

Louvain School of Management

Dans quelle mesure la mise en œuvre d'une stratégie océan bleu peut contribuer à diversifier l'offre de produits de Ghiandoni ?

Auteur·e(s) : Bitton Cadranel Adriel & Ghiandoni Margaux

Promoteur·rice(s) : Tanguy de Jaegere

Année académique 2021-2022

Travail de fin d'études (TFE) en vue d'obtenir le titre de master en sciences de gestion à finalité spécialisée et en ingénieur de gestion à finalité spécialisée

Horaire de jour

Remerciements

L'aboutissement de ce mémoire a été possible à l'aide du concours de plusieurs personnes à qui nous voulons exprimer toute notre gratitude.

Nous voulons dans un premier temps témoigner notre reconnaissance au promoteur de ce mémoire, Monsieur Tanguy de Jaegere, pour sa disponibilité et essentiellement ses conseils perspicaces, qui ont participé à entretenir notre réflexion.

Nous désirons également remercier l'entreprise Ghiandoni, particulièrement Maxime et Salvatore Ghiandoni, pour leur gentillesse et leur patience lors des entretiens.

Nous tenons à remercier spécialement Charlotte Delferriere, qui fut la première à nous faire découvrir le papier en graine ensemencé qui a aiguillé ce mémoire.

Nous voulons exprimer notre gratitude envers notre famille et nos amis qui nous ont donné leur appui moral et intellectuel durant notre démarche.

Enfin, un grand merci à Alisson Demanche, à Amy Mossay, à Joëlle Joguette et à Jonathan Bitton pour leurs suggestions relatives à la syntaxe, elles ont énormément facilité le travail.

Table des matières

1	Introduction	1
I	La revue de la littérature	5
2	Les modèles stratégiques	6
2.1	L'environnement externe	7
2.1.1	Le modèle PESTEL	7
2.1.2	L'industrie	9
2.1.3	L'environnement concurrentiel	11
2.1.4	Les cinq forces de Porter	12
2.1.5	Les facteurs clé de succès	14
2.2	L'environnement interne	17
2.2.1	Le modèle VRIN	17
2.3	Environnements internes et externes	19
2.3.1	Le modèle MOFF	19
2.3.2	La matrice TOWS	20
2.4	Résumé	21
3	La stratégie océan bleu	23
3.1	Explication de la stratégie	23
3.2	Mise en pratique	25
3.2.1	Outils analytiques	25
3.2.2	Modèle des six chemins	32
3.3	Critique de la théorie	34
3.4	Résumé	35

II	Etude de cas pratique	36
4	La carte d'identité de l'entreprise	37
4.1	Secteur d'activité	37
4.2	Mission, vision et valeurs	38
4.3	Changements effectués par les nouveaux propriétaires	39
4.4	Champ de la stratégie	41
5	L'analyse du positionnement stratégique	42
5.1	Le modèle PESTEL	42
5.2	L'industrie	47
5.3	Le domaine d'activité stratégique	48
5.4	Les cinq forces de Porter	49
5.5	Les facteurs clés de succès	59
5.6	Le modèle VRIN	59
5.6.1	Les ressources tangibles	60
5.6.2	Les ressources intangibles	63
5.6.3	Les compétences	64
5.6.4	Conclusion	69
5.7	Environnements internes et externes : analyse MOFF	69
5.7.1	Les menaces	70
5.7.2	Les opportunités	71
5.7.3	Les forces	73
5.7.4	Les faiblesses	75
5.7.5	Résumé	78
5.8	Environnements internes et externes : analyse TOWS	79
5.8.1	Conclusion	81
6	Élaboration de la stratégie océan bleu	82
6.1	Éveil visuel	82

