblesse.

En 2000, nous rachetons, mon épouse et moi les parts de la Sprl. Je croyais en cette société qui m'avait vu grandir et ne souhaitais pas sentimentalement la voir disparaître ou galvaudée par autrui. En outre, je percevais du potentiel et j'avais des idées.

Rapidement, nous nous rendons compte des pertes de marché. La foire était trop généraliste, elle ne prenait pas en compte de thématique précise, vivait sur sa réputation de salon «le plus important en terme de visiteurs». Cet immobilisme a eu pour conséquence la perte des segments de visiteurs les plus rentables pour les exposants. Ces visiteurs se sont tournés sur des salons thématiques correspondant à leurs besoins.

Conscients que l'attente des visiteurs et exposants avait fortement changé et ayant une structure d'entreprise très souple pouvant s'adapter rapidement, nous avons remodelé notre façon de travailler. Nous avons privilégié le concept de vitrine en renommant la foire en « SALON d'AUTOMNE ». Nous avons précisé l'activité la société comme une caisse de résonance, un laboratoire où les exposants peuvent idéalement y développer leur image, asseoir leur notoriété ou lancer un nouveau produit. Les entreprises participantes, au delà d'un accès à un large public y partagent des idées propices aux démarches B2B.

#### Le salon d'automne sera donc la première plateforme (premier métier)

Au fil des années, nous avons assaini chaque poste «fournisseur», nous avons assorti le salon de thématiques et d'animations, modifié les dates, le nombre de jours, géré des incentives,... Nous avons mis sur pied des conférences, donné la parole aux jeunes artistes au travers de la capsule ARTICENTRE. Nous avons créé et pris en charge de A à Z un magazine de communication BATICENTRE qui a permis d'améliorer notre image et de véhiculer nos messages. Un double intérêt était visé : le contrôle de l'information, une prospection différenciée et une économie d'échelle. Baticentre sera donc la deuxième plateforme (deuxième métier)

La sprl FCIL (aujourd'hui PLEINSUD sprl) s'auto définit comme un décapsuleur d'idées et d'envies. En d'autres termes, par la prise de connaissance des marchés de l'événementiel, par la visite de plusieurs dizaines de salons, par des lectures tout azimut, par une curiosité exacerbée, nous définissons, sans prétention aucune, des tendances, des lignes de conduite, des thématiques. Nous avons pu ainsi et avec brio, « surfer » sur la vague des tendances suivantes : la bio construction, le jardin zen, la cuisine academy, l'ambiance Brazil, les paesi d'Italia, l'isolation, les énergies renouvelables...

Au vu des initiatives mises en œuvre, des efforts entrepris par les organisateurs, les exposants ont montré une satisfaction à collaborer. Ils apprécient la petite structure de l'entreprise, la disponibilité et la proximité de ses gérants. En effet, nous avons dès le départ, prôné l'accessibilité au dialogue et l'écoute active des exposants. Le bouche à oreille a fait son œuvre et nous avons ainsi retrouvé la confiance et la fidélité des exposants et visiteurs.

Les contacts privilégiés avec les exposants ont abouti à des demandes particulières de leur part : la création et la gestion de stands clé sur porte. C'est ainsi qu'une nouvelle aire d'activités a vu le jour : la consultance d'entreprise et la gestion de sa communication.

### Ce pôle d'activités forme ainsi la troisième plateforme (troisième métier)

La sprl se nomme depuis avril 2011 **PLEINSUD sprl**. Il était important de structurer un organigramme pour une meilleure précision des pôles d'activités de l'entreprise et ainsi définir une grammaire compréhensible pour le client. Pour lui, la dénomination **FCIL sprl** est abstraite et juste administrative. L'appellation « **Salon d'automne** », fait juste référence à l'événement et est source d'amalgame entre activité événementielle et nom d'entreprise. Prendre de l'altitude permet ainsi plus aisément de comprendre les rouages de la société et de toutes les idées originales qui gravitent autour d'elle :

- **SALON D'AUTOMNE** : Nom réservé au salon qui se déroule en octobre à La Louvière. Le Salon d'automne est assorti d'une asbl .
- **SALON D'AUTOMNE ASBL** : cadre juridique qui permet de décliner des activités d'animation lors de l'événement éponyme et d'accueillir des bénévoles.
- **ORBLEU ASBL** : cadre juridique qui permet d'organiser des activités essentiellement de promotion gastronomique. Orbleu organise quelques activités durant l'année. Cette asbl a pour objectifs l'inter-culturalité et la collaboration citoyenne dans des projets de mise en valeur du patrimoine culturel, festif et gastronomique de différentes régions ainsi que la promotion des produits de terroir.
- **BATICENTRE** : appellation du magazine du salon d'automne. En référence aux 70 % des exposants du salon, issus des métiers du bâtiment en région du Centre.
- **ARTICENTRE** : «Close up » sur des collections ou expositions capsules qui se déclinent dans l'Art in the Box où l'expression de jeunes artistes épanouis et audacieux de la Région qui mettent en exergue un art de toutes disciplines. Parcours et ateliers de jeunes talents soutenus et mis en vitrine par le Salon d'Automne. Enfin l'art à la portée de tous en un lieu inattendu.
- **CUISINE ACADEMY** : animation organisée par Salon d'automne asbl ayant pour but des démonstrations participatives de jeunes chefs cuisiniers de la région et destinées au public du salon d'automne.
- **SALON DE PRINTEMPS** : Nom réservé pour le projet du nouveau salon en mars 2012.
- **JARDICENTRE** : Nom réservé pour le futur magazine assorti au salon de printemps.

Ces postes ne seront pas tous explorés dans ce travail, en effet, certains d'entre eux jouent un rôle spécifiquement dans le mix-marketing opérationnel.

### ***b. La raison d'être et les valeurs de l'entreprise***

PLEINSUD sprl est mue par l'esprit d'entreprendre et la mise en valeur des talents et du savoir-faire des acteurs économiques, culturels, gastronomiques et touristiques de la région du Centre.

En toute convivialité, avec professionnalisme et compétence et de manière créative et éthique, elle recherche les moyens les plus adaptés et efficaces pour promouvoir ses activités.

Elle utilise ces moyens dans un équilibre entre renouvellement et tradition pour œuvrer à un redéploiement économique, à une restauration pérenne de l'identité de la région, à la fierté d'appartenance du Centre (souvent galvaudée à l'extérieur de ses frontières et par ses propres habitants).

### ***c. Sa mission et vision aujourd'hui***

PLEINSUD sprl a pour mission de concevoir, d'organiser et de promouvoir des événements à caractère commercial, social, culturel, informatif et ludique. Elle se doit de mettre en valeur les compétences de sociétés ou personnes, en agissant en tant que consultant et formateur.

PLEINSUD sprl a pour vision à court terme de mobiliser toutes ses ressources et développer des synergies en vue de solutionner la problématique de l'outil d'exploitation. A moyen terme, PLEINSUD Sprl se donne pour vision de devenir dans la région du Centre, leader ou partenaire des événements phares qui s'y déroulent dans ses domaines d'activités stratégiques sur les marchés Business To Business et Business To Consumer.



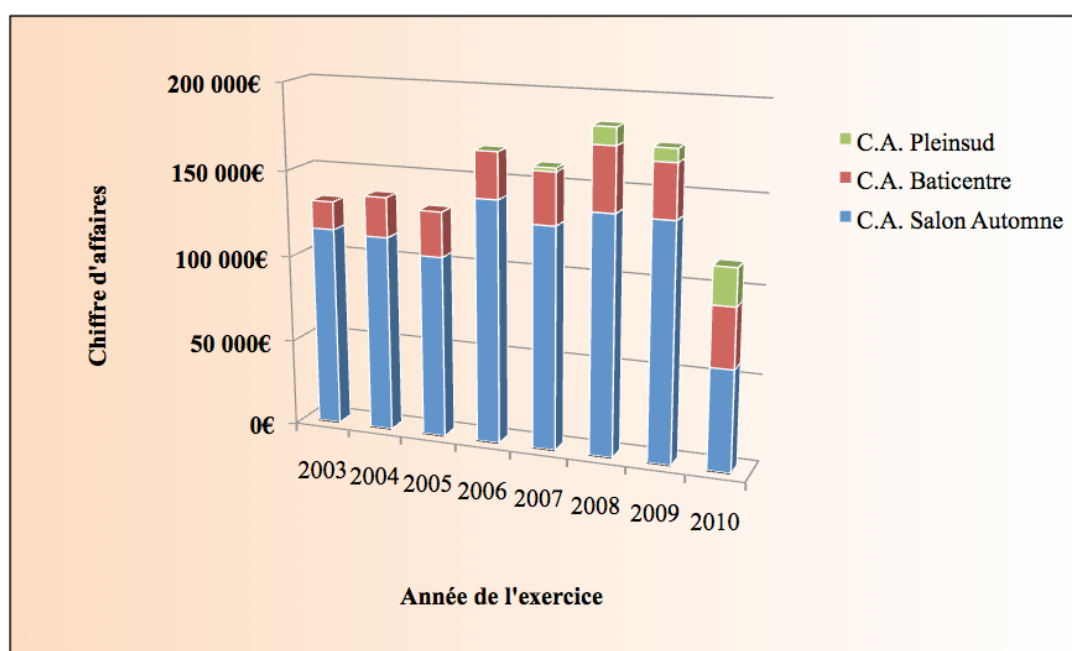
Figure 1: Le salon d'automne 2009.

### ***d. La situation de la problématique***

Aujourd'hui, quatre grandes difficultés monopolisent notre attention. Il s'agit :

- Du résultat financier des dernières années

Après une croissance du chiffre d'affaires perceptible chaque année depuis sept ans, la société a atteint, en 2009, son meilleur résultat (une prestation de 18 000 € y a été effectuée mais la facturation se fera sur l'exercice 2010). Tous les critères étaient réunis pour une réussite culminante : un climat idéal, des exposants motivés, des visiteurs au rendez-vous, des animations concluantes et un plan de communication optimal. Par contre l'année 2010 représente une perte de 35% et 2011 s'annonce tout aussi médiocre - tous paramètres étant égaux - par une perte budgétée de 14 000 €. Vous trouverez la synthèse des résultats des huit dernières années en annexe 1.



**Graphique 1: L'historique des résultats C.A. de PLEINSUD.**

| année de l'exercice | Chiffre d'affaires (produits) | Variation du C.A. (n/n-1) |
|---------------------|-------------------------------|---------------------------|
| 2003                | 131.809 €                     |                           |
| 2004                | 136.710 €                     | 3,72 %                    |
| 2005                | 131.051 €                     | -4,14 %                   |
| 2006                | 166.897 €                     | 27,35 %                   |
| 2007                | 160.110 €                     | -4,07 %                   |
| 2008                | 187.749 €                     | 17,26 %                   |
| 2009                | 175.710 €                     | -6,41 %                   |
| 2010                | 114.212 €                     | -35 %                     |

**Tableau 1 : Les résultats C.A. PLEINSUD.**

- Salon d'automne, risque du produit unique

Lors du rachat de la société, il nous est apparu d'emblée évident que l'exploitation d'un produit unique : Le Salon d'Automne, était extrêmement risqué. Aussi, nous avons souhaité diversifier. A tâtons, nous avons avancé prudemment pour comprendre le double intérêt de créer un magazine portant l'événement. Celui-ci apporte des rentrées financières, fidélise et communique pour l'événement. Le troisième métier, la consultance d'entreprise, quant à lui, a été mis sur pied dernièrement, pour répondre à une demande. Quoi qu'il en soit, les deux premiers métiers sont interactifs et interdépendants. Nous en avons eu la confirmation en 2010. En effet, l'absence d'outil d'exploitation (pas de hall adapté pour accueillir le salon) nous a affaibli.

Pratiquement, le travail administratif et commercial lié au Salon d'Automne occupe les 12 mois de l'année avec trois mois activités opérationnelles intenses. Ces douze mois d'activités génèrent une seule rentrée financière. Le résultat économique est dépendant de nombreuses variables que nous ne pouvons maîtriser : la météo, les actualités politiques et sociales, l'impossibilité d'occupation de la surface d'exploitation, ...

- Pas de lieu adéquat pour accueillir l'activité en 2010 et 2011



« Sauve qui peut ». Conscients de la problématique, nous avons tenté de mettre sur pied une stratégie de survie. Nous avons coupé de manière drastique dans tous les budgets, nous avons tenté de renforcer la fidélité client sur base de conditions financières futures alléchantes. Politique un peu dangereuse quand on ne maîtrise pas les données de locations du futur hall, et donc le seuil de rentabilité du prochain salon. Là, à nouveau, nous gouvernons dans le brouillard parsemé d'inconnues.

Figure 2 : la communication du salon d'automne 2010.

- Nouveau hall en 2012 : nouvelles opportunités ?



**Figure 3 : illustration New Hall expo (Carré 7).**

« Ce fameux hall, c'est un peu comme recevoir, en cadeau, un mécano sans le plan de montage ».



**Figure 4 : illustration New Hall expo (Carré 7).**

Comment faire? Tenter de réaliser un salon sur base du modèle 2009 ? En organiser d'autres ? Les idées ne manquent pas, lesquelles choisir ? Trop d'inconnues, Sur quelle base mener une stratégie cohérente ?

## 2. Les trois métiers de l'entreprise

« *Le domaine d'activité est l'unité d'analyse sur laquelle s'appuie le raisonnement stratégique* »<sup>2</sup>.

La segmentation stratégique des activités de PLEINSUD va permettre de mieux définir les métiers et d'analyser les ressources impliquées dans chacun des trois centres de profit. Cette technique de regrouper de façon homogène, par la même technologie, les mêmes marchés concernés et les mêmes concurrents, nous permettra de mieux visualiser les enjeux.

### **a. L'analyse des centres de coûts**

Nous vendons du service. Mais combien nous coûte-il ? Notre rencontre avec le comptable nous donne le résultat de l'année écoulée, mais peu d'information filtrent pour conduire le budget de l'année suivante. Les questionnements complémentaires auprès de la fiduciaire sont surfacturés, aussi, nous les freinons.

A ce stade, je souhaitais analyser clairement les ressources dont nous disposons et avoir une précision sur le coût/réalité du service que nous vendons aux clients.

La difficulté principale consiste en l'analyse de la structure des coûts, car chaque métier possède une structure des coûts qui lui est propre.

Aussi, grâce à la formation actuelle aux FUCaM, et plus particulièrement aux cours de gestion de production, gestion financière et comptabilité de gestion, j'ai pu réaliser les tableaux (en annexe 2) dont vous trouverez ci-dessous la synthèse. Outre le coût par poste, les résultats m'ont renseigné sur la fixation du prix, l'estimation des budgets, la répartition des ressources de l'entreprise sur les métiers.

Explication : l'analyse de coûts trouve sa place dans une démarche de planification stratégique et permet le pilotage de l'organisation<sup>3</sup>. En partant de la comptabilité générale, j'ai défini deux grandes familles de charges : les premières sont communes aux trois métiers mais avec un coefficient de répartition différent. Les deuxièmes sont spécifiques à chacun des métiers.

---

<sup>2</sup> STRATEGOR, « Politique générale d'entreprise », Paris, InterEditions, 1993.

<sup>3</sup> Y. De RONGE, « Contrôle de Gestion », Paris, Pearson Education France, 2009.

| Metier SDA                            |                 |                      | Metier Batiment |                      |                 | Metier consultation  |                 |                      |
|---------------------------------------|-----------------|----------------------|-----------------|----------------------|-----------------|----------------------|-----------------|----------------------|
| Unité: heures/ machine ou km annuel   | ratio<br>Projet | Coût du<br>métier'11 | ratio<br>Projet | Coût du<br>métier'11 | ratio<br>Projet | Coût du<br>métier'11 | ratio<br>Projet | Coût du<br>métier'11 |
| 21000 voiture                         | 70%             | 9.058,00 €           | 20%             | 2.588,00 €           | 10%             | 1.294,00 €           |                 |                      |
| 1500 ordinateur                       | 60%             | 1.912,20 €           | 20%             | 637,40 €             | 20%             | 637,40 €             |                 |                      |
| 1500 imprimante                       | 40%             | 58,80 €              | 30%             | 44,10 €              | 30%             | 44,10 €              |                 |                      |
| 1800 téléphonie-fax                   | 60%             | 1.291,20 €           | 30%             | 645,60 €             | 10%             | 215,20 €             |                 |                      |
| 1800 loc bureau aménagé chauff.       | 60%             | 3.240,00 €           | 30%             | 1.620,00 €           | 10%             | 540,00 €             |                 |                      |
| 75 matériel photo                     | 30%             | 387,00 €             | 70%             | 903,00 €             | 0%              | - €                  |                 |                      |
| courrier (timbre+enveloppe)           | 300             | 405,00 €             | 300             | 405,00 €             | 300             | 405,00 €             |                 |                      |
| consommation papier                   | 7               | 51,45 €              | 7               | 51,45 €              | 7               | 51,45 €              |                 |                      |
| 1 Tombola incentives                  | 85%             | 2.550,00 €           | 15%             | 450,00 €             | 0%              | - €                  |                 |                      |
| 1 frais représentation                | 85%             | 2.975,00 €           | 5%              | 175,00 €             | 10%             | 350,00 €             |                 |                      |
| 210 Hotesse salon interim             | 85%             | 3.123,75 €           | 15%             | 551,25 €             | 0%              | - €                  |                 |                      |
| 1 gestion comptable                   | 65%             | 2.080,00 €           | 25%             | 800,00 €             | 10%             | 320,00 €             |                 |                      |
| 1 Gestion des sites web               | 75%             | 1.162,50 €           | 15%             | 232,50 €             | 10%             | 155,00 €             |                 |                      |
| 1 coût infographie 2010               | 20%             | 1.081,55 €           | 80%             | 4.326,20 €           | 0%              | - €                  |                 |                      |
| Unité ressource spécifique au métier: | 100%            | 71.230,00 €          | 100%            | 14.238,83 €          | 100%            | 28.800,00 €          |                 |                      |
|                                       |                 | <b>97.344,25 €</b>   |                 | <b>26.341,23 €</b>   |                 | <b>32.812,15 €</b>   |                 |                      |
| soit pour 2011:                       |                 |                      |                 |                      |                 | <b>156.497,63 €</b>  |                 |                      |

Tableau 2 : La présentation du budget prévisionnel 2011.

Le tableau ci-dessus, et toute chose restant égale avec 2010, nous éclaire sur l'estimation le C.A. que PLEINSUD doit réaliser en 2011 pour atteindre l'équilibre financier.

## b. Les Plateformes métiers

### i. La plateforme d'exposition : Salon d'Automne

Actuellement un salon de 6 jours est organisé chaque année.

De manière schématique, on peut synthétiser l'organisation d'un salon en 3 plans, c'est essentiellement sur le premier de celui-ci que porte ce travail.

- **La recherche et le développement d'un concept et l'analyse du marché potentiel**
- La relation exposants et partenaires et le plan d'action commercial
- Une stratégie Mix-marketing adaptée aux publics visiteurs ciblés

#### • Les marchés ciblés

#### Les clients (exposants)

Le portefeuille clients de la société s'est construit au fil des années par la fidélisation d'exposants et d'annonceurs. Certains exposants ou thématiques font effet de « tête d'affiche », nous sommes sensibles à leur présence. Le portefeuille clients subit des modifications chaque année par le départ d'environ vingt pourcents des exposants, et l'arrivée de clients issus d'une prospection basée sur la recherche de société via deux techniques :

- La visite d'environ 50 salons par an à la recherche d'idées et d'exposants
- Une prospection régulière sur base d'un fichier de nouveaux commerces dans la région et une veille auprès des canaux de communication.

Le « bouche à oreille » a toujours été un canal efficace. De plus, un intérêt se dessine auprès des cibles pour le nouveau hall en construction.

### Les cibles de communication (visiteurs)

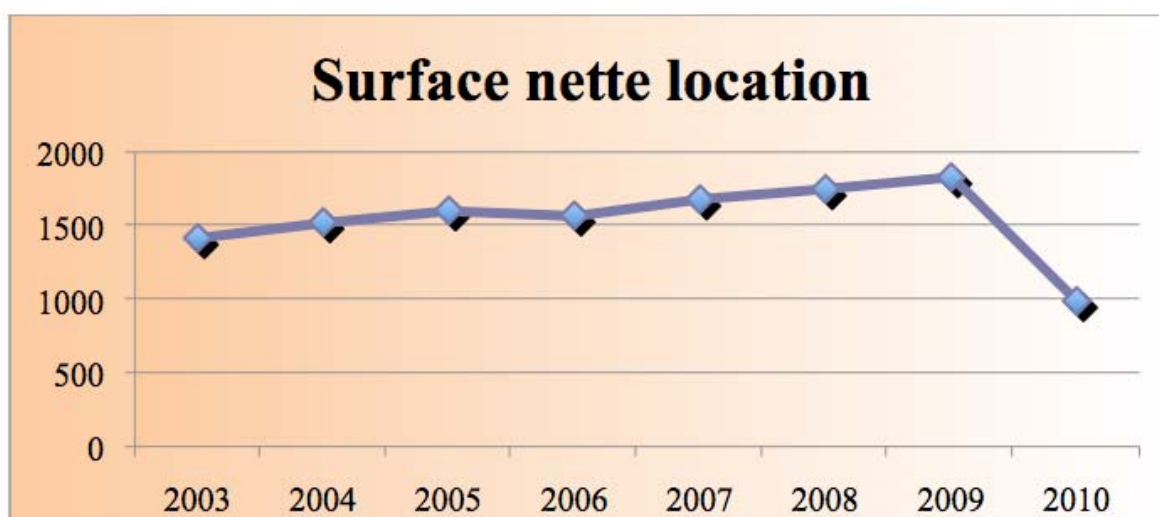
Sur notre zone de chalandise de 140 000 habitants, nous réalisons une campagne de communication massive et sur différents supports. Nous prêtons une attention particulière à notre fichier d'acheteurs sur salon. Ce fichier est alimenté chaque année et fait l'objet de mailing direct.

- **Les indicateurs de performance**

Les indicateurs de performance choisis sont :

#### La surface nette de location

La surface nette est une proportion de la surface réelle mise à disposition. Mon rôle est d'optimiser celle-ci en fonction des prérogatives de sécurité imposées, d'impétrants et surtout des demandes particulières des exposants.

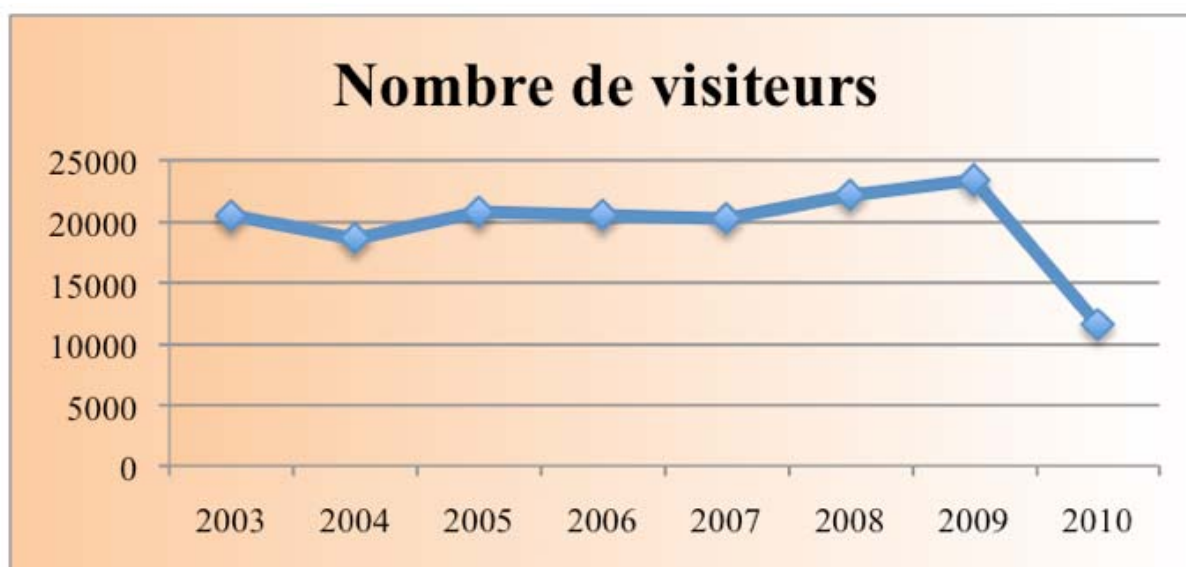


Graphique 2 : L'évolution de la surface locative par année d'exercice.

2010 et 2011, nous avons subi une perte de 800 m<sup>2</sup> net de location soit 42%, du au changement de lieu d'activité.

### Le nombre de visiteurs

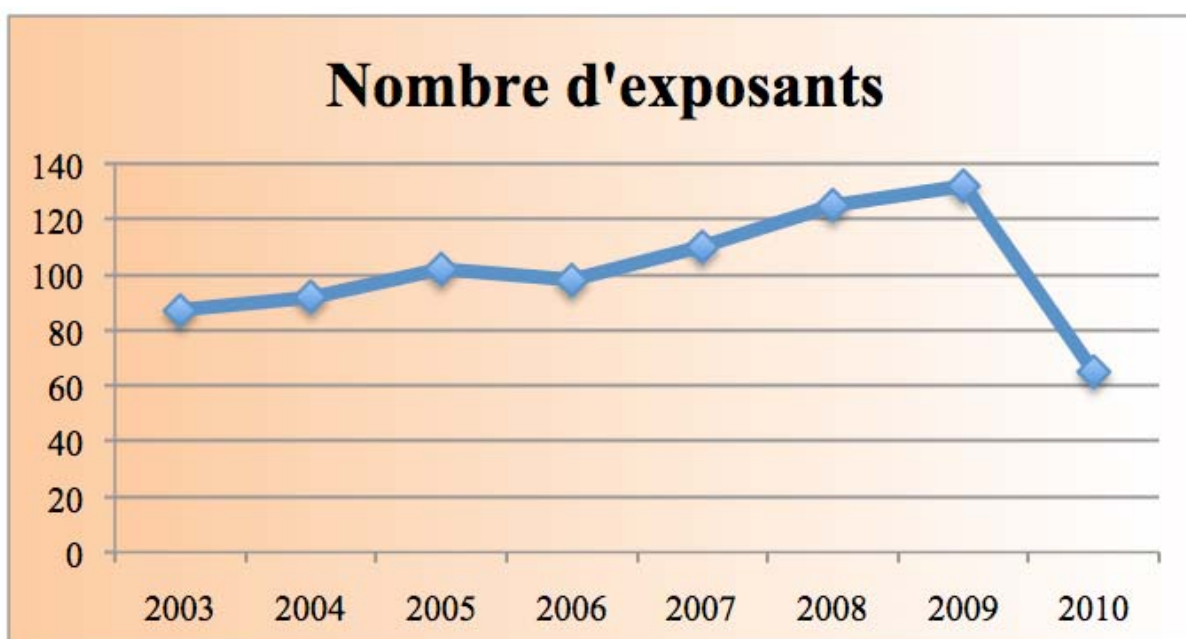
Sur base de notre zone de chalandise, celui-ci peut varier entre 8000 et 25000. Je l'ai choisi pour sa cruciale nécessité.



Graphique 3 : L'évolution du nombre de visiteurs par année d'exercice.

### Le nombre d'exposants

Celui-ci varie de 60 à 130. Il est dépendant de la surface mise à disposition. Il doit être suffisamment important pour offrir aux visiteurs une diversification des services proposés et doit être représentatif des secteurs d'activités mis en scène, selon un quota déterminé par nos soins.



Graphique 4 : L'évolution du nombre d'exposants par année d'exercice.

## **ii. La plateforme virtuelle et relationnelle : Baticentre**

Depuis 15 ans, je constate que le poste «communication» de l'événement occupe une part prépondérante et de plus en plus importante du budget global de l'événement. J'ai donc pris la décision de gérer en propre « les outils de communication». Ce qui offre à la société moins de dépendance vis-à-vis des média classiques et participe à des recettes financières nouvelles. Depuis les cinq dernières années où nous avons pratiqué ce nouveau modèle de gestion, ce choix s'est confirmé judicieux. Néanmoins, l'organisation de ce poste est chaque fois une source de stress, de confusions et la planification des différents postes n'est jamais respectée totalement. In fine, cette année, un des deux imprimeurs a livré partiellement un travail de piètre qualité qui a entraîné une mauvaise image de notre événement et un doute sur la qualité du produit final auprès de certains de nos annonceurs.

L'intérêt de ces magazines, réels supports publicitaires, consiste à offrir de la visibilité à un «cluster» d'entreprises de la région et d'initier un flux d'acheteurs vers ces annonceurs. Il promeut en outre l'événement auprès d'un public ciblé les 15 jours précédents le « Salon d'Automne ». En annexe 3 , vous découvrirez les deux versions imprimées de Baticentre.

1. Un magazine virtuel disponible sur internet durant un an à l'adresse suivante:  
[www.baticentre.net](http://www.baticentre.net)
2. Un magazine de 52 pages, imprimé à 6 000 exemplaires luxueux destiné à une distribution sélective. Voir annexe 3.
3. Un magazine de 32 pages, imprimé à 37 000 exemplaires destiné à une distribution en toutes boîtes. Voir annexe 3.

### **• Les marchés ciblés**

#### Les clients (exposants - annonceurs)

Les premiers clients sont les exposants qui bénéficient d'un tarif préférentiel. Baticentre est proposé pour renforcer l'impact de communication de l'exposant et du salon et pour augmenter le panier moyen de nos clients.

Les seconds clients sont des annonceurs sélectionnés sur base de leur activité qui n' entrent pas en concurrence avec celle des exposants. Ils offrent au magazine Baticentre une image qualitative, ils deviennent un poste de distribution et interviennent dans les charges.

#### Les cibles de communication (visiteurs – lecteurs)

Le premier groupe correspond à notre base de données des visiteurs/acheteurs du salon. Le magazine leur est envoyé par courrier postal.

Le second groupe correspond aux clients de nos annonceurs.

En troisième segment, nous retrouvons les prospects.

Le quatrième segment est celui des internautes. [www.baticentre.net](http://www.baticentre.net)

- **Les indicateurs de performance**

Pour les premières éditions de Baticentre, notre objectif principal était l'autonomie de communication. Nous prenions toutefois en considération deux critères :

- Le chiffre d'affaires réalisé
- Le nombre d'annonceurs

Aujourd'hui, nous relevons d'autres indicateurs de performance :

- La gestion par coût/ contact lecteur
- Le nombre comptabilisé d'entrées visiteurs issues du magazine
- La fidélisation des annonceurs satisfaits par la qualité

Je vous invite à retrouver, en annexe 4, le travail d'analyse de la chaîne de valeur de Baticentre.

### **iii. La plateforme de compétences : PLEINSUD**

Nous sommes ici en présence de servuction propre à la méthodologie de Eiglier et Langeard. Ce modèle illustre la dynamique qui lie le client au prestataire de service en soulignant le caractère « sur mesure » de la prestation.

Actuellement nous vendons ce service uniquement aux clients des deux plateformes précédentes. Nos ressources limitées, en termes d'horaire notamment, permettent un développement restreint de ce métier. L'indicateur utilisé est de type qualitatif sur base d'une enquête de satisfaction à la fin de la mission.

### 3. L'analyse externe à l'activité de l'entreprise

#### a. L'analyse des clients

L'optique marketing<sup>4</sup> de PLEINSUD consiste à déterminer et satisfaire les besoins et intérêts de notre cible business (Exposants et annonceurs), et corollairement d'offrir une plus value au consommateur (les visiteurs et lecteurs) sur base d'un concept axé sur les thématiques : habitat, bien-être et gastronomie. La difficulté de cette optique réside dans le fait de rester à l'écoute des tendances applicables à notre zone de séduction de clientèle.

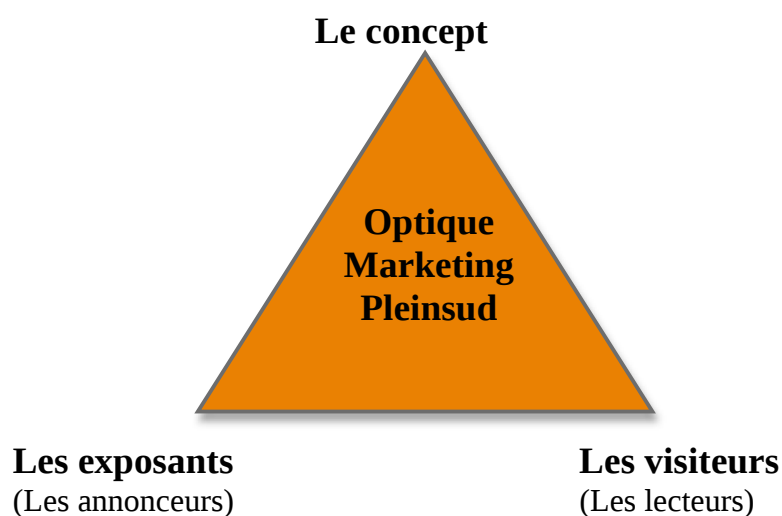


Figure 5 : Le trinôme PLEINSUD.

PLEINSUD recense donc 2 types de clients :

- Les clients exposants et annonceurs, appelés client B2B
- Les clients visiteurs, appelés B2C

Dès l'âge de 12 ans, le visiteur doit s'acquitter d'un droit d'entrée de 3 euros. Néanmoins, l'accès à l'événement est possible par des entrées gratuites.

Nous considérons le public des visiteurs avec un double intérêt. En effet, il est la clé de la satisfaction des exposants et au delà de la rentrée financière (2% de ce public s'acquitte du droit d'entrée payant) il est un excellent outil d'évaluation. Au travers d'enquêtes, il peut évaluer l'organisation générale du salon et nous guider vers les besoins évolutifs attendus. De surcroît, le visiteur est un excellent vecteur de communication par le « bouche à oreille ».

---

<sup>4</sup> P. KOTLER, « Marketing Management 13 édition », Paris, Pearson Education France, 2009.

## i. Les variables de la macro segmentation

- **Le critère principal est la zone géographique de chalandise.**

Le premier aspect de la segmentation s'impose par les limitations géographiques de la zone de séduction. Pour borner ces frontières régionales, et ainsi mieux identifier les différents acteurs, nous tenons compte de plusieurs facteurs :

- l'existence des Hall d'expositions de Mons et Charleroi
- les zones couvertes par les médias sélectionnés pour notre communication
- la culture socio-économique du Centre et la couverture de la Communauté Urbaine du Centre. Pour information, le Centre n'a pas d'identité administrative reconnue. (arrondissements judiciaire & politique)

En chiffres : 84% des exposants et annonceurs proviennent de cette couverture ainsi que 93% des visiteurs. Les derniers 7% émanent de régions plus lointaines (>20 km). Après analyse, nous comprenons que ces 7 % de visiteurs « hors frontières » sont motivés par une invitation d'un exposant, une animation organisée et communiquée par le mix de communication. Nous avons testé d'autres régions par l'insertion de publicités ciblées, mais actuellement l'attractivité de nos produits n'est pas suffisante pour investir en dehors de notre zone définie.

Cette couverture représente 140 000 habitants.

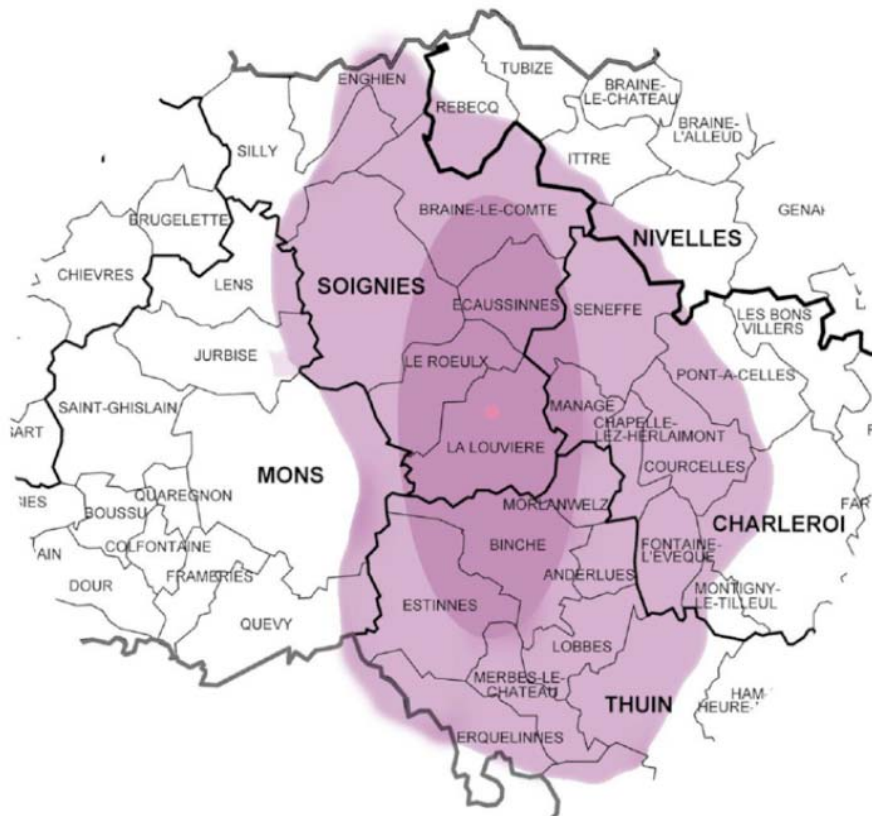


Figure 6 : La zone de chalandise des activités PLEINSUD.

- **Le deuxième critère est l'aspect thématique.**

En orientant une communication ciblée sur 3 thématiques, nous regroupons exposants, annonceurs et visiteurs sur un même lieu et aux mêmes dates et développons des intérêts croisés.



**Figure 7 : les logos des thématiques.**

- **Les autres critères de segmentation.**

Pour les clients B2B, nous sommes attentifs au caractère commercial ou informatif de leurs activités. Dans le choix de nos clients, nous sommes également sensibles à leur solvabilité présumée et orientons nos recherches sur des secteurs d'activités recherchés par les visiteurs

Nous reviendrons de manière approfondie sur l'outil segmentation dans le chapitre dédié aux marchés ciblés des différents métiers.

## **ii. L'investissement par segments de clients**

La communication du salon représente clairement sa force et son talon d'Achille.

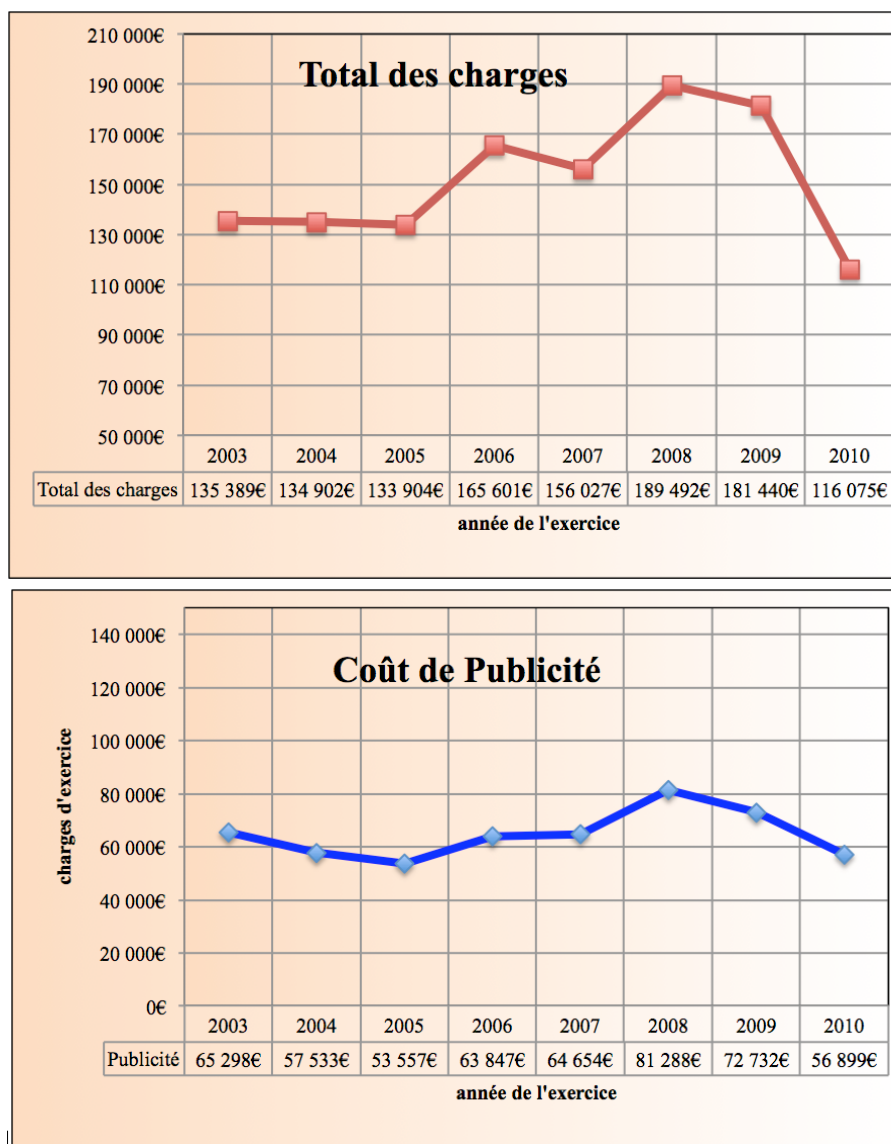
Dès la reprise de la société, nous avons souhaité améliorer la qualité de notre communication. Nous investissons sur la notoriété de l'événement et sur le développement de la croissance du nombre de visiteurs des marchés ciblés par métiers. Ces deux facteurs étant des indicateurs de premier choix pour le recrutement de clients B2B.

Nous jouissons d'une fidélité relevée à 78 % en 2009 pour les exposants et 85 % des visiteurs en 2009.<sup>5</sup> Dès lors, PLEINSUD entretient avec ses clients des contacts formels et informels par courrier ou téléphone ou rencontres lors d'autres salons. La communication vers les nouveaux exposants et les annonceurs se fait par prospection classique. La présence de notre organisation dans les répertoires professionnels et dans l'agenda économique des foires et salons offre un écho favorable aux exposants en quête de salons.

---

<sup>5</sup> Résultats obtenus lors de l'analyse visiteurs/exposants 2009 sur le questionnement de la fréquentation des 3 dernières années.