6.1.1	Le canevas stratégique	82
6.2	Exploration visuelle	84
6.2.1	Modèle des six pistes	84
6.2.2	La grille des quatre actions	87
6.3	Nouveau canevas stratégique proposé	91
7	Recommandations	99
7.1	Limites de l'étude	108
8	Conclusion	109
8.1	Pour aller plus loin	110
	Bibliographie	113
III	Les annexes	118
A	Annexe A : Les types de calendriers	119
B	Annexe B : Le bilan comptable de Ghiandoni	124
C	Annexe C : Les facteurs clés de succès	125
D	Annexe D : Matrice MOFF : autres éléments identifiés	126
E	Annexe E : Les courbes de valeur des concurrents	131
F	Annexe F : Les critères de personnalisation des calendriers de Ghiandoni	134
G	Annexe G : Canevas stratégiques rejetés	136
H	Annexe H : TOWS secondaires	145
I	Annexe I : Interviews	148
I.1	Interview 1 : Matrice MOFF	148

I.2	Interview 2 : Réduction de coûts	161
I.3	Interview 3 : Facteurs clés de succès et validation du nouveau canevas stratégique et du concept	171

Introduction

Depuis de multiples années, un nombre toujours croissant d'entreprises se retrouve prisonnier de marchés hyperconcurrentiels. Il en découle de véritables luttes sectorielles pour l'obtention de parts de marchés, les entreprises recherchant constamment une opportunité de se distinguer de la concurrence. En l'essence, cette lutte se limite principalement autour de la stratégie adoptée par l'entreprise dans sa quête de différenciation. Bien souvent, elles adoptent des schémas classiques, reposant sur une proposition d'offre supérieure ou l'adoption de prix plus faibles relativement aux autres acteurs du secteur. Un tel mode opératoire se réfère à une zone de marché qualifiée d'océan rouge. Cet espace stratégique représente un frein à l'innovation, poussant les entreprises à se conformer aux standards encrés au sein de l'industrie dans l'espoir de parvenir à dominer la concurrence.

Parallèlement à cette première voie, il existe d'autres espaces stratégiques permettant de contourner ces standards et s'affranchir des contraintes concurrentielles. Ces espaces, vierges de concurrents, donnent lieu à une pléthore de possibilités permettant de redéfinir les règles de la compétition.

Parmi les différentes méthodes ayant pour vocation l'atteinte de cette zone privilégiée, il en existe une particulièrement innovante : la stratégie océan bleu. Celle-ci consiste en un paradigme visant à rompre avec les codes traditionnels appliqués par la majorité des entreprises en redéfinissant les frontières du marché. Elle permet de créer un nouvel espace stratégique en mettant au premier plan l'innovation et la création de valeur. Par ailleurs, elle n'impose plus de compromis entre l'arbitrage classique de stratégie de différenciation ou de domination par les coûts mais au contraire permet de les combiner.

A ce jour, quelques entreprises ont réussi à implémenter avec succès cette stratégie. Néanmoins, les exemples fournis à partir de ces entreprises sont formulés *ex post*, après la réussite, et ce, en corroborant la littérature. Une lacune notable concerne dès lors l'existence de peu de ressources littéraires à propos de cette stratégie, de même qu'aucun exemple décrivant d'échec d'implémentation. Ces omissions mènent à l'incertitude quant à la possibilité de mettre en place la stratégie océan bleu à tout type d'entreprise, d'industrie et de marché.

La stratégie océan bleu est appliquée dans le cadre de ce travail au sein de Ghiandoni, une entreprise opérant dans le marché du calendrier. Le calendrier est un produit qui se veut traditionaliste et qui a perdu en popularité ces dernières années. Cette baisse de popularité est principalement due à l'écoresponsabilité qui prend une place prépondérante dans la manière de consommer. De ce fait, le calendrier qui est constitué de papier, est considéré comme un produit polluant et qui n'agit pas en faveur de l'environnement. Dynamiser le secteur à l'aide d'une stratégie innovante telle que la stratégie océan bleu est donc judicieux.