Le talon d'Achille réside dans la part du budget que nous inflige cette stratégie. Sans détailler les multiples supports que nous avons développés en dix ans, le graphique ci-dessous présente le côté « incompressible » du poste communication.



**Graphique 5 : La part de la publicité dans les charges d'exercice.**

### ***b. La structure concurrentielle***

Pour deux des trois métiers, le domaine de concurrence peut être défini :

Pour le métier Salon, on peut relever :

- o Les autres salons aux thématiques proches ou identiques au salon d'automne.
- o Les salons organisés dans la zone de chalandise.
- o Les magasins de spécialités, les grandes surfaces de bricolage « do it your self » et les galeries commerçantes.

Pour le métier Baticentre, on peut mettre en concurrence des supports régionaux de communication de type :

- o Les magazines gratuits en distribution toutes boîtes ou sélectives.
- o La toile internet et son lot de cluster d'entreprises régionales en décoration, gastronomie et bien-être.

Pour le métier PLEINSUD : il existe bon nombre de consultants en entreprises ayant des talents spécifiques. Néanmoins, nous ne nous intéressons pas actuellement à nos concurrents car cette facette d'activités est très récente. Nous ne faisons que répondre à des demandes spontanées. De surcroît, nous choisissons nos clients et reportons souvent notre offre de service à un délai de plusieurs mois.

### **i. La concurrence actuelle et potentielle du métier Salon**

Après analyse, il ressort que dans l'offre des outils de communication mis à disposition des entreprises, la substituabilité est très forte entre la participation à un salon et un week-end portes ouvertes. La concurrence du e-commerce devient perceptible pour certains produits et les animations de vente thématiques organisées dans la galerie de l'hypermarché Cora diluent l'impact du salon et nous privent d'exclusivité.

Pour définir le champ de lutte concurrentielle, j'ai utilisé le tableau 3 ci-dessous. Il a été établi sur base de différents critères : Choix des dates, couverture médiatique, salons concurrents. Par la suite, ce tableau sera un outil destiné à la fixation du prix des services qu'offre PLEINSUD.

Pour chaque concurrent identifié, deux cotes sont attribuées allant de 0 (intérêt nul) à 3 (intérêt important), la première cote établit le degré de concurrence, la seconde le pouvoir de « Benchmark ».

## ii. Le tableau comparatif

| concurr-<br>ence | Bench-<br>mark | type de concurrence                                      | date                      | Lieu d'activité          | expo-<br>sants | Visi-<br>teurs | organisation              | coût moyen<br>stand 18m² | Prorié-<br>taire |
|------------------|----------------|----------------------------------------------------------|---------------------------|--------------------------|----------------|----------------|---------------------------|--------------------------|------------------|
|                  |                | <b>Concurrence du lieu d'activité</b>                    |                           |                          |                |                |                           |                          | N                |
|                  |                | Salon d'Automne                                          | 1er-2e WK Oct             | La Louviere Expo         | 130            | 20000          | pleinsud                  | <b>970€</b>              | N                |
| 2                | 1              | Bio eglantine                                            | 14 et 15/11               | La Louviere Expo         | 120            | 6000           | N&progres asbl            | <b>450€</b>              | N                |
| 3                | 2              | Auto Show                                                | 2e WK Sept                | La Louviere Expo         | 20             | 12000          | asbl                      | <b>800€</b>              | N                |
| 1                | 1              | salon du vin                                             | 1er WK Mars               | La Louviere Expo         | 60             | 4500           | promovins asbl            | <b>600€</b>              | N                |
| 0                | 0              | retro mobile                                             | 4e WK nov                 | La Louviere Expo         | 50             | 2000           | lions club                | <b>250€</b>              | N                |
| 0                | 0              | erotic show                                              | .. Nov                    | La Louviere Expo         | 80             | 2000           | ???                       | <b>??</b>                | N                |
| 0                | 1              | marché au puces                                          | Nov - Mars                | La Louviere Expo         | 100            | 7000           | DRS sprl                  | <b>300€</b>              | N                |
| 0                | 1              | salon SIEP etudes et professions                         | 2e WK fev                 | La Louviere Expo         | 60             | 5000           | siep asbl                 | <b>1.000€</b>            | N                |
| 0                | 0              | expo canine                                              | 1er WK sept               | La Louviere Expo         | 30             | ??             | asbl                      | <b>400€</b>              | N                |
| 1                | 0              | foire radio amateur                                      | 3e WK sept                | La Louviere Expo         | 70             | ??             | asbl                      | <b>200€</b>              | N                |
| 1                | 2              | mariage                                                  | ..                        | La Louviere Expo         | ??             | ??             | ???                       | <b>??</b>                | N                |
| 0                | 1              | semaine de l'emploi                                      | 3e WK oct                 | La Louviere Expo         | ??             | ??             | Forem                     | <b>??</b>                | N                |
|                  |                | <b>Concurrence de date d'activité</b>                    |                           |                          |                |                |                           |                          |                  |
| 3                | 1              | Journée decouverte entreprise                            | 1er WK Oct                | Wallonie                 | ??             | ??             |                           | <b>2.000€</b>            | N                |
| 2                | 1              | batireno                                                 | 4e et 1er WK sept-        | Namur                    | 160            | 35000          | Mr Tambour                | <b>1.650€</b>            | N                |
| 1                | 1              | salon de l'alimentation                                  | 8-23/10                   | Heyssel                  | 400            | 200000         | Ville de Bruxelles        | <b>3.030€</b>            |                  |
| 3                | 0              | Braderie des commerçants du centre LL                    | 2e WK oct                 | La Louviere              | ??             | 40000          | UCIL                      | <b>??</b>                | O                |
| 1                | 1              | Galerie de Cora                                          | 1er 2WK Oct               | La Louviere              | 56             | 15000/sem      | Eric hoebeeck             | <b>??</b>                | O                |
| 0                | 1              | JPO non exposants                                        | sept -oct                 | region du Centre         | ??             | ??             | independant               | <b>??</b>                | O                |
|                  |                | <b>Concurrence des thématiques actuelles (Zone 30km)</b> |                           |                          |                |                |                           |                          |                  |
| 2                | 1              | Batimons                                                 | 1er-2 WK fév              | Mons                     | 120            | 15000          | Mr Ugo Screyers           | <b>1.290€</b>            | N                |
| 2                | 2              | batireno                                                 | 4e et 1er WK sept-        | Namur                    | 160            | 35000          | Mr Tambour                | <b>1.650€</b>            | N                |
| 0                | 3              | Foire d'ATH                                              | 2-3 WK mars               | Ath                      | 100            | ??             | Ass. Commercial           | <b>500€</b>              | O                |
| 3                | 2              | Maison                                                   | 2 sem févr                | Charleroi                | 120            | ??             | Cha.Expo                  | <b>1.625€</b>            | O                |
| 1                | 2              | Arts ménagers                                            | 1-2 sem nov               | Charleroi                | 230            | 130000         | Cha.Expo                  | <b>2.187€</b>            | O                |
| 2                | 0              | produit terroir - artisanat                              | 4 wk oct                  | Hall Omnisport LL        | 20             | 500            | basket club               | <b>180€</b>              | O                |
| 0                | 1              | salon sport de la forme et de l'esthétique               | 2e WK juin                | Mons                     | ??             | ??             | ??                        | <b>??</b>                | N                |
| 0                | 1              | culinaria                                                | 2e mars - 2e nov          | heyssel                  | ??             | ??             | ??                        | <b>??</b>                | N                |
| 0                | 2              | Batirama                                                 | 2e février                | hall Tournai expo        | 160            | 30000          | Comexpo                   | <b>1.700€</b>            | O                |
| 2                | 0              | <b>maison belle</b>                                      | <b>5*an</b>               | <b>multiple Wallonie</b> | <b>??</b>      | <b>??</b>      | <b>communica.be</b>       | <b>??</b>                | N                |
|                  |                | <b>Salon futurs</b>                                      |                           |                          |                |                |                           |                          |                  |
|                  |                | tuin expo                                                | 1er WK mars               | Kortrijk                 |                |                |                           |                          |                  |
|                  |                | life2                                                    |                           | Heyssel                  |                |                | salon beauté et bien-être |                          |                  |
|                  |                | creativa                                                 |                           |                          |                |                |                           |                          |                  |
|                  |                | deco et jardin                                           | mars                      | Tournai                  |                |                |                           |                          |                  |
|                  |                | second live                                              | pproduits pour 50 et plus |                          |                |                |                           |                          |                  |
|                  |                | salon moto quad                                          |                           |                          |                |                |                           |                          |                  |
|                  |                | agritime                                                 | sept                      | Mons                     |                |                |                           |                          |                  |
|                  |                | salon de la voyance                                      |                           |                          |                |                |                           |                          |                  |
|                  |                | fete des jardin et loisirs                               |                           |                          |                |                |                           |                          |                  |
|                  |                | Artisanat - Gastronomie - Tourisme du Monde Entier       |                           |                          |                |                |                           |                          |                  |
|                  |                | Foire de jardins                                         | aout                      | esplanade ATH            |                |                |                           |                          |                  |
|                  |                | Foire de Jardins du Château d'Enghien                    | avril                     | Enghien                  |                |                |                           |                          |                  |
|                  |                | jardinExpo                                               | févr                      | Halles Liege             |                |                |                           |                          |                  |
|                  |                | salon : idées vacances à Charleroi                       | février 2011              | Charleroi                |                |                |                           |                          |                  |
|                  |                | eshop.be                                                 |                           |                          |                |                |                           |                          |                  |
|                  |                | <b>Benchmarking</b>                                      |                           |                          |                |                |                           |                          |                  |
| 0                | 3              | Habitat                                                  | novembre                  | Liege                    |                |                |                           |                          |                  |
| 0                | 3              | Foire d'ATH                                              | 2-3 WK mars               | Ath                      |                |                |                           |                          |                  |
| 0                | 1              | Horeca expo                                              | novembre 2011             | flandersexpo.be          |                |                |                           |                          |                  |
| 0                | 2              | bois & Habitat à Namur                                   | mars-11                   | Namur expo               |                |                |                           |                          |                  |
| 0                | 2              | énergie et Habitat                                       | novembre 2011             | Namur Expo               |                |                |                           |                          |                  |
| 0                | 1              | maison et objet                                          | sept mars                 | Paris                    |                |                |                           |                          |                  |
| 0                | 1              | Salon côté sud                                           | juin                      | Aix e provence           |                |                |                           |                          |                  |
| 0                | 1              | intérieur                                                | biennale nov              | Kortrijk                 |                |                |                           |                          |                  |

Tableau 3 : la concurrence actuelle et potentielle.

Par sa proximité géographique et son accessibilité autoroutière aisée, CharleroiExpo est un concurrent en tant que prestataire d'événements à notre métier Salon. Avec 40 000 m<sup>2</sup> de surface multifonctionnelle et plus de 3000 places de parking, il représente la plus grande infrastructure de Wallonie. CharleroiExpo est également prestataire de services sur plus d'une centaine d'événements, tant sur les marchés grand public que celui des entreprises. Ce gestionnaire immobilier et organisateur peut compter sur une équipe aguerrie pour organiser notamment les salons suivants :

- Tendances Maison
- Idées Vacances
- Arts Ménagers
- Salon du Mariage

Si depuis plusieurs décennies, CharleroiExpo maintient son rôle de leader des foires et salons en Wallonie, c'est avant tout par une volonté politique de conserver et développer cet outil au centre de Charleroi.

On le constate donc, la ressource « politique » permet d'expliquer l'avantage dont disposent certaines organisations par rapport à d'autres. La ressource politique vient s'ajouter aux différentes ressources classiques reconnues dans l'entreprise : les ressources physique, humaine, matérielle et financière.

Remarque:

De nombreux événements concurrents sont organisés par les propriétaires des bâtiments. Les avantages sont indéniables dans ces circonstances : Connaissance des lieux, de la zone de chalandise, le choix des dates, le contrôle sur des événements concurrents, les économies d'échelle et la faible prise de risques. Néanmoins, ils subissent les inconvénients tels que : une structure lourde et essentiellement administrative, des chargés de projet « salariés » et des charges importantes.

D'autres événements sont organisés par des asbl, dont la mission est souvent plus engagée sur une thématique. Les asbl bénéficient de la collaboration de leurs membres « bénévoles ».

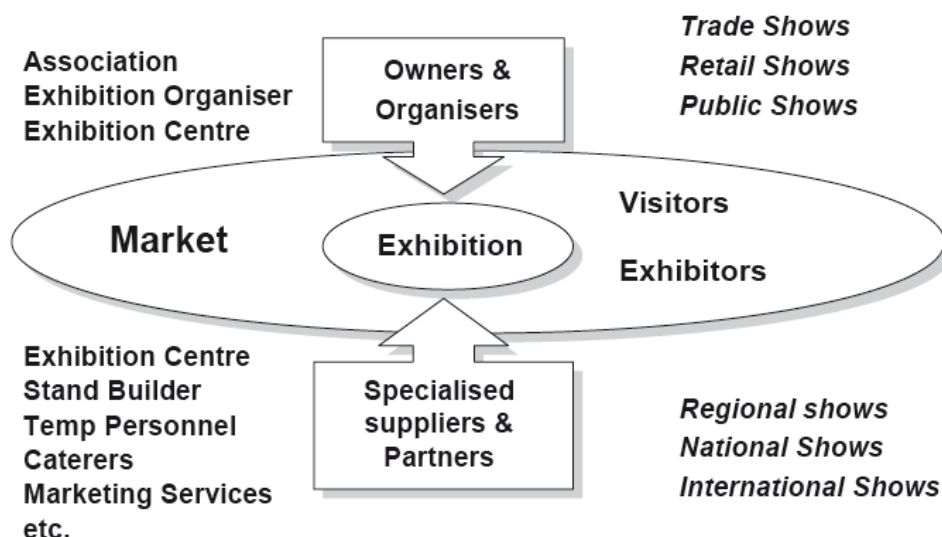
### **iii. La concurrence actuelle du métier Baticentre**

Par son format, sa périodicité, par sa clé de distribution et son contenu volontairement original, par son caractère inédit à soutenir un événement, le magazine Baticentre ne ressemble à aucun autre.

Néanmoins, chaque exposant ou annonceur potentiel définit un budget de communication annuel. Les démarches que nous effectuons à partir du mois de juin, nous permettent de constater que les entreprises ont déjà fortement été sollicitées. Cela réduit nos opportunités de vente.

### *c. L'analyse des marchés et compréhension des besoins*

#### **i. L'identification des besoins par marché**



**Figure 8 : La matrice des acteurs de l'événementiel<sup>6</sup>.**

A ce stade du travail, pour enrichir ma démarche réflexive, j'ai souhaité interroger des acteurs reconnus comme référence dans le secteur des foires et salons organisés en Wallonie. Des interviews viennent par leur contenu alimenter la compréhension des besoins et éclairer l'analyse des forces concurrentielles de Porter.

Monsieur Jacques Dangez directeur et madame Infante, de la FIL à Liège, Madame Nicole Hernalsteen de l'Asbl Association des commerçants de Ath ainsi que madame Valérie Moulin en charge de projets à COMEXPO de Tournai se sont prêtés à l'exercice mené sous forme de guide d'interview. Le groupe Charleroi Expo n'a pas souhaité dévoiler ses opinions sur le secteur des foires et salons.

---

<sup>6</sup> FEBELUX, <http://www.exhibitions.be>, février 2011 .

Vous trouverez, en annexe 5, la synthèse de ces interviews qui m'ont permis de dégager les pistes suivantes :

➤ **Le cycle de vie des salons grand public.**

Les modèles « salon grand public » sont nettement identifiés par une décroissance de la demande primaire pour des raisons liées à l'environnement économique, technologique et concurrentiel.

➤ **Les missions fort différentes que poursuivent les gestionnaires de sites et leurs organisations propres de salons.**

La plupart des structures concurrentes se révèlent d'une gestion financière et organisationnelle lourdes. Elles ont comme préoccupation principale l'objectif d'équilibre en accord avec le pouvoir politique.

➤ **Les facilités politiques.**

Autant pour les associations de commerçants que pour les organisations où le pouvoir public local est partie prenante, l'effet levier de celui-ci offre un réel avantage à la réussite de l'événement.

➤ **Le créneau porteur, le dénominateur commun de réussite : la thématique « habitat ».**

Tous les interviewés le confirment. Avoir misé sur la thématique habitat a été la décision salvatrice de leur événement. Les salons grand public se sont soit tous convertis en événements thématiques porteurs, soit les gestionnaires ont opéré par rachat, l'activité sectorielle auprès de l'organisateur hébergé.

➤ **Une réflexion sur les bonnes pratiques de la profession.**

|                                         |
|-----------------------------------------|
| • <b>Le marché Business to Business</b> |
|-----------------------------------------|

L'amélioration des relations avec nos clients est une de nos préoccupations et une de nos volontés. D'ailleurs, un mémoire encadré par Madame Pécheux en 2009<sup>7</sup> en a fait l'objet. De nos diverses enquêtes et entretiens auprès des exposants, annonceurs et prospects, ces trois dernières années, il ressort que les besoins exprimés sont les suivants :

- Vente immédiate de produits à emporter.
- Vente immédiate de produits à livrer, à installer (prise de mesures).
- Vente de contrats d'abonnement.
- Prise de rendez-vous pour vente ultérieure au domicile du visiteur.
- Conseils et informations gratuits.
- Actions de recrutement (franchise).
- Visibilité d'entreprise.

---

<sup>7</sup> Mémoire de V. WELIS, Amélioration de la relation B2B au sein des salons commerciaux, FUCAM année académique 2008-2009.

De surcroît, les trois critères principaux à la motivation de participer au salon sont par ordre décroissant :

- Le développement de la notoriété.
- La vente.
- La recherche de nouveaux clients.

Les prospects ou exposants qui ne souhaitent pas ou plus participer invoquent les raisons suivantes :

- La disponibilité en temps ou en personnel,
- Le manque de retour sur investissement,
- Le coût global de la participation,
- La durée du salon (6 jours soit deux week-end)
- Le nombre de visiteurs trop peu élevé.

Pour la bonne tenue de nos projets, nous souhaitons approfondir la connaissance des motivations de nos clients dans le but d'établir un argumentaire solide de démarchage commercial. A ce titre, j'organise en juin prochain, un « Focus group » dont voici quelques précisions.

**Le Focus Group** réunira 8 exposants recrutés en fonction de leurs expériences, du secteur d'activités, de leur dynamisme et de leur approche constructive.

**Le Focus Group aura pour objectif de :**

- Détecter la motivation à participer au salon d'automne.
- Relever les modifications à apporter pour les événements dans le nouveau hall.
- Analyser l'intérêt d'un salon de printemps.
- Etablir une analyse de l'image de marque du salon d'automne.
- Valider les thématiques.
- Déceler d'autres pistes de réflexion.

Vous trouverez en annexe 6 le protocole qui sera utilisé lors de la rencontre exposants en juin 2011.

## • **Le marché institutionnel**

Deux rendez-vous ont été programmés avec Mme Alexandra Dupont, Echevine du commerce à la Ville de La Louvière (29/03/2011) ainsi qu'avec Monsieur Jean Godin, Premier Echevin de La Louvière (19/04/2011).

Les attentes émises par les pouvoirs communaux vis-à-vis du salon d'automne sont :

- Une visibilité ou synergie avec la cellule de développement économique
- La promotion du futur centre ville après son lifting urbain.
- La mise en avant des services communaux dédiés à la population (contrat de sécurité, CPAS, police...).

Un autre segment du marché institutionnel est représenté par les services fédéraux (SPE finances) et les services de la Région Wallonne (Division Générale ...) Leur présence sur un salon est dictée par les critères suivants : soit le salon draine plus de 50 000 visiteurs, soit certaines villes exercent le lobby politique.

## • **Le marché des visiteurs et acheteurs**

Grâce à un système de concours, notre organisation récolte de précieuses informations sur le public de la région du Centre. Voici les éléments les plus pertinents recueillis<sup>8</sup> :

Les secteurs les plus impactants sur les salons organisés à La Louvière sont :

- L'aménagement de la maison et la rénovation (28%)
- La gastronomie et l'ambiance conviviale (20%)
- Le bien-être et la santé (15%)
- Les voitures & motos (10%)
- Les informations spécifiques, le tourisme,...

Les raisons de la visite aux salons de La Louvière sont :

- La recherche d'information sur des produits ou services
- L'achat de produits
- La comparaison avant un futur achat
- Par habitude
- L'invitation d'un exposant
- Un atelier ou une conférence

---

<sup>8</sup> Enquête visiteurs - acheteurs 2009.

La fourchette d'âge des visiteurs de salons se situe comme suit

62% ont entre 35 et 65 ans  
13% ont entre 20 et 35 ans

L'acte d'achat :

58% des visiteurs déclarent acheter sur le salon.  
Les biens d'achats courants sont les plus importants en terme de nombre.  
Les biens d'achats réfléchis sur la spécialité sont les plus importants en terme de volume financier.  
65 % viennent au salon pour s'informer soit pour un aspect technique ou une comparaison de prix.

## **ii. L'attractivité des segments**

Notre intérêt se porte sur l'attractivité du public entre 35 et 65 ans qui exprime un besoin de projets de rénovation ou d'aménagement intérieur, qui est sensible à une thématique définie et souhaite confier son acte d'achat à une enseigne régionale ayant pignon sur rue.