De plus, Ghiandoni a récemment été acquis par de nouveaux propriétaires. Ces propriétaires ayant déjà changé la culture préexistante et créé une image de marque autour de leurs produits, sont enclins à innover et à bousculer l'industrie afin de diversifier leur portefeuille de produits. Ce cas pratique est donc parfaitement adéquat à la mise en place d'une stratégie océan bleu qui permettra de modifier les frontières du marché du calendrier.

Dans ce contexte, le présent travail a pour vocation de remplir les objectifs suivants :

- i. définir dans quelle mesure la stratégie océan bleu peut être applicable à une petite et moyenne entreprise (PME) évoluant dans un marché en commerce d'entreprises à entreprises (B2B) ;
- ii. déterminer sous quelles modalités la stratégie océan bleu permet à Ghiandoni de développer son portefeuille de produits et comment ;
- iii. évaluer de quelle manière la stratégie océan bleu permet à Ghiandoni d'utiliser au mieux

ses ressources et compétences pour tirer profit de son environnement ;

- iv. analyser la nécessité de nouvelles pistes de littérature concernant la stratégie océan bleu afin que cette stratégie puisse effectivement être appliquée à toutes les entreprises et industries. La validation de cet objectif s'effectuera à travers une étude empirique d'une PME évoluant dans un marché B2B, Ghiandoni.

Méthodologie

En vue d'apporter des éléments de réponse aux divers points susmentionnés, ce travail propose, de prime abord, de dresser un état de l'art concernant les modèles pertinents à l'analyse. Chacun des modèles détaillés aura son importance dans la résolution de la problématique.

Ensuite, une analyse stratégique de Ghiandoni, ainsi que de son environnement, tant interne qu'externe, sera effectuée afin d'obtenir une vue globale sur l'industrie ainsi que sur le fonctionnement de l'entreprise. Cette analyse essentielle permet non seulement de comprendre l'entreprise ainsi que l'environnement dans lequel elle opère, mais également d'élaborer une stratégie océan bleu pertinente ainsi que les recommandations adéquates.

Par la suite, la stratégie océan bleu sera implémentée au sein de l'entreprise, en se basant sur les outils analytiques détaillés dans la source principale de littérature "Blue Ocean Strategy" de Mauborgne & Kim (2015) mais également sur les résultats de l'analyse stratégique. De nombreuses pistes de réflexion seront émises tout au long de la mise en place de cette stratégie mais l'offre retenue sera celle qui répond au mieux à la problématique, tout en offrant une continuité pertinente aux valeurs et activités de Ghiandoni.

Enfin, des recommandations concernant la société en général, complémentaires à la stratégie océan bleu formulée, seront détaillées à l'entreprise, tant sur le court terme que sur le long terme.

Chaque piste de réflexion qui se dégagera lors des différentes analyses mais qui ne sera pas

retenue dans l'offre finale, figurera en annexe de ce travail afin, d'une part de justifier la non-utilisation de ces éléments et, d'une autre part, de décrire au mieux le parcours d'analyse et de réflexion suivi dans ce mémoire.

Première partie

La revue de la littérature

Les modèles stratégiques

Afin d'aider Ghiandoni à déployer une stratégie océan bleu au sein de son entreprise, il est nécessaire de commencer par l'analyse de son positionnement stratégique ou en d'autres termes sa position sur le marché. Cette analyse porte sur l'état général de l'entreprise, ce qu'elle est capable de faire avec ses ressources, les menaces dont elle doit se méfier ou les opportunités qu'elle pourrait saisir, l'état de ses concurrents, etc. Ces informations clés sont reprises dans un modèle de référence de l'analyse stratégique, le modèle Menaces, Opportunités, Forces et Faiblesses (MOFF).

Cette section a pour finalité d'élaborer une matrice MOFF, qui permettra de constituer une stratégie océan bleu pertinente selon les besoins internes à l'entreprise et ceux de son environnement. Ce modèle tient compte des menaces et opportunités (**environnement externe**) et des forces et faiblesses (**environnement interne**). Il s'agit d'un cadre théorique en cascade qui fait appel à d'autres modèles d'analyses afin d'obtenir un diagnostic complet.