Du point de vue « exposant », nous recherchons des entreprises motivées à participer à une vitrine régionale professionnelle et une plateforme d'échanges dans une ambiance commerciale teintée d'animations thématiques.

## ***d. L'approche des autres facteurs du macro environnement***

### **i. L'autorité publique**

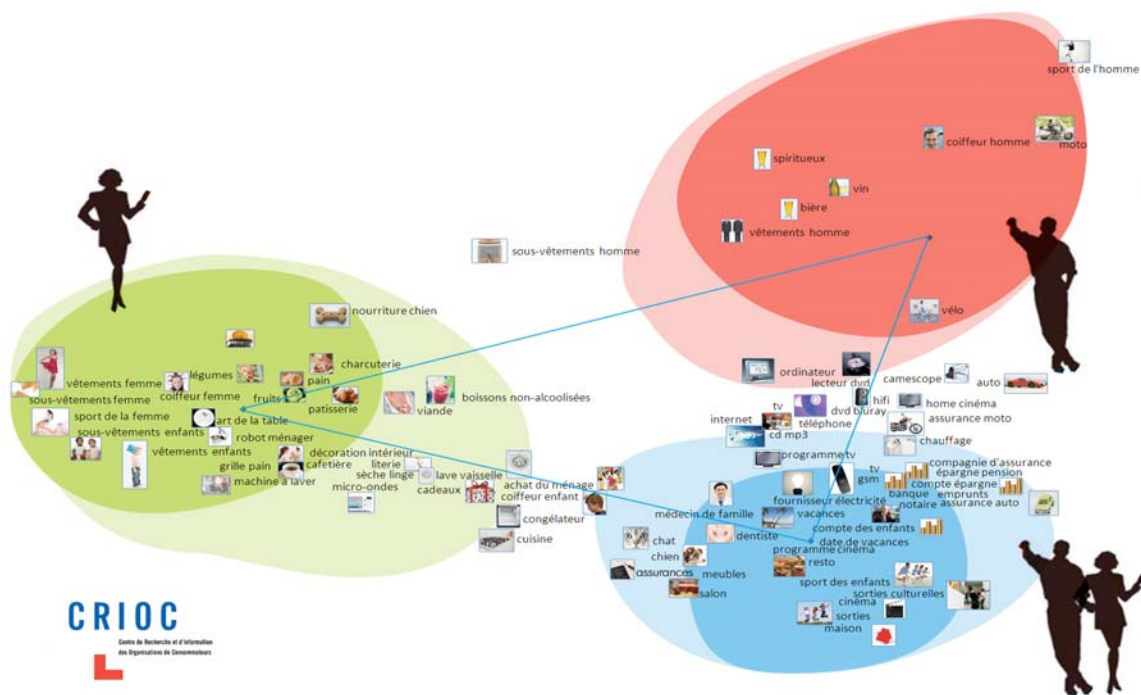
La mise à disposition des halls ainsi que les aménagements de mobilité y référant sont soumis à l'autorisation de l'administration communale. Les nouvelles mesures réglementant l'affichage public, la gestion des déchets, ont été revues de manière drastique et génèrent une demande de plus grande créativité et des charges financières supplémentaires.

### **ii. L'attractivité économique**

La décision de communiquer sur trois thématiques différentes résulte de notre motivation à croiser les intérêts des hommes et des femmes pour qu'ils décident de venir en couple au salon et d'ainsi faciliter l'acte d'achat. Cette idée d'animer trois thématiques se retrouve confortée par l'étude sur la décision d'achat du couple de plus de 40 ans publiée par le CRIOC<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> CRIOC, Mai 2011, «Les décisions d'achats», 18 MAI 2011, Archives du CRIOC, [http://m.crioc.be/index.php?mode=document\\_crioc&id\\_doc=5839](http://m.crioc.be/index.php?mode=document_crioc&id_doc=5839)



**Figure 9 : La décision d'achat des plus de 40 ans. (annexe 7)**

Les salons régionaux en Belgique sont atypiques, ils attirent des visiteurs sur des zones de chalandises très courtes. 80% des visiteurs dans un rayon de 30km.

Le développement économique des plateformes Internet auprès du public belge représente une modification du comportement d'acte d'achat. Il touche particulièrement les 15-35 ans qui deviendront notre futur cœur de cible. Leurs centres d'intérêt doivent être pris en considération, au risque d'hypothéquer notre renouvellement de visiteurs dans les années futures.

### **iii. L'évolution probable de la zone de chalandise**

Nous pouvons considérer entre autres que l'attrait du nouveau hall des expos modifiera la zone de séduction du Salon d'Automne.

On peut compter dès lors sur une extension de la zone via les axes routiers, par mesure du temps de déplacement et sur l'impact des transports en commun (2 gares à La Louvière). On espère toucher un public de la zone de Nivelles (route N54) et du nord de la France. La région du centre est attrayante pour ses prix corrects en transactions immobilières. Des nouveaux propriétaires viendront alimenter notre cible de visiteurs.

Cette zone de séduction n'est pas figée. Elle est en perpétuelle modification et toujours en phase entre des visiteurs et des exposants. Aussi, il est intéressant d'attirer des exposants hors du commun, des régions de Mons et Charleroi pour convoiter un public nouveau.

## 4. L'analyse stratégique de PLEINSUD

Au travers de différents outils, je souhaite définir les points suivants :

- Nos facteurs clés de succès
- Nos enjeux
- Notre segmentation concurrentielle

### a. Le portefeuille d'activité

Nous présentons les 3 métiers sur base de la matrice de Mc Kinsey. Les cercles représentent le ratio du chiffre d'affaires/métier. Ils sont positionnés selon les résultats obtenus dans les analyses précédentes relatives au pouvoir compétitif des métiers et à l'attrait des marchés.

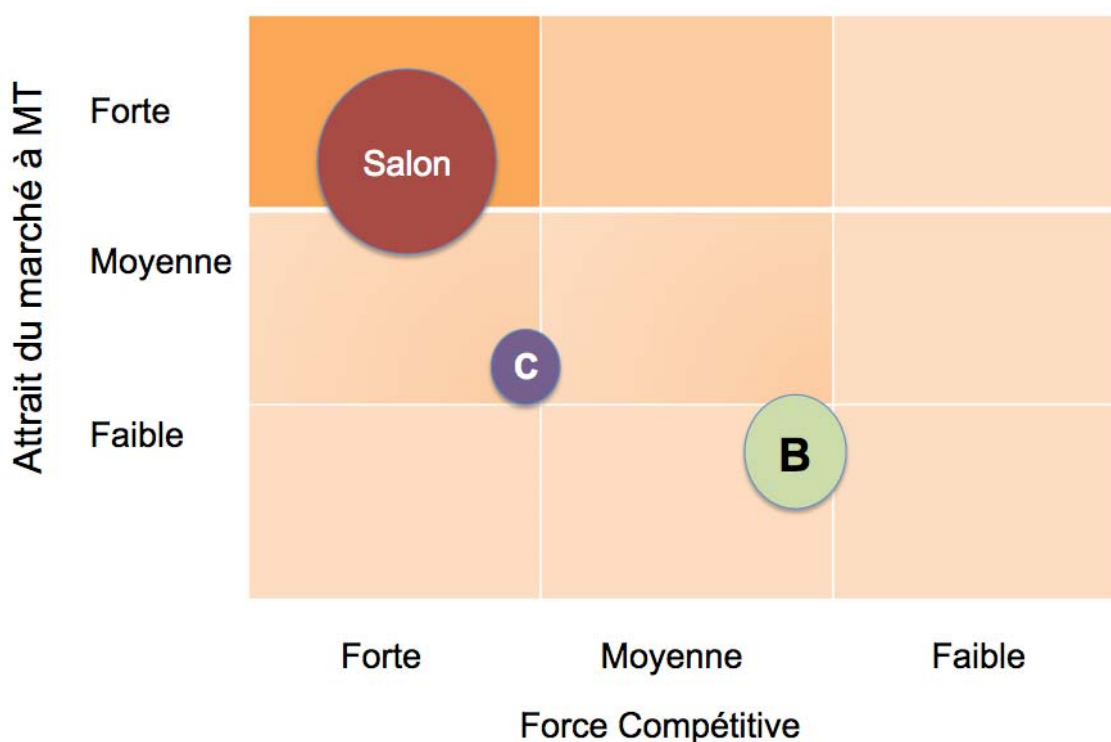


Figure 10 : La méthode Mc Kinsey.

Nous observons la dominance claire du métier salon. Elle nous conseille d'investir et de croître dans ce métier. Pour ce qui est de l'activité consultance (c), elle propose de procéder de façon sélective. Pour la plateforme Baticentre (b), il est conseillé de désinvestir et de maximiser la profitabilité.

Remarque : se voulant simplificatrice, cette matrice a des limites d'utilisation. Elle ne tient pas compte des synergies entre les métiers.

Dans le cadre du développement du métier salon, des questions se posent :

- De nouvelles activités sont-elles à envisager ?
- Sont-elles cohérentes à nos compétences, avec notre vision ?
- Quels coûts, ces investissements représentent-ils ?

### ***b. L'identification des capacités stratégiques***

Nous allons utiliser ici la méthode SWOT (Strength, Weaknesses, Opportunities, threats)

Cet outil d'analyse de l'environnement externe et interne de l'entreprise va permettre d'identifier tous les phénomènes susceptibles d'affecter nos activités. Nous complétons cette grille sur base des informations primaires et secondaires.

#### **➤ La matrice SWOT appliquée à l'entreprise PLEINSUD**

| <b>Ressources</b>              | <b>Forces</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>Faiblesses</b>                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>PLEINSUD<br/>Commercial</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Notoriété</li> <li>• Popularité</li> <li>• Fidélité clients</li> <li>• Premier salon régional</li> <li>• Multi produits</li> <li>• L'évolution positive</li> <li>• Sponsors média</li> <li>• Les bases de données</li> <li>• Adaptation locale de concepts</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rentabilité faible des produits</li> <li>• Prix élevé des produits</li> <li>• Pas de Sponsors financiers</li> <li>• Zone de chalandise faible</li> <li>• Manque de stratégie</li> <li>• Déclin du cycle de vie salon</li> </ul> |
| <b>PLEINSUD<br/>structure</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La structure hiérarchique courte de l'entreprise</li> <li>• La culture d'entreprise</li> </ul>                                                                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dépendance d'un gestionnaire de hall</li> <li>• Innovation limitée</li> </ul>                                                                                                                                                   |
| <b>PLEINSUD<br/>Humaine</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Expérience, motivation</li> <li>• Petite équipe</li> </ul>                                                                                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trop petite équipe</li> </ul>                                                                                                                                                                                                   |
| <b>PLEINSUD<br/>finances</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pas d'endettement</li> <li>• ratio de crédit faible</li> </ul>                                                                                                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rentrée financière importante 1 mois par an</li> <li>• Dépendance du salon</li> </ul>                                                                                                                                           |

Tableau 4 : La matrice SWOT forces et faiblesses PLEINSUD.

| <b>Critères</b>       | <b>Opportunités</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>Menaces</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Politico légal</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Redynamiser la ville (2014)</li> <li>• Rénover accès routiers</li> <li>• Elections communales</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Règlements de plus en plus contraignants</li> <li>• Quelle stratégie Politique demain ?</li> </ul>                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Economique</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nouveau Hall d'expo</li> <li>• Intérêt nouveaux exposants</li> <li>• Choix des thématiques</li> <li>• Collaboration avec commerçants centre ville</li> <li>• Développement du logement</li> <li>• Proximité Cité administrative</li> <li>• Développement de la zone de chalandise</li> <li>• Ouverture sur d'autres marchés</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pouvoir d'achat régional</li> <li>• Attractivité pour La Louvière faible</li> <li>• Galerie commerçante à 500m (Projet Wilhelm &amp; Co ) en 2015</li> <li>• Récession économique</li> <li>• Salons virtuels</li> <li>• Vente Internet</li> <li>• Barrières au développement sur d'autre villes</li> </ul> |
| <b>Socioculturel</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Curiosité du public</li> <li>• Synergie projets de ville</li> <li>• Augmentation temps de loisirs</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trop d'events dilue l'intérêt</li> <li>• Changement rapide des besoins</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                          |

**Tableau 5 : La matrice SWOT opportunités et menaces de PLEINSUD.**

Cette analyse offre une simplicité de mise en œuvre et une visibilité rapide des constats obtenus.

La présentation de nos forces et des opportunités me permet de constater que nous possédons des atouts pour affronter l'avenir. Néanmoins, nous devons être attentifs à nos faiblesses car elles risquent de s'aggraver sous les menaces de notre environnement. L'idéal serait de développer une « innovation de rupture » et garder l'avantage du pionnier.

Une question se pose : « Quel sera l'impact du nouveau Hall d'expo de La Louvière pour PLEINSUD » ? Il va indéniablement induire des modifications dans l'environnement et corollairement provoquer des changements auprès de PLEINSUD. J'ai pensé volontairement appliquer la matrice SWOT au hall des expos pour mieux appréhender l'avenir.

➤ **La matrice SWOT appliquée au Hall des expos de La Louvière**

| <b>Ressources</b>                         | <b>Forces</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <b>Faiblesses</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Nouveau Hall</b><br><b>La Louvière</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La structure hiérarchique communale</li> <li>• Hall d' Expo Neuf</li> <li>• Facilité d'accès (2013)</li> <li>• Proximité gare</li> <li>• Coût chauffage</li> <li>• Parking (200=&gt;600)</li> <li>• Dates réservées</li> <li>• Proximité Cité administrative</li> <li>• Internet pour exposants</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dépendance d'un gestionnaire de hall</li> <li>• Pas de délégué commercial</li> <li>• Expérience, motivation</li> <li>• Petite équipe</li> <li>• Polyvalence</li> <li>• Surface (4800m2 bruts ) et rendement locatif faible</li> <li>• Pas d'extension possible</li> <li>• Aménagement complexe</li> <li>• Coût location</li> <li>• Proximité MonsExpo CharleroiExpo</li> <li>• Disposition des impétrants</li> <li>• Innovation limitée</li> </ul> |

**Tableau 6 : La matrice SWOT forces et faiblesses Hall des expos.**

| <b>Critères</b>       | <b>Opportunités</b>                                                                                                               | <b>Menaces</b>                                                                                                                                                                              |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Politico légal</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Redynamiser la ville (2014)</li> <li>• Rénover accès routiers</li> </ul>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Règlements de plus en plus contraignants</li> <li>• Stratégie RCA inconnue</li> <li>• Quelle stratégie Politique demain ?</li> </ul>               |
| <b>Economique</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intérêt nouveaux exposants</li> <li>• Possibilité de prospecter leurs clients</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Choix des thématiques</li> <li>• Intérêt pour de nouveaux organisateurs d'événements</li> <li>• Dilution d'exposants sur les événements</li> </ul> |
| <b>Socioculturel</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Curiosité du public</li> <li>• Synergie projets de ville</li> </ul>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trop d'événements dilue l'intérêt</li> <li>• Changement rapide des besoins</li> </ul>                                                              |
| <b>Technologie</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nouvelles techniques scéniques</li> </ul>                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vite dépassé si pas d'investissement</li> </ul>                                                                                                    |

**Tableau 7 : La matrice SWOT opportunités et menaces Hall des expos.**

Le nouveau hall est donc une réelle opportunité pour PLEINSUD à l'aube de 2012.

### *c. L'analyse des forces concurrentielles*

PLEINSUD a-t-elle la capacité d'exploiter un avantage concurrentiel sur son marché, en sachant que d'autres forces externes s'exercent sur elles ?

La notion de rivalité élargie, élaborée par Porter (1982) nous éclaire.

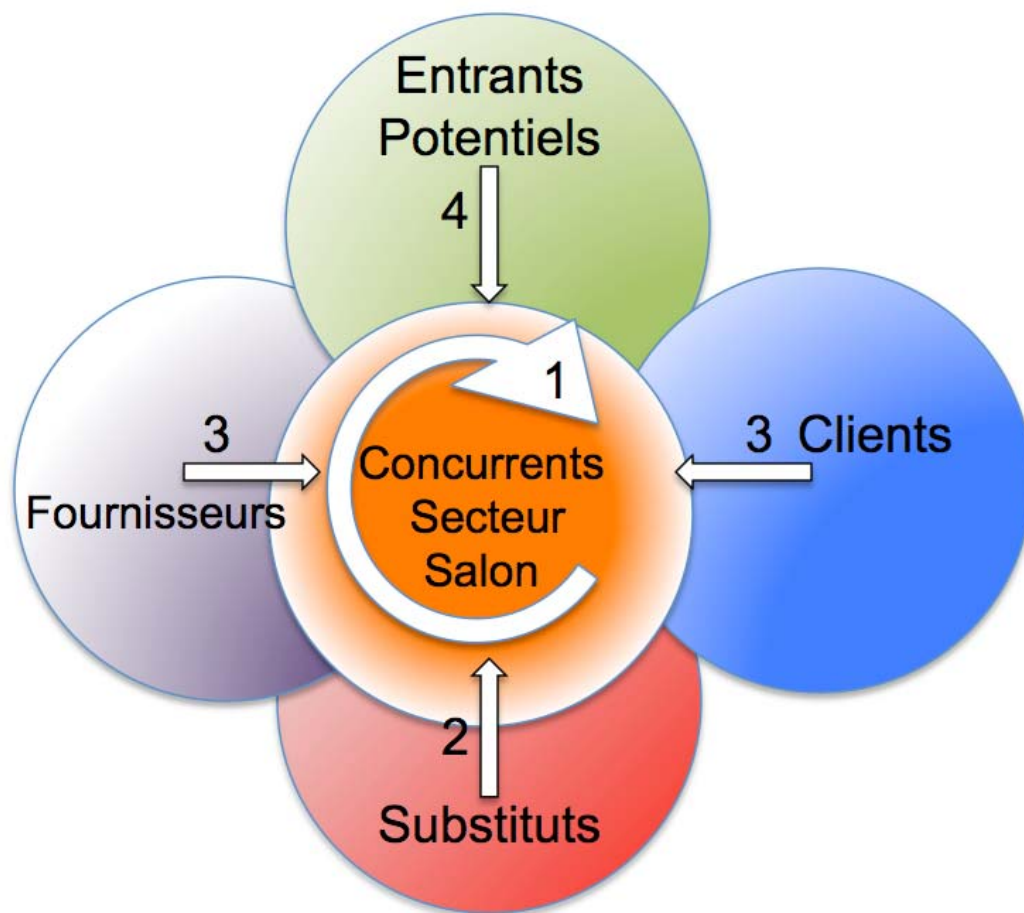


Figure 11 : illustration inspiré de la notion de rivalité élargie de Porter.

Cette analyse est réalisée sur base des données reprises au tableau 3.

Pour chacune des forces en présence, nous allons établir un degré d'importance.  
(De 0 : influence nulle à 4 : influence forte.)

- **La concurrence du secteur : 1**

- Il s'agit de la force concurrentielle exercée par les autres salons.
- La mobilité de notre public cible vers d'autres événements.

- **La menace des nouveaux entrants : 4**

- Un nouveau hall attire les convoitises, la ville cherche à rentabiliser son investissement. L'attrait du marché est fort et il n'existe aucune barrière à l'entrée.
- Les dates de location sont un atout majeur dans l'évènementiel. Un risque subsiste dans un jeu de priorité pour un client de prestige (en 2002 F. Dragone nous a évacué d'un des halls).

- **La menace des produits de substitution : 2**

- Les journées portes ouvertes en entreprises.
- Les sites internet de salons virtuels.
- Le concept Maisonbelle (internet et salon flash).

- **Le pouvoir de négociation des clients : 3**

- Par son boycott, le client peut mettre fin à l'activité de l'entreprise.
- Le pouvoir des clients, qui appliquent un processus d'achat de plus en plus rationnel.

- **Le pouvoir de négociation des fournisseurs : 3**

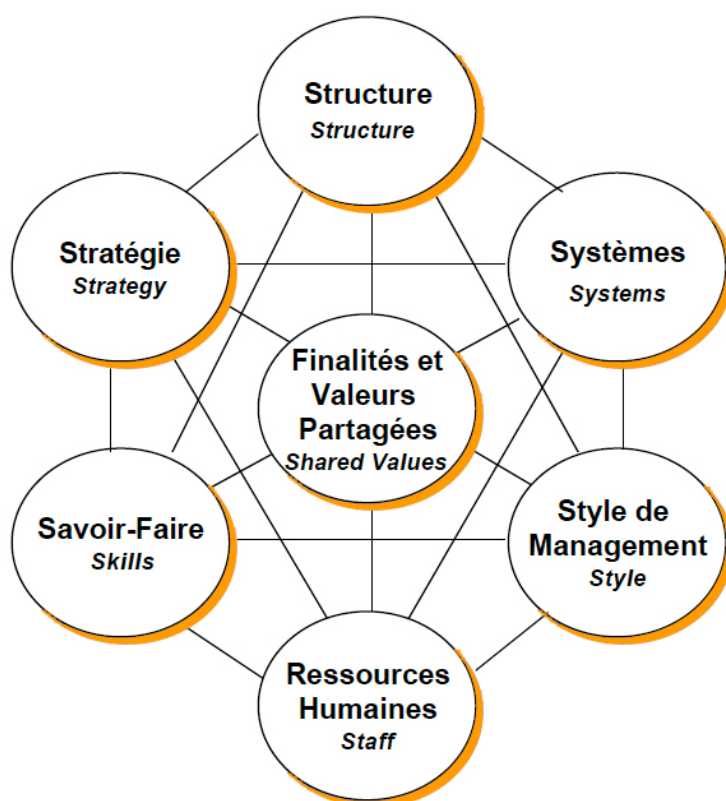
- Le principal acteur est la RCA, gestionnaire du hall, sa force est très élevée, elle constitue une menace.
- Les média : la négociation est possible

Selon cette matrice, pour mettre le maximum d'atouts du côté de PLEINSUD, nous devons :

- Prioriser la satisfaction des fournisseurs et clients pour mieux contrôler ces deux forces.
- Négocier une collaboration avec la ville, proposer à celle-ci d'établir des conditions d'accès au hall plus réglementées à l'égard des organisateurs.
- Instaurer un système de veille marketing sur internet.