La **Figure 1** permet d'apercevoir la finalité de l'analyse stratégique.

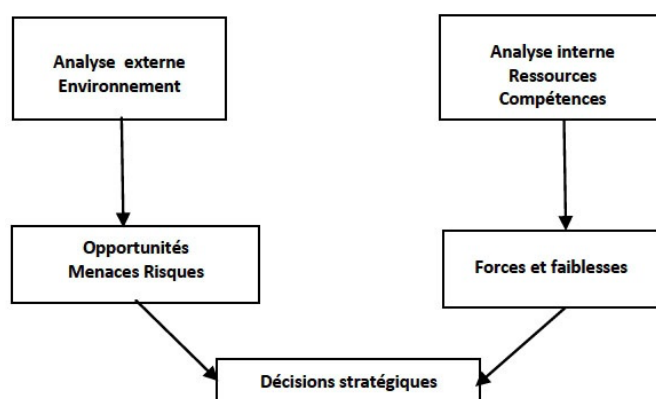


FIGURE 1 – Finalité de l'analyse stratégique

2.1. L'environnement externe

L'analyse stratégique commence dans un premier temps par l'étude de l'environnement externe de l'entreprise qui représente l'environnement autour duquel la stratégie va se former. Cet environnement externe se décompose en deux catégories : d'une part le macro-environnement ou également appelé l'environnement global, et d'autre part l'industrie, qui désigne le groupe d'entreprises produisant un même style de produits ou de services. (Guilhem, 2018-2019).

Le macro-environnement

L'environnement externe général est composé de facteurs évoluant au cours du temps et aiguillant ainsi les choix à adopter par l'entreprise. Ces facteurs sont multiples et peuvent représenter des opportunités à saisir afin d'aider la société à atteindre ses objectifs ou des menaces qui vont au contraire la freiner. Par exemple, un nouveau régime politique, une crise économique ou encore une transition écologique représentent des facteurs externes, changeants et qui influencent la manière de consommer. Ces facteurs appartiennent au macro-environnement de la firme, c'est à dire l'environnement global dans lequel cette dernière évolue. Définir le macro-environnement de Ghiandoni est donc nécessaire afin d'identifier les grandes tendances qui le régissent.

2.1.1. Le modèle PESTEL

Il est possible de cibler cet environnement global en utilisant le modèle d'analyse Politique, Economique, Sociologique, Technologique, Environnemental et Légal, connu sous le nom de PESTEL (**Figure 2**). Ce modèle, créé par le professeur Francis Aguilar de la Harvard Business School en 1967, permet de pointer les effets positifs et négatifs des six facteurs macro-économiques capitaux qui composent l'acronyme PESTEL (Thiétart & Xuereb, 2015).