#### **d. L'efficacité de notre organisation**

Cette modélisation<sup>10</sup>, développée par le cabinet Mc Kinsey met en évidence les différents leviers internes qui déterminent l'efficacité d'une organisation et rappelle l'interaction qui existe entre ceux-ci.



**Figure 12 : Le modèle 7-S.**

L'analyse de PLEINSUD par cette grille permet de constater :

Les leviers dits « soft » sont les mieux maîtrisés.

La perception de notre comportement quant à la poursuite des objectifs - « style », le « savoir faire », la « finalité et les valeurs partagées » de même que le « staff » sont les points forts de PLEINSUD. Ils sont la résultante de notre équipe réduite, notre complémentarité, et notre présence sur toutes les étapes des activités.

---

<sup>10</sup> R.H. WATERMAN, J.R., T.J. PETERS, J.R. PHILIPS « Structure is not organisation » , Business Horizons, 23, 3 juin 1980, 14-26.

Les leviers « hard » par contre, témoignent bien des faiblesses que nous voulons atténuer. Une réelle réflexion « stratégique » s'impose sur les domaines d'engagement de l'entreprise et les avantages concurrentiels à développer.

Des « systèmes » (nos réunions, les budgets, le système d'information et la logistique) doivent se mettre en place.

Et enfin PLEINSUD doit clairement définir la « structure » qui coordonnera et divisera les tâches en fonction d'une stratégie choisie.

### ***e. Les facteurs clés de succès***

Les facteurs contribuant le plus au succès de nos métiers sont :

- Notre propension à l'action :

Notre volonté de remise en question et d'adaptation à de nouveaux concepts.

Notre réactivité face aux « stakeholders »<sup>11</sup>.

- Notre proximité avec le client :

Ma présence au sein de plusieurs associations : administrateur « Gestion Centre ville » , administrateur/trésorier de la télévision locale « ACTV », administrateur/fondateur du business club « Centre Capital ! », membre de l'ordre folklorique des compagnons de la louve, et avec mon épouse la participation à de nombreuses activités organisées par l'administration communale et les différents services clubs . Ces rencontres permettent de renforcer le tissu relationnel avec nos clients.

- Une organisation simple, un staff souple facilitant les prises de décision et l'échange d'informations.

Nous pourrions améliorer les facteurs suivants : l'autonomie, en revoyant la structure et limiter notre dispersion et en suivant une stratégie clairement définie.

---

<sup>11</sup> P. Du BOIS de BOUNAM, « Management Stratégique », Fucam, Mons, notes de cours 2010.

## ***f. Les enjeux***

### ➤ Les défis opérationnels :

- Edifier et aménager un plan de salon après avoir appréhendé les besoins des différentes parties prenantes.
- Optimiser une surface nouvelle disponible assortie d'une série de nouvelles mesures de sécurité. Voir annexe 8.
- Faire participer davantage les visiteurs au CA de la société.
- Instaurer une stratégie média adaptée à nos objectifs commerciaux
- Pour la plateforme compétence, l'enjeu sera de tenir compte des quatre caractéristiques du marketing de services appliqués au PME<sup>12</sup> :  
L'intangibilité, l'hétérogénéité, la simultanéité et l'inséparabilité.

### ➤ Les défis stratégiques :

- Dépasser l'objectif de vente de m<sup>2</sup> lors du salon.

Lors du montage financier du nouveau hall, la Ville de La Louvière a approché Artexis pour lui proposer une gestion de site, à l'instar d'Antwerp Expo et Namur Expo. Le plus grand groupe belge organisateur d'événements a poliment refusé. Je suis convaincu que de la raison du refus est la faible surface exploitable : 4800m<sup>2</sup> bruts. Récemment<sup>13</sup> Artexis a investi en Suède dans un Hall de 15 500m<sup>2</sup>. Selon mon analyse, la surface idéale pour le déploiement d'un salon pouvant se targuer d'une envergure fédérale ou nationale doit être de 13 000 m<sup>2</sup> à 20 000 m<sup>2</sup> sur une zone de chalandise élevée, disposant d'une infrastructure moderne et idéalement située sur le plan de la mobilité.

Artexis, piloté par son CEO Monsieur Everard, est leader sur le marché belge. Le groupe organise plus de 130 salons à l'étranger ainsi que Art Brussels, Eurantica, Cocoon en Belgique. Elle est également propriétaire et gestionnaire de Flanders Expo et récemment acquéreur de Bois & Habitat et Energie & Habitat.

Artexis est à mes yeux le business model le plus abouti sur le marché ultra compétitif des salons belges.

- Déployer nos activités.

Conscient du handicap du point précédent, à savoir, la faible surface exploitable, nous devons délivrer nos efforts sur ces quatre points :

- Notre savoir-faire particulier ayant trait à la communication, à l'organisation d'événements.
- Notre expérience acquise et l'avantage du pionnier.
- Notre connaissance de notre zone de Chalandise.
- Notre réseau relationnel.

---

<sup>12</sup> P. SAUVE, P. FILIATRAULT, « Le marketing de services en PME : une approche théorique », ASAC, Montréal, Québec, [http://web2.uqat.ca/sauvep/doc\\_pdf/Mark-serv-pme.pdf](http://web2.uqat.ca/sauvep/doc_pdf/Mark-serv-pme.pdf)

<sup>13</sup> Actualités, « ARTEXIS décroche une position stratégique en Suède », Trends-Tendances, 19 mai 2011, pg 11.

- L'évolution des technologies d'information et de communication.

Bénéficier de la technologie pour être présent avec nos produits de 6 à 365 jours par an.

- L'émergence de l'éco-efficacité et du développement durable

Intégrer la réflexion quant au développement durable de la société et son empreinte écologique.

### ***g. La segmentation stratégique***

- Désigner les segments cibles.
- Vérifier leur apport potentiel à la rentabilité.
- Eliminer les segments non rentables.

Notre segmentation stratégique : déterminer un champ de bataille en prévoyant aujourd'hui des clients qui offriront la rentabilité de PLEINSUD demain. Nous allons aborder une analyse de nos clients actifs et de nos prospects. Nous allons concentrer notre effort sur la segmentation stratégique du premier métier, car locomoteur de l'activité dont découlent les deux autres plateformes.

#### Nos clients actuels :

Nous disposons depuis 1999 d'une base de données clients où sont répertoriées les coordonnées classiques et les commandes. Un tri stratégique s'impose.

Suite à l'analyse de la rentabilité des clients, fondée sur les coûts (Activity-Based Costing), deux notions apparaissent :

- Connaître la valeur du client : une de nos forces est la fidélité de nos clients (un exposant à 61 ans de participation et 60 % ont plus de 8 années de participation). La valeur à vie du client est donc une valeur immatérielle de la société à évaluer. La modélisation de Lehmann et Gupta <sup>14</sup> permet sur base du choix d'horizon temporel d'approcher cette valeur.
- Investir dans les segments rentables : en utilisant la matrice de la rentabilité potentielle et de la fidélité prévisible selon Reinartz. <sup>15</sup>, je vais répartir les clients en quatre groupes. Nous pourrions ainsi consacrer une stratégie CRM adaptée à chaque groupe, présenter une offre adaptée aux besoins du groupe fidélité élevée et rentabilité élevée et investir durablement sur ce même groupe pour en faire des ambassadeurs de nos produits.

---

<sup>14</sup> P. KOTLER, « Marketing Management 13 édition », Paris, Pearson Education France, 2009.

<sup>15</sup> W. REINARTZ, V. KUMAR, « The Mismanagement of Customer Loyalty », Harvard Business Review, July 2002, R0207F.

### Nos prospects aujourd'hui :

Sachant que les visiteurs ont changé - ils sont devenus de très bons marketeers<sup>16</sup> -, notre objectif est qu'ils induisent le choix des futurs exposants en les impliquant dans la conception du salon<sup>17</sup>. Sur base de leurs attentes et désirs, nous pourrions définir une nouvelle micro segmentation, et par conséquent, délivrer une valeur attendue.

Cette micro segmentation concerne les thématiques. Le secteur « Habitat » est prioritaire<sup>18</sup>, l'ensemble des comptes-rendus du salon Batibouw sont d'ailleurs unanimes : le secteur a de nouveau le vent en poupe... Le secteur de la construction évolue<sup>19</sup>, l'exemple de Thomas et Piron est évocateur<sup>20</sup>. La société a mis en place une stratégie d'intégration verticale de sa structure et se positionne aujourd'hui sur l'axe de la rénovation.

L'orientation, prise en 2005, d'axer notre thématique principale sur **la rénovation** (analyse sur l'opportunité de terrains de construction disponibles dans notre région) a donc été la bonne.

En connaissant le profil du visiteur et privilégiant la gastronomie de qualité, de terroir, la traçabilité des produits en filières courtes, le savoir-faire des ateliers, la deuxième thématique est elle aussi gagnante.

Logiquement, le bien-être, troisième maillon de la trilogie, vient compléter harmonieusement les 2 premiers pôles d'intérêt et conforte le rôle de liens<sup>21</sup> dans la motivation de venir au salon en couple.

Nous sommes donc à la recherche d'entreprises recrutées sur base de leur attractivité pour les visiteurs, en privilégiant la zone d'implantation régionale.

Nous nous sommes assurés que la validité de cette segmentation soit efficace au travers des critères suivants<sup>22</sup> :

- sa réponse différenciée.
- sa taille du marché .
- son accessibilité.
- sa mesurabilité .
- sa stabilité.

---

<sup>16</sup> C. VAN VYVE « Le nouveau consommateur est un très bon marketeer », Trends-Tendances, 5 mai 2011, pg 76-77.

<sup>17</sup> B. DERBRUYNE, « Comment impliquer le consommateurs dans la conception des produits ? », Trends-tendances, 17février 2011, pg 86-87.

<sup>18</sup> BELGA, « Batibouw...éco-construction », Janvier.

2011,<http://www.lalibre.be/economie/actualite/article/637330/batibouw-place-sous-les-themes-de-l-eclairage-et-de-l-eco-construction.html>.

<sup>19</sup> FEBELUX, « batibouw étudie les tendances en matière de décoration d'intérieur », Mai 2011, [http://www.exhibitions.be/fr/content\\_detail.asp?id=808](http://www.exhibitions.be/fr/content_detail.asp?id=808).

<sup>20</sup> <http://www.thomas-piron.eu/be/fr/particuliers/maisons/nos-garanties/int%C3%A9gration.aspx>, 25 mars 2011

<sup>21</sup> CRIOC, Mai 2011, «Les décisions d'achats», 18 MAI 2011, Archives du CRIOC, [http://m.crioc.be/index.php?mode=document\\_crioc&id\\_doc=5839](http://m.crioc.be/index.php?mode=document_crioc&id_doc=5839).

<sup>22</sup> J-J. LAMBIN, C. de MOERLOOSE , « Marketing Stratégique et opérationnel », Paris, Dunod, 2008, 7ème édition.

## 5. La gestion stratégique de PLEINSUD

La stratégie est une façon de penser, elle n'est jamais acquise, elle nécessite de se remettre perpétuellement en question.<sup>23</sup>

En fonction des questionnements, des outils d'analyse marketing utilisés et des résultats obtenus en amont, nous allons maintenant approcher la présentation de notre stratégie sur base de la définition de la nouvelle mission.

### *a. Le plan financier*

Offrir les ressources financières à l'entreprise pour atteindre ses objectifs stratégiques

Le but du travail n'est pas de s'étendre sur le carré financier (endettement, croissance, rentabilité et liquidité), néanmoins, nous pouvons dégager quelques points à relever.

Cette année, l'entreprise s'est détériorée sur le chiffre d'affaires. Nous avons heureusement anticipé cette diminution. Nous nous posons néanmoins les questions suivantes :

- Prévoir notre redéploiement par l'engagement de ressources humaines ?
- Envisager une augmentation du capital ?
- Utiliser notre capacité d'endettement complémentaire ?

### **i. Notre besoin de fonds et financement**

Pour préparer l'avenir en faisant face à la problématique actuelle, nous décidons d'augmenter le capital de la sprl.

---

<sup>23</sup> C. BRADLEY, M. HIRT, S. SMIT, « Have you tested your strategy lately ? »  
[https://www.mckinseyquarterly.com/Have\\_you\\_tested\\_your\\_strategy\\_lately\\_2711](https://www.mckinseyquarterly.com/Have_you_tested_your_strategy_lately_2711).

## ii. La prévision du budget 2012

| Les métiers                     | Salon<br>d'Automne 2012 | Baticentre<br>2012  | Conseils<br>PLEINSUD<br>2012 |
|---------------------------------|-------------------------|---------------------|------------------------------|
| voiture                         | 10.475 €                | 1.849 €             | 616 €                        |
| matériel au ratio               | 7.702 €                 | 1.925 €             | 1.605 €                      |
| matériel photo (1)              | 258 €                   | 258 €               | 0 €                          |
| entretien commercial            | 20.000 €                | 6.000 €             | 1.000 €                      |
| création texte                  | 2.000 €                 | 2.000 €             | 800 €                        |
| courrier                        | 10.500 €                | 450 €               | 1.200 €                      |
| secrétariat                     | 24.000 €                | 1.500 €             | 3.000 €                      |
| séance photo                    | 600 €                   | 600 €               | 0 €                          |
| courrier                        | 1.350 €                 | 270 €               | 270 €                        |
| consommation papier             | 147 €                   | 37 €                | 37 €                         |
| Tombola incentive               | 2.550 €                 | 450 €               | 0 €                          |
| frais représentation            | 2.975 €                 | 175 €               | 350 €                        |
| Hôtesse intérim                 | 3.124 €                 | 551 €               | 0 €                          |
| gestion comptable               | 2.080 €                 | 800 €               | 320 €                        |
| Gestion des sites web           | 1.163 €                 | 233 €               | 155 €                        |
| coût infographie 2010           | 1.082 €                 | 4.326 €             | 0 €                          |
| <b>ressources du<br/>métier</b> | <b>81.430 €</b>         | <b>14.239 €</b>     | <b>28.800 €</b>              |
| <b>Budget par<br/>métier</b>    | <b>171.435 €</b>        | <b>35.663 €</b>     | <b>38.152 €</b>              |
| <b>Soit le budget 2012:</b>     |                         | <b>245.249,97 €</b> |                              |

Tableau 8 : La prévision budgétaire 2012.

### b. La nouvelle mission

Offrir une mission unique à PLEINSUD nous évitera de nous écarter de notre activité principale.

« Sur base des attentes de nos clients visiteurs et lecteurs ciblés dans notre zone de chalandise, notre mission est de mettre en contact ceux-ci avec des entreprises prestataires de service ou distributeurs de produits. Et aussi, d'offrir à ces entreprises la démarche réflexive pour optimiser cette rencontre et enfin, de créer l'environnement favorable à la réalisation d'un échange commercial ou informatif plus satisfaisant que les autres médias disponibles. »

### *c. La présentation de notre stratégie*

« Organiser un Salon, c'est être à l'écoute des tendances. »<sup>24</sup>

|                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------|
| Déplacer notre concept actuel vers le market-driven management. <sup>25</sup> |
|-------------------------------------------------------------------------------|

Pour atteindre nos objectifs, nous avons une démarche orientée client et analysons nos activités pour offrir une plus value. Cette réflexion reste toutefois trop « tactique ».

Dans un contexte d'économie globale interconnectée, nous devons prendre en considération le bien-être de nos clients à long terme et proposer des produits et services susceptibles d'avoir une conception plus large, responsable, comme introduire des produits d'innovation, d'avancées technologiques et offrir une dimension « culture ».

Nos activités principales portent sur un méta-marché<sup>26</sup>, la clé du concept vise à augmenter la part du client en lui offrant plus de produits différents autour d'un produit favori. Dans ce cas, notre orientation marché est d'offrir un espace d'activités reliées cognitivement plutôt que des marchés organisés traditionnellement en termes de produits et services. Nos choix thématiques offrent cette opportunité.

Les nouvelles couches sociales que nous ciblons (croissance du nombre de diplômés,...) sont attentives à l'évolution des besoins sociaux et initiatrices de nouvelles valeurs et de nouvelles normes.<sup>27</sup> Et parallèlement, le Salon d'Automne, de par sa surface offerte, tend à réduire l'éventail des possibilités de choix, ce qui n'est pas incompatible avec un certain bonheur. C'est le paradoxe du choix<sup>28</sup>.

|                                         |
|-----------------------------------------|
| <u>Notre stratégie concurrentielle.</u> |
|-----------------------------------------|

La richesse d'une entreprise dépend de la valeur qu'elle crée.

Nous avons clairement une activité économique principale et des activités de soutien. Le lieu de création de valeur est l'activité salon, la première plateforme. C'est d'elle que notre avantage concurrentiel compétitif découle.

---

<sup>24</sup> E. EVERARD, invité de l'émission « les décideurs du vendredi », Tends-Tendances, 10 janvier 2008.

<sup>25</sup> P. Du BOIS de BOUNAM, « Management Stratégique », Fucam, Mons, notes de cours 2010.

<sup>26</sup> J.-J. LAMBIN, C. de MOERLOOSE, « Marketing Stratégique et opérationnel », Paris, Dunod, 2008, 7ème édition.

<sup>27</sup> M. MONTOUSSE, « Analyse économique et historique des sociétés contemporaines », Edition Bréal, Paris, 3ème édition, juin 2010.

<sup>28</sup> B. SCHWARTZ, « Le paradoxe du choix », Marabout Edition, Paris, 1<sup>er</sup> édition mai 09, (Coll. Poche).

La dimension de notre avantage concurrentiel est aujourd'hui mieux définie. Elle réside dans la différenciation par rapport à nos concurrents et concerne nos avoirs, nos savoirs et nos compétences stratégiques largement définies dans le chapitre précédent.

Notre approche du marché est également plus claire depuis la segmentation stratégique établie.

Le niveau d'investissement réalisable est aujourd'hui établi tant sur le plan humain que financier.

L'allocation de nos ressources entre nos centres de profit et la répartition du risque en optimisant nos produits sur base d'indicateurs de performance sont acquises. L'intérêt de la contribution de la fonction de production à la compétitivité est notamment relevé par les travaux de C. Delporte et C. Henaux<sup>29</sup>.

Les synergies entre nos métiers se poursuivent de manière moins intuitive.

Il reste à mettre en lumière les fonctions stratégiques où nous allons porter notre engagement.

|                                                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------|
| Maximiser la capacité de production en déployant nos ressources au service de la valeur. |
|------------------------------------------------------------------------------------------|

« L'expérience a montré que les coûts décroissent en fonction de la production cumulée. »

Depuis les travaux de Wright et ensuite de W. Hirschmann (« La leçon de la courbe d'expérience », L'expansion, Harvard, 1977) dans la branche industrielle, le Boston Consulting Group a réalisé diverses recherches sur la courbe d'expérience. L'intérêt pour mon analyse réside dans le fait que cette décroissance du temps d'opération, et donc des coûts directs de production, a lieu à un taux constant quelque soit la firme considérée et le type de production étudié.<sup>30</sup>

Ce bénéfice d'expérience trouve son origine dans l'apprentissage, la spécialisation du travail, l'amélioration de la qualité des produits et des processus, l'effet de volume (ou d'économies d'échelle).

L'enjeu est d'obtenir sur notre marché une courbe d'expérience plus efficace que nos concurrents.

---

<sup>29</sup> M. INGHAM, « Management stratégique et compétitivité », De Boeck Université, Bruxelles, 1995, pg 187-207.

<sup>30</sup> G. LEROY, « Apprentissages stratégiques et structurels d'entreprises internationales », revue d'économie industrielle, 1978, vol3, pg 130-142.

## Choix de la stratégie

Au travers de ces pages, nous avons mis en évidence le caractère spécifique de notre offre de produits.

En nous référant aux travaux de Porter (1982)<sup>31</sup>, notre choix de la stratégie de base va se porter sur la **concentration avec différenciation**, en effet, dans un contexte de cible stratégique définie et de la perception par nos clients de l'avantage concurrentiel, le fait d'amplifier cette différenciation rendra le prix moins critique aux yeux des exposants et annonceurs par rapport à la concurrence et nous démarquera de ceux-ci.

Nous prêterons une attention aux risques de cette stratégie :

- Les imitations de nos services réduisent l'impact de la différenciation.
- Le segment couvert se subdivise en sous-segments plus spécialisés.

Pour conforter cette différenciation sur le marché, nous allons :

- Etre fédérateur autour d'un pôle fort, développer notre rôle d'incubateur économique.
- Imposer notre rôle d'acteur régional.
- Etre un opérateur global et innovant.
- Matérialiser nos projets en jouant la synergie de nos métiers.
- Accentuer la relation de confiance .
- Conserver l'avantage du pionnier.
- Améliorer du R.O.I.<sup>32</sup> par l'accroissement de la valeur délivrée.
- Envisager d'externaliser certaines activités.

Notre objectif financier pour 2012 nous impose une planification de stratégies de croissance.

|        |         | PRODUIT                       |                                |
|--------|---------|-------------------------------|--------------------------------|
|        |         | Actuel                        | Nouveau                        |
| MARCHÉ | Actuel  | Pénétration du marché         | Développement par les produits |
|        | Nouveau | Développement par les marchés | Diversification                |

Tableau 9 : La typologie des stratégies de croissance, d'après la matrice d'Ansoff (1957).

<sup>31</sup> J-J. LAMBIN, C. de MOERLOOSE, « Marketing Stratégique et opérationnel », Paris, Dunod, 2008, 7ème édition.

<sup>32</sup> R.O.I. : Return On Investment.

En suivant la typologie des stratégies de croissance présentée par la matrice d'Ansoff <sup>31</sup>, nous pouvons nous engager sur :

- Les stratégies de pénétration du marché :
  - Développer la demande primaire en convertissant de nouveaux exposants et visiteurs pour élargir le marché.
  - Augmenter notre part de marché par l'amélioration des services offerts.
- Les stratégies de croissance par les marchés :
  - S'adresser à un nouveau segment par nos choix thématiques.
  - Réaliser une expansion géographique.
- Les stratégies de croissance par les produits :
  - Additionner des caractéristiques aux produits.
  - Rajeunir le concept.
  - Standardiser notre offre commerciale.
  - Etendre la gamme de produits par un nouveau salon.

Cette réflexion nous porte aux pistes suivantes:

- Partenariat avec d'autres entreprises pour le développement d'espaces d'exposition clé sur porte aux exposants.
- Orientation de l'exposant vers la location de services et matériels globalisés auprès d'un fournisseur choisi.
- Economie possible sur l'administratif et le commercial: solution de vente de contrats 3 ans, 2 ans en tarification dégressive.
- Accès à une nouvelle technologie d'information et de communication pour réussir l'activité de base et convertir l'internaute en client.<sup>33</sup>
- Création d'un deuxième salon, positionné avec une personnalité de la marque différente du Salon d'automne, développé avec l'aide des travaux de Aaker <sup>34</sup> : Salon de printemps) et d'un deuxième magazine « Jardicentre » (fin mars : Batibouw : journées portes ouvertes et salon)

Mais un projet n'est pas une boîte noire.

En tant que gestionnaires, nous devons dorénavant étudier les projets d'investissements sur une estimation correcte de cash-flows et de leur valeur actuelle nette.<sup>35</sup>

« Le cas des entreprises performantes est révélateur : non seulement elles analysent avec soin les besoins du marché, mais elles accompagnent leurs offres commerciales d'un ensemble de conseils et d'assistance..., la vente devient un acte complet menant à une démarche dynamique »<sup>36</sup>

---

<sup>33</sup> L. VAN DIEVORT, « convertir l'internaute en client », Trends-Tendances, 29 avril 2011, pg 48-49.

<sup>34</sup> J.L. AAKER, « Dimensions of brand personality », Journal of Marketing Research, Vol 24, août 1997, pg 347-356.

<sup>35</sup> R.BREADLEY, S.MYERS,F.ALLEN, « Principes de gestion financière », Pearson Education France, Paris, 2006.

<sup>36</sup> JJ MACHURET, DELOCHE, CHARLOT D'AMART, « Commerciator », Paris, InterEditions, 1994.

## La conclusion

La plus grande difficulté que j'ai rencontrée dans ce travail a été de « prendre de la hauteur ».

Je reconnais que ce document reprend de nombreux passages descriptifs de nos actions. Toutefois, avoir couché par écrit les différents points de notre organisation m'a permis d'assembler le puzzle de la problématique. Au delà de l'élément motivant à faire ce travail : (l'absence de hall d'exploitation), j'ai vite pris conscience que c'est par la projection de l'entreprise à long terme que je pourrais garantir son développement.

Le choix méthodologique de la démarche marketing qui m'a animé tout au long du travail était opportun. Je retire de ce travail des bénéfices à plusieurs niveaux :

1/ Notre structure doit avancer par la prise de décision. Ce travail m'a poussé à séparer les métiers et établir une comptabilité analytique. Cela représente des avancées évidentes et des résultats tangibles.

2/ Indéniablement, ce travail m'a obligé à un questionnement, une saine remise en question.

3/ C'est en déployant nos ressources au service de la valeur que nous poursuivons notre développement. Conscient de notre avantage concurrentiel, certes à améliorer, j'ai développé une stratégie de concentration avec différenciation qui, appliquée sur la segmentation stratégique définie va permettre de surmonter les difficultés que nous rencontrons aujourd'hui.

4/ J'ai pu mettre en application :

- Des outils d'analyse et de contrôle tels que les tableaux de bords.
- La création d'un comité d'exposants et l'implication de ceux-ci dans le processus de l'élaboration des salons.
- L'élaboration d'un système d'information marketing par des rencontres avec les organisateurs leader wallons d'événements.
- La mise en place d'un protocole d'enquête de satisfaction exposants et visiteurs.
- La réflexion d'acquisition d'un logiciel de gestion type ERP pour développer une plus grande automatisation de tâches administratives et commerciales grâce à une base de données intégrée.

A l'issue de ce travail, je constate avoir acquis une démarche réflexive nouvelle pour mettre en place un marketing stratégique au cœur des activités de mon entreprise qui évolue dans un métier dynamique, innovateur et pluridisciplinaire.

## La Bibliographie

### Les ouvrages publiés

- R. BREALEY, S. MYERS, F. ALLEN, « Principes de gestion financière », Pearson Education France, Paris, 2006.
- Y. DE RONGE, « Contrôle de Gestion », Paris, Pearson Education France, 2009
- P. Du BOIS de BOUNAM, « Management Stratégique », Fucam , Mons, notes de cours 2010.
- M. INGHAM, « Management stratégique et compétitivité » , De Boeck Université, Bruxelles, 1995, pg 187-207.
- P. KOTLER, « Marketing Management 13 édition », Paris, Pearson Education France, 2009.
- J-J. LAMBIN, C. de MOERLOOSE, « Marketing Stratégique et opérationnel », Paris, Dunod, 2008, 7ème édition.
- JJ MACHURET, DELOCHE, CHARLOT d' AMART, « Commerciator », Paris, InterEditions, 1994.
- M. MONTOUSSE, « Analyse économique et historique des sociétés contemporaines », Edition Bréal, Paris, 3eme édition, juin 2010.
- B.SCHWARTZ , « Le paradoxe du choix », Marabout Edition, Paris, 1<sup>er</sup> édition mai 09, (Coll. Poche).
- STRATEGOR, « Politique générale d'entreprise», Paris, InterEditions, 1993
- V.WELIS , Amélioration de la relation B2B au sein des salons commerciaux, Mémoire FUCAM année académique 2008-2009

### Les Articles

- J.L. AAKER, « Dimensions of brand personality », Journal of Marketing Research, Vol 24, août 1997, pg 347-356.
- Actualités, « ARTEXIS décroche une position stratégique en Suède», Trends-Tendances, 19 mai 2011, pg 11
- Actualités, E. EVERARD, invité de l'émission « les décideurs du vendredi », Tends-Tendances, 10 janvier 2008
- B. DERBRUYNE, « Comment impliquer le consommateurs dans la conception des produits ? », Trends-tendances, 17février 2011, pg 86-87.

G. LEROY, « Apprentissages stratégiques et structurels d'entreprises internationales », revue d'économie industrielle, 1978, vol3, pg 130-142.

W. REINARTZ, V.KUMAR, « The Mismanagement of Customer Loyalty », Harvard Business Review, July 2002, R0207F.

L. VAN DIEVORT, « convertir l'internaute en client », Trends-Tendances, 29 avril 2011, pg 48-49.

C. VAN VYVE « Le nouveau consommateur est un très bon marketeer », Trends-Tendances, 5 mai 2011, PG 76-77.

R.H. WATERMAN, J.R., T.J. PETERS, J.R. PHILLIPS, « Structure is not Organisation », Business Horizons, 23, 3 juin 1980, 14-26

### **Les Références « internet » consultées**

BELGA, « Batibouw...éco-construction », Janvier. 2011, <http://www.lalibre.be/economie/actualite/article/637330/batibouw-place-sous-les-themes-de-l-eclairage-et-de-l-eco-construction.html>.

C. BRADLEY, M. HIRT, S. SMIT, « Have you tested your strategy lately ? » [https://www.mckinseyquarterly.com/Have\\_you\\_tested\\_your\\_strategy\\_lately\\_2711](https://www.mckinseyquarterly.com/Have_you_tested_your_strategy_lately_2711).

CRIOC, Mai 2011, « Les décisions d'achats », 18 MAI 2011, Archives du CRIOC, [http://m.crioc.be/index.php?mode=document\\_crioc&id\\_doc=5839](http://m.crioc.be/index.php?mode=document_crioc&id_doc=5839)

FEBELUX, « batibouw étudie les tendances en matière de décoration d'intérieur », Mai 2011, [http://www.exhibitions.be/fr/content\\_detail.asp?id=808](http://www.exhibitions.be/fr/content_detail.asp?id=808).

FEBELUX, février 11, <http://www.febelux.be>.

P. SAUVE, P. FILIATRAULT, « Le marketing de services en PME : une approche théorique », ASAC, Montréal, Québec, [http://web2.uqat.ca/sauvep/doc\\_pdf/Mark-serv-pme.pdf](http://web2.uqat.ca/sauvep/doc_pdf/Mark-serv-pme.pdf)

<http://www.thomas-piron.eu/be/fr/particuliers/maisons/nosgaranties/int%C3%A9gration.aspx>, 25 mars 2011

## Les annexes

|                                                                               |         |
|-------------------------------------------------------------------------------|---------|
| Annexe 1 : Les résultats financiers et indicateurs des huit dernières années. | Page 58 |
| Annexe 2 : L'analyse des centres de coûts des métiers.                        | Page 59 |
| Annexe 3 : Les supports Baticentre.                                           | Page 62 |
| Annexe 4 : La chaîne de valeur de Baticentre.                                 | Page 64 |
| Annexe 5 : Les interviews d'acteurs de la profession.                         | Page 71 |
| Annexe 6 : La méthodologie du Focus Group.                                    | Page 73 |
| Annexe 7: La décision d'achat des plus de 40 ans.                             | Page 75 |
| Annexe 8: Le plan du Hall 2012 La Louvière Expo.                              | Page 76 |

### Annexe 1 : les résultats financiers et indicateurs des huit dernières années.

| année de l'exercice | Nombre de visiteurs | Nombre d'exposants | Surface net location | C.A. Salon Automne | C.A. Baticentre | C.A. PLEINSUD |
|---------------------|---------------------|--------------------|----------------------|--------------------|-----------------|---------------|
| 2003                | 20465               | 87                 | 1417                 | 115686 €           | 16123 €         | 0 €           |
| 2004                | 18628               | 92                 | 1525                 | 113656 €           | 23054 €         | 0 €           |
| 2005                | 20782               | 102                | 1605                 | 105177 €           | 25874 €         | 0 €           |
| 2006                | 20523               | 98                 | 1570                 | 140310 €           | 26587 €         | 0 €           |
| 2007                | 20249               | 110                | 1680                 | 128319 €           | 29691 €         | 2100 €        |
| 2008                | 22172               | 125                | 1750                 | 137757 €           | 36419 €         | 9977 €        |
| 2009                | 23375               | 132                | 1830                 | 136626 €           | 30721 €         | 7551 €        |
| 2010                | 11567               | 65                 | 989                  | 58353 €            | 34543 €         | 21316 €       |

| année d l'exercice | Résultat (1)    | Chiffre d'affaires (produits) | Total des charges | Charges consommables | loyers   | Publicité | Rétributions (2) |
|--------------------|-----------------|-------------------------------|-------------------|----------------------|----------|-----------|------------------|
| 2003               | <b>-3.098 €</b> | <b>131.809 €</b>              | 135.389 €         | 10.891 €             | 21.990 € | 65.298 €  | 9.149 €          |
| 2004               | <b>3.310 €</b>  | <b>136.710 €</b>              | 134.902 €         | 14.478 €             | 25.059 € | 57.533 €  | 10.374 €         |
| 2005               | <b>-2.629 €</b> | <b>131.051 €</b>              | 133.904 €         | 14.219 €             | 23.698 € | 53.557 €  | 11.587 €         |
| 2006               | <b>8.694 €</b>  | <b>166.897 €</b>              | 165.601 €         | 21.282 €             | 23.966 € | 63.847 €  | 11.255 €         |
| 2007               | <b>12.841 €</b> | <b>160.110 €</b>              | 156.027 €         | 18.778 €             | 21.483 € | 64.654 €  | 11.605 €         |
| 2008               | <b>3.195 €</b>  | <b>187.749 €</b>              | 189.492 €         | 20.255 €             | 21.799 € | 81.288 €  | 11.523 €         |
| 2009               | <b>2.018 €</b>  | <b>175.710 €</b>              | 181.440 €         | 18.411 €             | 19.119 € | 72.732 €  | 15.541 €         |
| 2010               | <b>-6.084 €</b> | <b>114.212 €</b>              | 116.075 €         | 9.351 €              | 11.468 € | 56.899 €  | 11.454 €         |

(1): résultat avant rémunération Dirigeants d'entreprise, loyers, impôts et réserve immunisées

(2) : rétribution de tiers et intérimaires

Rem: en 2006, nous avons bénéficié d'un produit exceptionnel de 17.694 €

Rem: en 2008, le résultat tiens compte d'une amende administrative de 10.000€

**Annexe 2 : Analyse des centres de coûts des métiers.**

**Analyse du centre de coût de "PleinSud sprl"**

| Centre de coût du métier "Salon D'Automne" |                              |                   |           |                    |                        |                  |                 |                    |  |
|--------------------------------------------|------------------------------|-------------------|-----------|--------------------|------------------------|------------------|-----------------|--------------------|--|
| Unité: heures/ machine ou km annuel        | coût Horaire ou annuel (1)   | assurance et taxe | entretien | Consom - mable (4) | logiciels et formation | tx Horaire ou km | (3)ratio Projet | Coût du métier '11 |  |
| 21000 voiture (1)                          | 7.800,00 €                   | 2.876,00 €        | 500,00 €  | 1.764,00 €         | - €                    | 0,62 €           | 70%             | 9.058,00 €         |  |
| 1500 ordinateur (1)                        | 2.350,00 €                   | 100,00 €          | - €       | 87,00 €            | 650,00 €               | 2,12 €           | 60%             | 1.912,20 €         |  |
| 1500 imprimante (1)                        | 120,00 €                     | - €               | - €       | 27,00 €            | - €                    | 0,10 €           | 40%             | 58,80 €            |  |
| 1800 téléphonie-fax (1)                    | 2.125,00 €                   | - €               | - €       | 27,00 €            | - €                    | 1,20 €           | 60%             | 1.291,20 €         |  |
| 1800 loc bureau aménagé chauff.            | 4.350,00 €                   | 340,00 €          | 360,00 €  | - €                | 350,00 €               | 3,00 €           | 60%             | 3.240,00 €         |  |
| 75 matériel photo (1)                      | 680,00 €                     | 100,00 €          | 110,00 €  | 50,00 €            | 350,00 €               | 17,20 €          | 30%             | 387,00 €           |  |
| Unité: Heures main d'œuvre/annuel          |                              |                   |           |                    |                        |                  |                 |                    |  |
|                                            | entretien commercial         |                   |           |                    |                        | 50,00 €          |                 |                    |  |
|                                            | création texte               |                   |           |                    |                        | 40,00 €          |                 |                    |  |
|                                            | courrier                     |                   |           |                    |                        | 30,00 €          |                 |                    |  |
|                                            | secrétariat                  |                   |           |                    |                        | 30,00 €          |                 |                    |  |
|                                            | scéance photo                |                   |           |                    |                        | 40,00 €          |                 |                    |  |
|                                            | création graphique           |                   |           |                    |                        | 70,00 €          |                 |                    |  |
|                                            | mise en page                 |                   |           |                    |                        | 70,00 €          |                 |                    |  |
| tx à l'acte                                |                              |                   |           |                    |                        |                  |                 |                    |  |
|                                            | courrier (timbre+enveloppe)  |                   |           | 1,35 €             |                        | 1,35 €           | 300             | 405,00 €           |  |
|                                            | consommation papier          |                   |           | 7,35 €             |                        | 7,35 €           | 7               | 51,45 €            |  |
| 1                                          | Tombola incentives           |                   |           |                    |                        | 3.000,00 €       | 85%             | 2.550,00 €         |  |
| 1                                          | frais représentation         |                   |           |                    |                        | 3.500,00 €       | 85%             | 2.975,00 €         |  |
| 210                                        | Hotesse salon interim        | 17,50 €           |           |                    |                        | 3.675,00 €       | 85%             | 3.123,75 €         |  |
| 1                                          | gestion comptable            | 3.200,00 €        |           |                    |                        | 3.200,00 €       | 65%             | 2.080,00 €         |  |
| 1                                          | Gestion des sites web        | 700,00 €          | 500,00 €  |                    | 350,00 €               | 1.550,00 €       | 75%             | 1.162,50 €         |  |
| 1                                          | coût infographie 2010        | 5.407,75 €        |           |                    |                        | 5.407,75 €       | 20%             | 1.081,55 €         |  |
| Unité ressource spécifique au métier: (2)  |                              |                   |           |                    |                        |                  |                 |                    |  |
| 130                                        | Exposants                    |                   |           |                    |                        |                  | 71230           |                    |  |
| 1                                          | Location Hall                | 24.000,00 €       |           |                    |                        | 24.000,00 €      | 100%            | 13.000,00€         |  |
| 180                                        | Gardiennage                  | 45,00 €           |           |                    |                        | 8.100,00 €       | 100%            | 8.100,00€          |  |
| 1                                          | inpétrants(vincotte, ...)    | 800,00 €          |           |                    |                        | 800,00 €         | 100%            | 800,00€            |  |
| 1                                          | Impression (affiches flyers) | 45.000,00 €       |           |                    |                        | 45.000,00 €      | 100%            | 45.000,00€         |  |
| 1                                          | Décoration (moquettes,...)   | 3.500,00 €        |           |                    |                        | 3.500,00 €       | 100%            | 3.500,00€          |  |
| 1                                          | Location diverses            | 480,00 €          |           |                    |                        | 480,00 €         | 100%            | 480,00€            |  |
| 1                                          | taxes amendes                | 350,00 €          |           |                    |                        | 350,00 €         | 100%            | 350,00€            |  |
|                                            |                              |                   |           |                    |                        |                  |                 | 97.344,25 €        |  |

(1) les "marchines" ont un coût annuel sur base de l'achat-vétusté et ammortissement

(2) quantité traitée par le poste concerné

(3) ce coefficient exprime l'usage des postes en fonction de l'apport financier du projet "magazines" au CA global

(4) Consommables: Electricité - Gaz -mazout -Cartouche encre - rame papier

Analyse du centre de coût de "PleinSud sprl"

| Centre de coût du métier "Batiment"                                         |                                |                            |                   |           |                    |                        |                  |                 |                   |
|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|----------------------------|-------------------|-----------|--------------------|------------------------|------------------|-----------------|-------------------|
| Unité: heures/                                                              | machine ou km annuel           | coût Horaire ou annuel (1) | assurance et taxe | entretien | Consom - mable (4) | logiciels et formation | tx Horaire ou km | (3)ratio Projet | Coût du métier*10 |
| 21000                                                                       | voiture (1)                    | 7.800,00 €                 | 2.876,00 €        | 500,00 €  | 1.764,00 €         | - €                    | 0,62 €           | 20%             | 2.588,00 €        |
| 1500                                                                        | ordinateur (1)                 | 2.350,00 €                 | 100,00 €          | - €       | 87,00 €            | 650,00 €               | 2,12 €           | 20%             | 637,40 €          |
| 1500                                                                        | imprimante (1)                 | 120,00 €                   | - €               | - €       | 27,00 €            | - €                    | 0,10 €           | 30%             | 44,10 €           |
| 1800                                                                        | téléphonie-fax (1)             | 2.125,00 €                 | - €               | - €       | 27,00 €            | - €                    | 1,20 €           | 30%             | 645,60 €          |
| 1800                                                                        | loc bureau aménagé chauff.     | 4.350,00 €                 | 340,00 €          | 360,00 €  | - €                | 350,00 €               | 3,00 €           | 30%             | 1.620,00 €        |
| 75                                                                          | matériel photo (1)             | 680,00 €                   | 100,00 €          | 110,00 €  | 50,00 €            | 350,00 €               | 17,20 €          | 70%             | 903,00 €          |
| Unité: Heures main d'œuvre/annuel                                           |                                |                            |                   |           |                    |                        |                  |                 |                   |
|                                                                             | entretien commercial           |                            |                   |           |                    |                        | 50,00 €          |                 |                   |
|                                                                             | création texte                 |                            |                   |           |                    |                        | 40,00 €          |                 |                   |
|                                                                             | courrier                       |                            |                   |           |                    |                        | 30,00 €          |                 |                   |
|                                                                             | secretariat                    |                            |                   |           |                    |                        | 30,00 €          |                 |                   |
|                                                                             | séance photo                   |                            |                   |           |                    |                        | 40,00 €          |                 |                   |
|                                                                             | création graphique             |                            |                   |           |                    |                        | 70,00 €          |                 |                   |
|                                                                             | mise en page                   |                            |                   |           |                    |                        | 70,00 €          |                 |                   |
| tx à l'acte                                                                 |                                |                            |                   |           |                    |                        |                  |                 |                   |
|                                                                             | courrier (timbre+enveloppe)    |                            |                   |           | 1,35 €             |                        | 1,35 €           | 300             | 405,00 €          |
|                                                                             | consommation papier            |                            |                   |           | 7,35 €             |                        | 7,35 €           | 7               | 51,45 €           |
| 1                                                                           | Tombola Incentives             |                            |                   |           |                    |                        | 3.000,00 €       | 15%             | 450,00 €          |
| 1                                                                           | frais représentation           |                            |                   |           |                    |                        | 3.500,00 €       | 5%              | 175,00 €          |
| 210                                                                         | Hotesse salon interim          | 17,50 €                    |                   |           |                    |                        | 3.675,00 €       | 15%             | 551,25 €          |
| 1                                                                           | gestion comptable              | 3.200,00 €                 |                   |           |                    |                        | 3.200,00 €       | 25%             | 800,00 €          |
| 1                                                                           | Gestion des sites web          | 700,00 €                   |                   | 500,00 €  |                    | 350,00 €               | 1.550,00 €       | 15%             | 232,50 €          |
| 1                                                                           | coût infographie 2010          | 5.407,75 €                 |                   |           |                    |                        | 5.407,75 €       | 80%             | 4.326,20 €        |
| prix moyen pondéré                                                          |                                |                            |                   |           |                    |                        |                  |                 |                   |
| Unité ressource spécifique au métier: la page d'annonce ou l'exemplaire (2) |                                |                            |                   |           |                    |                        |                  |                 |                   |
| 28                                                                          | pages d'annonces               |                            |                   |           |                    |                        |                  |                 |                   |
| 6000                                                                        | imprimés Eluxe (1)             | 4.663,00 €                 |                   |           |                    |                        | 4.663,00 €       | 100%            |                   |
| 37000                                                                       | imprimés Ejournal (1)          | 5.647,85 €                 |                   |           |                    |                        | 5.647,85 €       | 100%            |                   |
| 36000                                                                       | distribution BD (1) (2)        | 1.065,18 €                 |                   |           |                    |                        | 1.065,18 €       | 100%            |                   |
| 35                                                                          | distribution Hot spots (1) (2) | 27,00 €                    |                   |           |                    |                        | 945,00 €         | 100%            |                   |
| 1                                                                           | filimage et adressage (2) (1)  | 480,00 €                   |                   |           |                    |                        | 480,00 €         | 100%            |                   |
| 1                                                                           | distribution Bpost (2) (1)     | 1.437,80 €                 |                   |           |                    |                        | 1.437,80 €       | 100%            |                   |
|                                                                             |                                |                            |                   |           |                    |                        |                  |                 | 26.341,23 €       |

(1) les "marchines" ont un coût annuel sur base de l'achat-vétusté et ammortissement

(2) quantité traitée par le poste concerné

(3) ce coefficient exprime l'usage des postes en fonction de l'apport financier du projet "magazines" au CA global

(4) Consommables: Electricité - Gaz -mazout -Cartouche encre - rame papier

Centre de coût du métier Conseil "Pleinsud"

| Unité: Heures main d'œuvre/annuel |                      |         |
|-----------------------------------|----------------------|---------|
|                                   | entretien commercial | 50,00 € |
|                                   | création texte       | 40,00 € |
|                                   | courrier             | 30,00 € |
|                                   | secrétariat          | 30,00 € |
|                                   | scénario photo       | 40,00 € |
|                                   | création graphique   | 70,00 € |
|                                   | mise en page         | 70,00 € |

| Unité ressource spécifique au métier: (2) |         |
|-------------------------------------------|---------|
| 360 Prestation de conseil                 | 80,00 € |
|                                           | 80,00 € |

61

### **Annexe 3 : les supports Baticentre**

- Produit imprimé 1 : «Livret Luxe : Baticentre 2010»
- Produit imprimé 2 :«Salon d’Automne 2010»



#### **Annexe 4 : La chaîne de valeur de Baticentre.**

L'objet de cette annexe est de mettre en place un contrôle logistique au sein de PLEINSUD. Conjointement aux résultats obtenus dans ce mémoire, un avantage concurrentiel réside dans la synergie de nos métiers. La compréhension complète de la répartition des coûts, va m'aider dans la tarification et l'amélioration du R.O.I. de mes activités.

##### **1/ Les fiches produits :**

Celles-ci permettent une meilleure analyse des devis commerciaux et servent à fournir les mesures quantifiables du contrôle qualité.

Si nous pouvons distinguer trois produits finaux, ceux-ci partagent néanmoins de nombreuses ressources en commun (infographie, élaboration de maquette, gestion commerciale..). Cette donnée doit être prise en considération dans les différents calculs.

Les délais de livraison de fichier, dates d'impression et livraison sont confirmés dès la signature des bons de commande.

- Produit imprimé 1 : «Livret Luxe : Baticentre 2010»

Brochures collée de 48 pages + couverture

Format fermé : 165x235 mm à la française

*Base fournie* : Support informatique fourni par vos soins prêt à imprimer (PDF)

BAT sur ozalids couleurs, flashage et imposition par nos soins (CTP)

Couverture 4 pages : papier Couché satiné de 250g/m2

Recto : quadrichromie + vernis acrylique brillant

Verso : quadrichromie

Intérieur 48 pages : papier couché satiné de 150 g/m2

Recto et verso : quadrichromie

Tirage : 6000 ex

Façonnage : dos collé + mis sous film de 2000 ex.

Etiquetage sur base fichier Excel fourni par vos soins

Emballage et livraison : Dépôt poste (2000ex) + départ Atelier (4000ex)

Poids unitaire : 126 g

Prix Htva : 4663,00 €

- Produit imprimé 2 : «Salon d'Automne 2010»

Brochure 32 pages A4 sur papier couché machine 100% recyclé 57g/m2

*Base fournie* : fichiers PDF (version 1.3) certifiés Medibel

Façonnage : **coupe 3 côtés au format 195x270mm** + filet de colle dans le pli

Impression : Heatset, 4 couleurs recto/verso

Tirage : 37 000ex

Conditionnement : en paquets cerclés sur palettes avec film P.E.

Livraison : 1 adresse Gosselies

**Poids unitaire : 48,02g**

Prix Htva : 5647,85 €

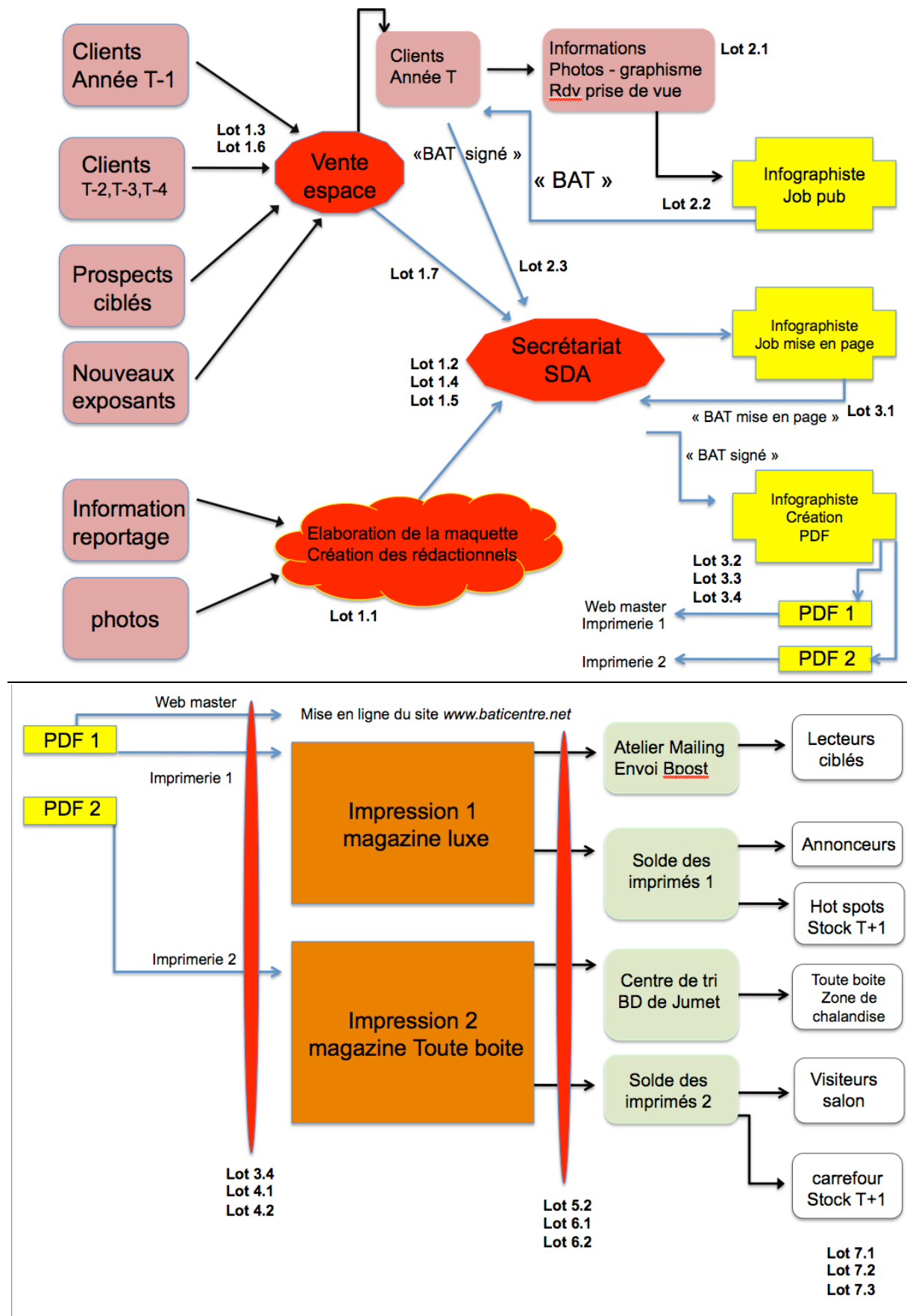
Remarque : la coupe de façonnage est réalisée afin d'obtenir un exemplaire de moins de 50g, le dépassement de ce poids engendre une majoration de prix de distribution de 40%.

- Produit 3 « PDF pour le site ».

Il s'agit ici du sous-produit « PDF1 » du Produit imprimé 1.

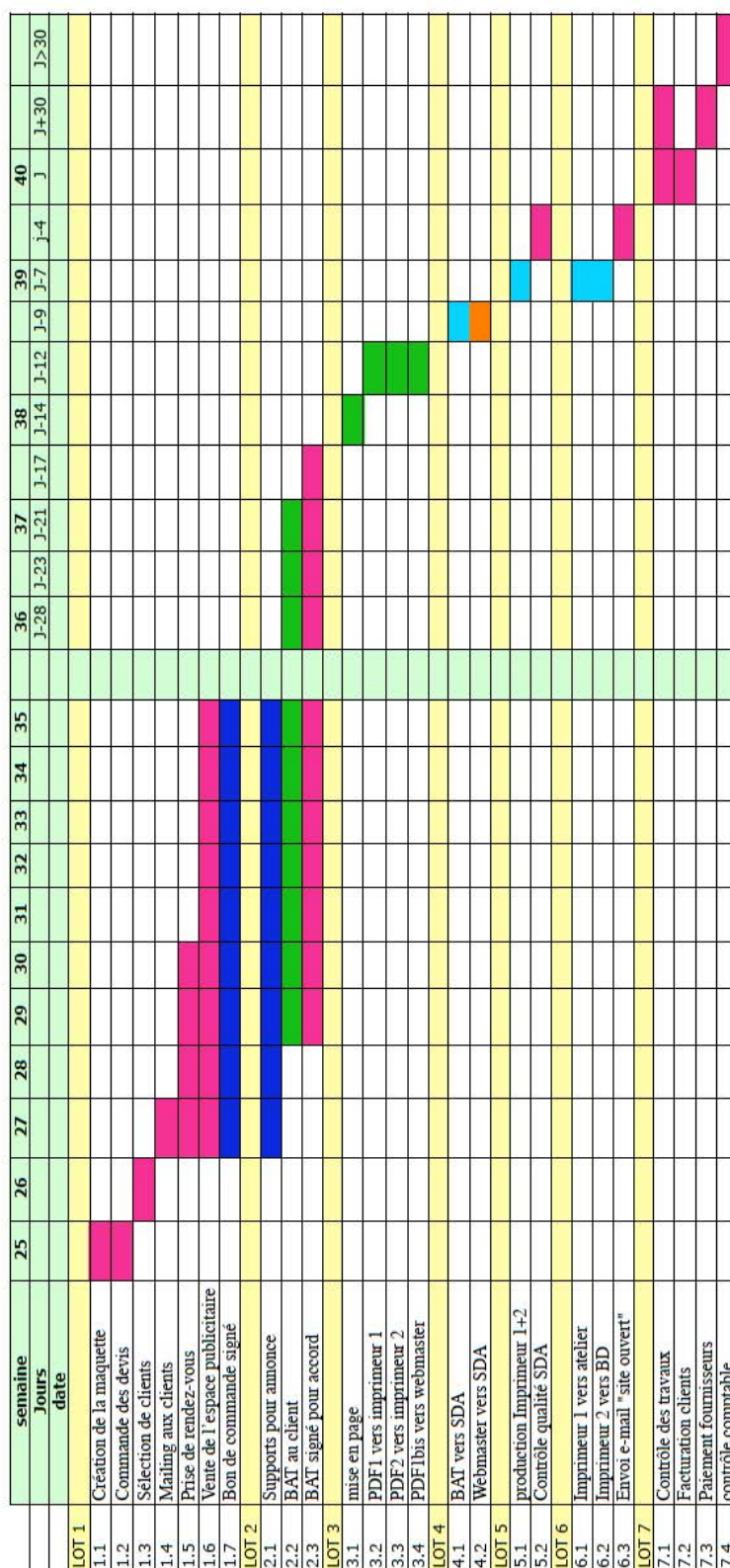
*A fournir* : Fichier PDF (version 1.3) sans les bords de coupe.

## 2/ Graphique de présentation des niveaux tactiques et opérationnels :



### 3./ La gestion dans le temps du projet Baticentre :

Planification selon Gantt  
Base pour l'édition 2011



|               |
|---------------|
| SDA           |
| Infographiste |
| imprimerie    |
| webmaster     |
| Client        |

J: jour de reception par poste et toutes boites des magazines

#### 4/ la gestion commerciale de Baticentre :

### Calcul du prix de revient prévisionnel par annonceur

| Coûts prévus pour l'annonce du client :                                                                                                                                                                          |                            |                             | surface soit % de page: |                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-----------------------------|-------------------------|----------------|
| annonce n°: esp                                                                                                                                                                                                  | est de :                   |                             |                         |                |
| <b>Gamme opératoire</b>                                                                                                                                                                                          | <b>heures machine</b>      |                             | tx Horaire ou km        | PR Machine     |
| opérations "internes"                                                                                                                                                                                            |                            | voiture (1)                 | 0,62 €                  |                |
|                                                                                                                                                                                                                  |                            | bureautique (1)             | 6,42 €                  |                |
|                                                                                                                                                                                                                  |                            | matériel photo (1)          | 17,20 €                 |                |
|                                                                                                                                                                                                                  | <b>Heures main d'Œuvre</b> |                             |                         | PR MO *        |
|                                                                                                                                                                                                                  |                            | entretien commercial        | 50,00 €                 |                |
|                                                                                                                                                                                                                  |                            | création texte              | 40,00 €                 |                |
|                                                                                                                                                                                                                  |                            | courrier                    | 30,00 €                 |                |
|                                                                                                                                                                                                                  |                            | secretariat                 | 30,00 €                 |                |
|                                                                                                                                                                                                                  |                            | scéance photo               | 40,00 €                 |                |
|                                                                                                                                                                                                                  |                            |                             |                         | Sous-traitance |
| opérations "externes"                                                                                                                                                                                            |                            | courrier (timbre+enveloppe) | 1,35 €                  |                |
|                                                                                                                                                                                                                  |                            | création graphique          | 70,00 €                 |                |
|                                                                                                                                                                                                                  |                            | mise en page                | 70,00 €                 |                |
| <b>Nomenclatures</b>                                                                                                                                                                                             |                            |                             |                         |                |
|                                                                                                                                                                                                                  | <b>quantité</b>            |                             | coût moyen à la page    |                |
| articles "magasin"                                                                                                                                                                                               |                            | page d'annonce (2)          | 758,00 €                |                |
|                                                                                                                                                                                                                  |                            | surcoût "privilège"         |                         |                |
|                                                                                                                                                                                                                  | <b>quantité</b>            |                             | prix achat              |                |
| Articles "achetés"                                                                                                                                                                                               |                            | achat 'photolia'            |                         |                |
|                                                                                                                                                                                                                  |                            | transports imprimeries (2)  |                         |                |
| <b>(*) seront intégré dans ce coût le coût administratif, comptabilité, facturation, organisation, gestion des tâches...</b>                                                                                     |                            |                             |                         |                |
| (1) calcul réalisé ici sur une approximation (voir fiche centre de coût) tenant compte de: Prix d'achat, volume annuel, amortissement, consommable, assurances, forfait annuel réparation, licences logiciels... |                            |                             |                         |                |
| (2) le processus consiste à identifier un coût par poste de travail puis de définir son coût par page d'annonce pour identifier le coût annonce au prorata de sa surface                                         |                            |                             |                         |                |

Le tableau ci-dessous reprend les 66 espaces publicitaires disponibles en les identifiant individuellement, il offre la visibilité du «chemin de fer» pour les 3 supports de prépresse. Il permet de suivre l'état d'avancement du projet par un code couleur. De la signature client au contrôle de l'impression de l'insertion dans les produits finaux, toutes les étapes (apport des supports matériels, création graphique, BAT, accord...) sont identifiées et validées par un acteur décisionnel de l'équipe du projet.

Cet outil offre plus qu'une aide technique, il dégage également un intérêt commercial.

Celui-ci sera un tableau de bord pour l'objectif et le suivi commercial. Il permet en outre de dégager des opportunités de profit sur certains espaces publicitaires jusqu'ici non détectés.

| tableau de gestion du projet infographie |           |              |         |      |         |          |                   |       |      |                                                     |
|------------------------------------------|-----------|--------------|---------|------|---------|----------|-------------------|-------|------|-----------------------------------------------------|
| page pdf1                                | page pdf2 | produit      | SURFACE |      |         |          | client            | tarif | prix | remarque                                            |
|                                          |           |              | vente   | SDA2 | SDA1et2 | "offert" |                   |       |      |                                                     |
| 1                                        |           | couverture   |         | 1    | 1       |          | sda               |       |      | ajouter macarron "entrée gratuite pg 4"             |
| 2                                        |           | sommaire     |         | 0,5  | 0,5     |          | sda               |       |      |                                                     |
| 2                                        |           | remerciement |         | 0,25 | 0,25    |          | sda               |       |      |                                                     |
| 2                                        |           | esp 1        | 0,25    |      |         |          | Dexia             |       |      |                                                     |
| 3                                        |           | editorial    |         | 0,5  | 0,5     |          | sda               |       |      |                                                     |
| 3                                        |           | esp 2        | 0,5     |      |         |          | Selecion Mailleux |       |      |                                                     |
| 4                                        |           | promo SDA    |         |      | 1       |          | sda               |       |      | entrée gratuite. concours.                          |
| 5                                        |           | promo SDA    |         |      | 1       |          | sda               |       |      | guide pratique                                      |
| 6                                        |           | promo SDA    |         |      | 1       |          | sda               |       |      | photos event : promo pleinsud                       |
| 7                                        |           | promo SDA    |         |      | 1       |          | sda               |       |      | photos event : promo pleinsud                       |
| 8                                        |           | promo SDA    |         |      | 1       |          | sda               |       |      | tonalité : info générale                            |
| 9                                        |           | promo SDA    |         |      | 0,75    |          | sda               |       |      | tonalité : info générale                            |
| 9                                        |           | esp VIP      |         |      |         | 0,25     | Yellow moon       |       |      |                                                     |
| 10                                       |           | esp 3        | 1       |      |         |          | Helha             |       |      |                                                     |
| 11                                       |           | publirep. 1  |         |      |         | 1        | de vree           |       |      |                                                     |
| 12                                       |           | publirep. 1  |         |      |         | 1        | de vree           |       |      |                                                     |
| 13                                       |           | publirep. 1  |         |      |         | 1        | de vree           |       |      |                                                     |
| 14                                       |           | publirep. 1  |         |      |         | 0,66     | de vree           |       |      |                                                     |
| 14                                       |           | esp 4        | 0,33    |      |         |          | Demory            |       |      |                                                     |
| 15                                       |           | esp 5        | 0,25    |      |         |          | Illico travaux    |       |      |                                                     |
| 15                                       |           | esp 6        | 0,25    |      |         |          | Baio              |       |      |                                                     |
| 15                                       |           | esp 7        | 0,5     |      |         |          | Roosens           |       |      |                                                     |
| 16                                       |           | promo SDA    |         |      | 1       |          |                   |       |      | conférence                                          |
| 17                                       |           | esp 8        | 0,25    |      |         |          | ben elec          |       |      |                                                     |
| 17                                       |           | esp 9        | 0,25    |      |         |          | mh Elec           |       |      |                                                     |
| 17                                       |           | esp 10       | 0,5     |      |         |          | ARFEU             |       |      |                                                     |
| 18                                       |           | esp 11       | 1       |      |         |          | Action prévention |       |      |                                                     |
| 19                                       |           | esp 12       | 1       |      |         |          | Gobert matériaux  |       |      |                                                     |
| 20                                       |           | esp 13       | 1       |      |         |          | Culligan          |       |      |                                                     |
| 21                                       |           | esp 14       | 1       |      |         |          | Culligan          |       |      |                                                     |
| 22                                       |           | promo SDA    |         | 0,75 | 0,75    |          | sda               |       |      | liste exposants Habitat (conseil-isolation-énergie) |
| 23                                       |           | esp 15       | 0,25    |      |         |          | briatte           |       |      |                                                     |
| 23                                       |           | esp 16       | 1       |      |         |          | Rf design         |       |      |                                                     |
| 24                                       |           | esp 17       | 1       |      |         |          | JP decamps        |       |      |                                                     |
| 25                                       |           | esp 18       | 0,5     |      |         |          | Bouchereau        |       |      |                                                     |
| 25                                       |           | esp 19       | 0,5     |      |         |          | ABC Energies      |       |      |                                                     |
| 26                                       |           | esp 20       | 0,5     |      |         |          | Hainaut dévelop   |       |      | mettre en bas                                       |
| 26                                       |           | esp 21       | 0,5     |      |         |          | Ass Verheye       |       |      |                                                     |
| 27                                       |           | esp 22       | 0,333   |      |         |          | Ent. François     |       |      |                                                     |
| 27                                       |           | esp 23       | 0,333   |      |         |          | Marc Decamps      |       |      |                                                     |
| 27                                       |           | esp 24       | 0,333   |      |         |          | Portas            |       |      |                                                     |
| 28                                       |           | publirep 2   |         |      |         | 1        | Artisan           |       |      |                                                     |
| 29                                       |           | publirep 2   |         |      |         | 0,75     | Artisan           |       |      |                                                     |
| 29                                       |           | esp 25       | 0,25    |      |         |          | Maison vins fins  |       |      |                                                     |
| 30                                       |           | esp 26       | 0,25    |      |         |          | table de la villa |       |      |                                                     |
| 30                                       |           | publirep 2   |         |      |         | 0,75     | Artisan           |       |      |                                                     |
| 31                                       |           | publirep 2   |         |      |         | 0,25     | Artisan           |       |      |                                                     |
| 31                                       |           | esp 27       | 0,25    |      |         |          | l'artisan         |       |      |                                                     |
| 31                                       |           | esp 28       |         |      |         | 0,25     | sda: remercieemnt |       |      | vendre 1/2 page                                     |
| 31                                       |           | esp 29       |         |      |         | 0,25     | Coach             |       |      | vendre 1/2 page                                     |
| 32                                       |           | promo SDA    |         | 0,75 | 0,75    |          | sda               |       |      | lise exposants saveurs                              |
| 32                                       |           | esp 30       | 0,25    |      |         |          | Bonjour Bébé      |       |      | modifier....                                        |
| 33                                       |           | publirep 3   |         |      |         | 1        | UGO               |       |      |                                                     |
| 34                                       |           | publirep 3   |         |      |         | 1        | UGO               |       |      |                                                     |
| 35                                       |           | publirep 3   |         |      |         | 0,65     | UGO               |       |      |                                                     |
| 35                                       |           | esp 31       | 0,16    |      |         |          | Ho bic club       |       |      |                                                     |
| 35                                       |           | esp 32       | 0,16    |      |         |          | L'ecrivain public |       |      |                                                     |
| 36                                       |           | esp 33       | 0,333   |      |         |          | epl d'or          |       |      |                                                     |
| 36                                       |           | esp 34       |         |      |         | 0,332    | café brazil       |       |      | cadeau                                              |
| 36                                       |           | esn 35       | 0,333   |      |         |          | UGO               |       |      |                                                     |

|    |            |       |      |        |       |                     |       |       |                                   |
|----|------------|-------|------|--------|-------|---------------------|-------|-------|-----------------------------------|
| 36 | esp 33     | 0,333 |      |        |       | epi d'or            |       |       |                                   |
| 36 | esp 34     |       |      |        | 0,332 | café brazil         |       |       | cadeau                            |
| 36 | esp 35     | 0,333 |      |        |       | UGO                 |       |       |                                   |
| 37 | publirep 4 | 1     |      |        |       | Bouillon            |       |       |                                   |
| 38 | publirep 4 | 1     |      |        |       | Bouillon            |       |       |                                   |
| 39 | esp 36     | 1     |      |        |       | bouillon            |       |       |                                   |
| 40 | esp 37     | 0,25  |      |        |       | Immo du centre      |       |       |                                   |
| 40 | esp 38     | 0,25  |      |        |       | GF construct        |       |       |                                   |
| 40 | esp 39     | 0,5   |      |        |       | isolation du centre |       |       |                                   |
| 41 | esp 40     | 0,33  |      |        |       | Cauchie             |       |       |                                   |
| 41 | esp 41     | 0,33  |      |        |       | Bouchelle           |       |       |                                   |
| 41 | esp 42     | 0,16  |      |        |       | Greenpetro          |       |       |                                   |
| 41 | esp 43     | 0,16  |      |        |       | Coulon              |       |       |                                   |
| 42 | esp 44     | 0,5   |      |        |       | Balasse             |       |       |                                   |
| 42 | esp 45     | 0,5   |      |        |       | Zabé                |       |       |                                   |
| 43 | esp 46     | 0,25  |      |        |       | Vignon              |       |       |                                   |
| 43 | esp 47     | 0,25  |      |        |       | Douglas             |       |       |                                   |
| 43 | esp 48     | 0,25  |      |        |       | l'Organza           |       |       |                                   |
| 43 | esp 49     | 0,25  |      |        |       | Harmony             |       |       |                                   |
| 44 | esp 50     | 1     |      |        |       | WC9                 |       |       |                                   |
| 45 | esp 51     | 1     |      |        |       | WC9                 |       |       |                                   |
| 46 | promo SDA  |       | 0,33 | 0,33   |       | SDA                 |       |       | liste exposants Habitat suite     |
| 46 | esp 52     | 0,33  |      |        |       | murprotec           |       |       |                                   |
| 46 | esp 53     | 0,33  |      |        |       | Fastral             |       |       |                                   |
| 47 | promo SDA  |       |      | 0,52   |       | SDA                 |       |       | liste exposants Habitat suite II  |
| 47 | esp 54     | 0,25  |      |        |       | toutricot           |       |       |                                   |
| 47 | esp 55     | 0,33  |      |        |       | Tchin tchin         |       |       |                                   |
| 48 | publirep 5 |       |      |        | 0,82  | forme - beauté      |       |       |                                   |
| 48 | esp 56     | 0,16  |      |        |       | Forme bauté         |       |       |                                   |
| 49 | promo SDA  |       |      | 0,5    |       | SDA                 |       |       | liste exposants confort bien-être |
| 49 | esp 57     | 0,16  |      |        |       | côte tournesol      |       |       |                                   |
| 49 | esp 58     |       |      |        | 0,33  | Espace vert         |       |       |                                   |
| 50 | esp 59     |       |      |        | 0,5   | maison du sport     |       |       |                                   |
| 50 | esp 60     |       |      |        | 0,5   | Lprotect            |       |       |                                   |
| 51 | esp 61     | 0,25  |      |        |       | Simone Motor        |       |       |                                   |
| 51 | esp 62     | 0,25  |      |        |       | Cemo bois           |       |       |                                   |
| 51 | esp 63     | 0,5   |      |        |       | Jetair              |       |       |                                   |
| 52 | esp 64     | 0,25  |      |        |       | Cardinal            |       |       |                                   |
| 52 | esp 65     | 0,25  |      |        |       | Goerges lux         |       |       |                                   |
| 52 | esp 66     | 0,5   |      |        |       | d'Jobri optic       |       |       |                                   |
|    |            | 27,86 | 4,08 | 11,85  | 12,29 |                     | 0,00€ | 0,00€ |                                   |
|    |            |       |      | total: | 52    | pages               |       |       |                                   |

## **Annexe 5 : Interviews d'acteurs de la profession.**

**Sous quelle impulsion s'est créé le premier événement dans votre organisation?**  
**L'événement s'est créé sur base d'un fait historique, sous l'impulsion d'une chambre de commerce, d'une association de commerçants ?**

*Pour toutes les régions représentées, l'après-guerre a marqué le signe d'un renouveau commercial qui a vu lancer des foires et salons pour reconstruire au sens propre les villes. Certains groupements industriels ou commerciaux voulaient également redynamiser le commerce.*

**Quand vous avez voulu créer un nouveau salon, comment cela s'est-t-il fait? Vous avez balisé le projet par des études de marché, des sondages visiteurs ? Etait-ce sur l'insistance des exposants, sur une pression de tiers (administration communale, promoteurs, commerçants).**

*Pour certains, une pression de tiers, (souvent issue du milieu politique), souhaitant inaugurer de nouveaux événements. Pour d'autres, les foires commerciales générales se sont affinées en salons thématiques pour répondre à la demande. Pour d'autres encore, vu le succès rencontré sur le site, plusieurs événements ont été créés pour éviter une saturation du volume exploitable d'un événement. Des études de marché ont été menées pour connaître les secteurs porteurs.*

**Analysez-vous les coûts liés à l'organisation de l'événement avant de l'organiser ?**

*Tous sont d'avis qu'un budget cohérent est obligatoire pour pérenniser un événement.*

**Connaissez-vous le seuil de rentabilité de l'événement ?**

*Certains le connaissent, d'autres pas nécessairement.*

**Avez-vous reçu l'aide financière (subsidés, facilités) ou logistique de l'administration communale ou d'un autre organisme pour organiser ?**

*Souvent, les organisateurs reçoivent une aide financière ou peuvent compter sur une aide logistique des pouvoirs locaux.*

**Comment procédez-vous pour attirer les sponsors ? Possédez-vous un dossier de démarchage? Procédez-vous selon un protocole de prospection ?**

*Des organisateurs n'hésitent pas à démarcher des sponsors avec l'appui d'un dossier, d'autres fonctionnent sans sponsor.*

**Quelle part ou proportion de budget allouez-vous à la publicité du salon ainsi qu'aux sous-catégories – affichage, radio, tv... ?**

*Tous sont d'avis que le budget dédié à la publicité est de plus en plus réduit. Certaines organisations déboursent jusqu'à 125,000 euros pour communiquer un salon porteur. Le poste communication est invariablement un pourcentage précis du budget total d'un salon.*

**Mettez-vous en place des animations, concours, thématiques, conférences ? Si oui, quel succès remportent-ils ?**

*Les concours, animations, les thématiques tendances sont impactants pour dynamiser les événements. Ce sont des outils bien perçus par le public qui participe activement. Les conférences rencontrent peu de succès*

**Selon vous, comment attirer plus de visiteurs ?**

*Certains ont essayé beaucoup de chose. Pour d'autres, attirer plus de visiteurs, n'est pas nécessaire car le taux de fréquentation du public frise la limite de la capacité du lieu.*

**Connaissez-vous le profil des visiteurs, leur provenance et leurs attentes ?**

*Les enquêtes sont courantes et sont tenues auprès des visiteurs et exposants, donc le profil des clients est connu. On peut avancer que le thème du salon définit le profil du visiteur.*

**Percevez-vous un changement de motivation et d'intérêts parmi les exposants ?**

*Aux dires des organisateurs questionnés, aucun changement n'est perçu dans la démarche du visiteur.*

**Quel avenir voyez-vous pour les salons B2B, B2C, grand public et de niche ?**

*Les personnes interviewées ne sont pas organisatrices d'événements b2b. Ils observent le bon déroulement des manifestations B2B lorsqu'ils sont organisés par des tiers. Par contre, la tendance des salons grand public confirme sa chute progressive. La nécessité de travailler les thématiques est donc incontournable.*

**Quelle est votre approche par rapport à internet ? Qu'en pensez-vous ?**

*Indéniablement, c'est un volet de la communication à prendre en considération. C'est par ailleurs une certaine forme de concurrence.*

**Quel est l'avantage concurrentiel du media salon ?**

*Les salons sont des vitrines sélectives garanties d'un service de qualité. On y retrouve l'aspect festif, une des clés du succès. Le visiteur vient pour s'informer, pour acheter, mais surtout pour l'ambiance du salon et le plaisir que cela lui procure.*

**Selon vous, quel est le concurrent majeur des salons ?**

*Tous s'entendent pour montrer du doigt la concurrence des grandes surfaces et centres commerciaux, ainsi que la multitude de salons organisés sur le même thème qui noie l'offre. Internet est un concurrent de taille notamment dans le secteur des salons du tourisme.*

**Seriez-vous d'accord de participer annuellement à un atelier d'échanges d'idées en vue de faire progresser chacune des organisations ? Les membres présents seraient la FIL (Liège), Charleroi Expo, COMEXPO (Tournai) et L'association de commerçants (Ath) et PLEINSUD (anciennement Foire Commerciale de La Louvière).**

*Les réponses ne sont pas franches mais pas négatives.*

## **Annexe 6 : La méthodologie du Focus Group.**

Pour la réunion, je compte inviter les participants, issus de la région du Centre, au siège de la société. J'utiliserai un guide d'interview et l'entretien sera enregistré.

Cette méthode d'interaction entre les participants permet d'obtenir une variété de points de vue et un approfondissement des opinions, chacun étant mis en position de justifier en permanence ce qu'il affirme. Je souhaite alimenter les discussions via une entrevue guidée, aussi appelée entrevue semi-structurée. Le guide d'interview me servira de support lors des discussions et de fil conducteur. La démarche en entonnoir sera d'application.

Je disposerai d'un « guide d'interview » avec la liste des questions et des thèmes que je souhaite poser et approfondir, mais la parole sera laissée au groupe. J'orienterai la discussion grâce à ce guide.

### **Synthèse des rencontres avec Emerence Leheut du 5 avril 2011 et du mardi 10 mai 2011.**

#### **Pistes d'investigation pour les plateformes «Salon » et « baticentre »**

##### **1. Métier Salon :**

###### **- Positionnement à consolider/affiner pour le salon d'Automne**

- a) Redéfinir l'identité de marque du salon de l'Automne
- b) Identifier Attentes/besoins/craintes des exposants quant au concept du « salon d'Automne » nouveau hall.
- c) Identifier également les attentes et besoins de visiteurs quant au salon d'automne
- d) Mesure de l'image de marque et de la rencontre des attentes/besoins après le salon d'automne

Cette investigation ne se réalisera pas durant le salon 11 car les salon 2010 et 2011 ne sont que des Erzats du à l'occupation d'un lieu inapproprié.

Ces 3 étapes mèneront vers un repositionnement du concept « salon d'automne » qui le différenciera des concurrents régionaux.

###### **- Positionnement à construire pour le nouveau concept de salon de printemps et ce, en plusieurs étapes :**

- a) Identité de marque que la direction voudrait pour son concept « salon de printemps »
- b) Identifier également les attentes ,besoins et craintes des exposants quant au salon de printemps (devrait idéalement se faire simultanément aux points b) et c) précédents afin d'obtenir un positionnement significativement différent entre les 2 salons.
- c) Attentes et besoins des visiteurs quant au concept « salon de printemps »
- d) Image de marque du « concept » perçue par les exposants et les visiteurs, mesure de la satisfaction et de la rencontre des attentes APRES la 1<sup>ère</sup> édition qui se tiendra dans le nouveau Hall des Expos de La Louvière

Ces 4 étapes mèneront vers le développement d'un positionnement qui rencontrera les attentes des différentes parties (directeur, exposants et visiteurs) et qui permettra de se distinguer de la concurrence existante MAIS il est également primordial de consolider voire d'affiner le positionnement du salon d'automne pour éviter une cannibalisation qui pourrait avoir des conséquences sur la motivation des exposants à être présents aux 2 événements mais également sur le taux de fréquentation des salons.

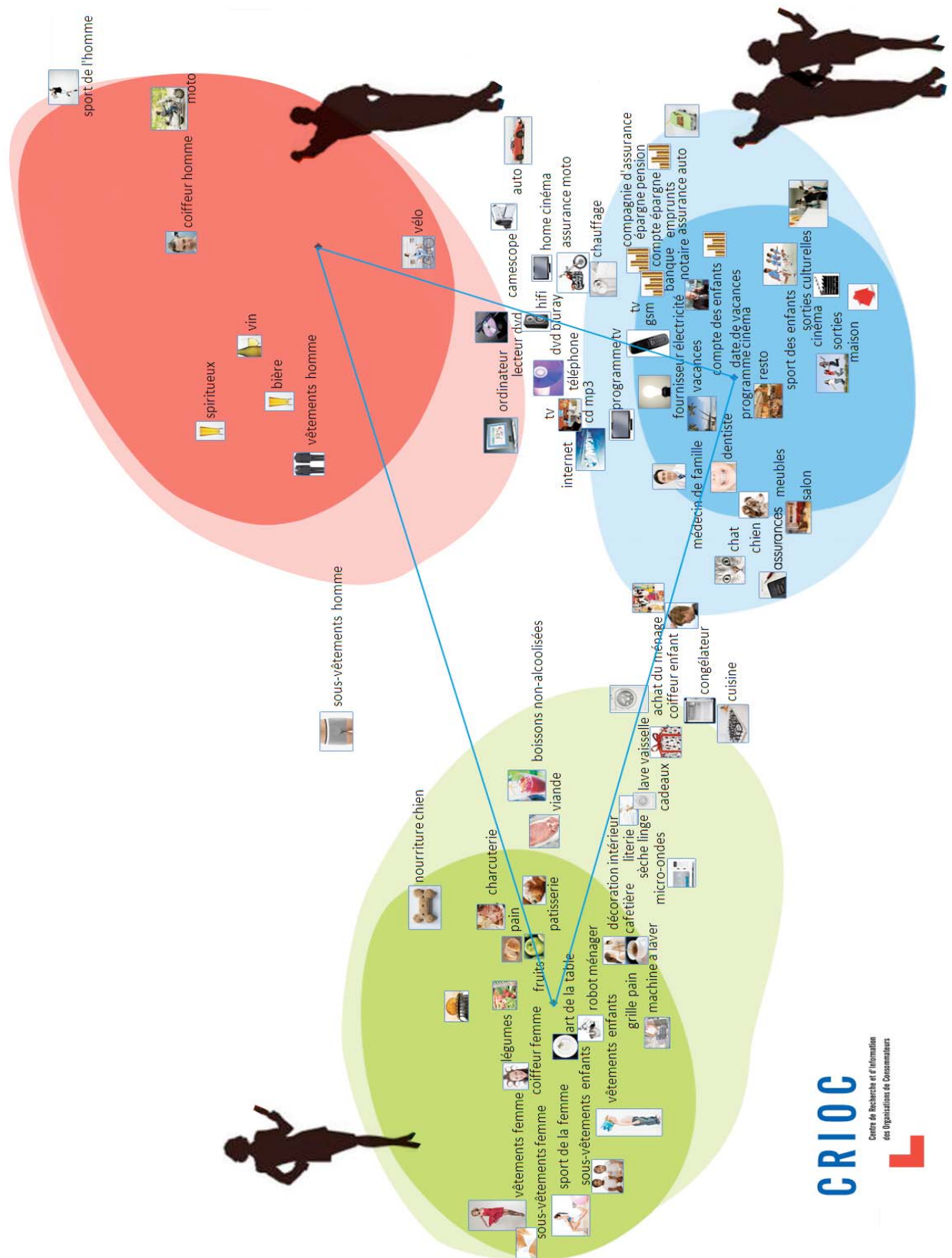
- **Plan de communication des deux salons**

- a) Veiller à avoir une communication intégrée et uniforme
- b) Identifier les moyens de communication les plus performants (au travers d'enquêtes réalisées auprès de visiteurs et/ou d'actions concrètes ciblant ces mêmes visiteurs)  
c'est-à-dire ceux amenant le plus de trafic voire d'acheteurs effectifs sur les deux salons afin de mieux utiliser les ressources allouées au budget de communication

2. **Baticentre**

- a) Analyser le mode de distribution du magazine Baticentre afin de voir si celui-ci est optimal
- b) Voir si les objectifs définis pour ce « relais » d'informations sont atteints (par voie d'enquêtes par exemple) et au besoin, redéfinir les objectifs de ce magazine et son mode de distribution

**Annexe 7: décision d'achat des plus de 40 ans. (CRIOC)**



**CRIOC**

Centre de Recherche et d'Information  
des Organisations de Consommateurs



**Annexe 8: Plan du Hall 2012 La Louvière Expo. (Carré7)**