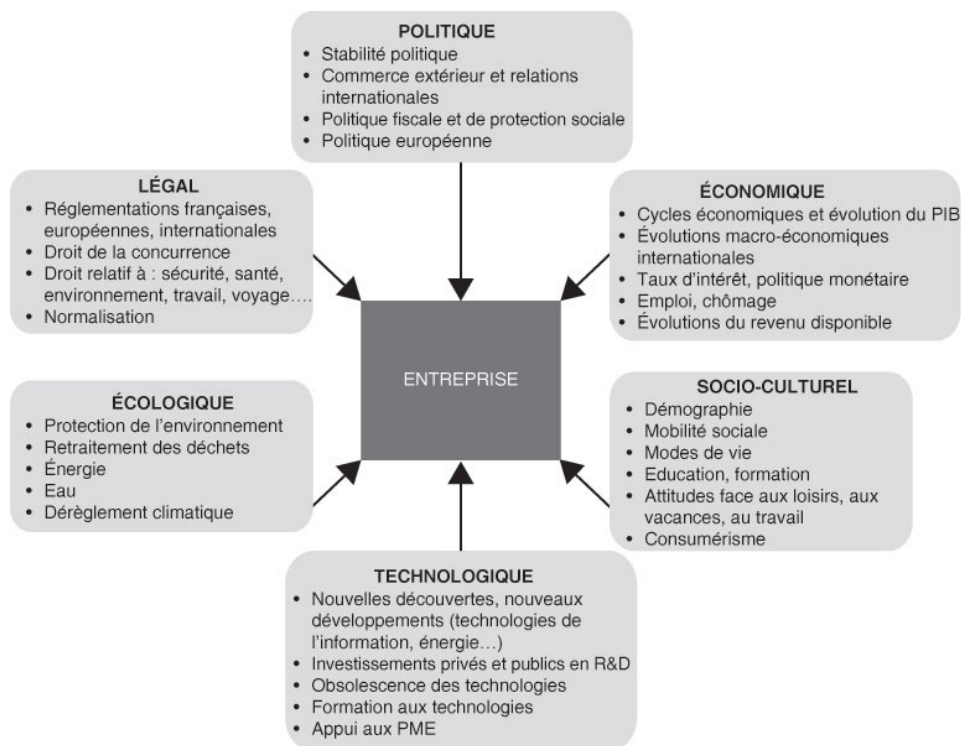


FIGURE 2 – Modèle PESTEL

Afin d'appliquer ce modèle à Ghiandoni, il convient de se questionner et d'analyser chacune des dimensions de la manière suivante :

- Quels sont les facteurs politiques influençant l'entreprise ? Ceux-ci englobent les décisions prises par les gouvernements ou les organisations internationales qui formulent des mesures à suivre influant sur l'activité du secteur de Ghiandoni.
- Quelles sont les variables économiques présentes dans les zones géographiques dans lesquelles l'entreprise est active ou veut entrer ?
- Quel est le contexte socio-culturel dans lequel l'entreprise s'inscrit ? Quelle est l'évolution de la population dans ce contexte ?
- Quelles sont les avancées technologiques qui peuvent influencer l'activité de Ghiandoni ? Celles-ci peuvent-elles rendre obsolète les technologies existantes ?

- Quels sont les facteurs environnementaux, les contraintes écologiques qui régissent l'environnement dans lequel est présent l'entreprise ?
- Quelles sont les législations mises en place dans la zone géographique dans laquelle Ghiandoni est présente ? Cela peut concerner le droit du travail, des normes de sécurité ou encore l'accès à des marchés (Vas, 2020, a).

Le micro-environnement

Après avoir défini l'environnement général de Ghiandoni, il convient de se concentrer sur l'étude de son micro-environnement, ce dernier étant un point capital dans le cadre de l'analyse stratégique. En effet, la stratégie océan bleu est un modèle qui s'applique à des industries arrivées à maturité, dans lesquelles les concurrents mènent une compétition acharnée afin de grappiller des parts de marché.

Par conséquent, il semble nécessaire de définir ce qu'est une industrie et les caractéristiques d'une industrie arrivée à maturité afin de déterminer si l'industrie dans laquelle Ghiandoni est présente est bien en phase de maturité, ce qui justifie l'application de la stratégie océan bleu.

2.1.2. L'industrie

Une industrie désigne un groupe d'entreprises qui produisent des produits semblables ou offrent un service similaire, telle que l'industrie automobile par exemple. Une industrie est une partie du marché mais se différencie de celui-ci car un marché désigne un lieu de rencontre entre clients et vendeurs d'un produit ou un service particulier, tel que le marché des voitures de luxe en France. Il s'agit d'une zone dans laquelle acheteurs et vendeurs peuvent entrer en contact et négocier les prix selon l'offre et la demande du marché (Jallat & Lindon, 2016). Finalement, une industrie est également à distinguer d'un secteur qui représente un large groupe d'industries ou de marchés, bien souvent dans le secteur public tel que le secteur de la santé (Bascle, 2018-2019).

Une industrie est dynamique et évolue au cours du temps. Ainsi, chaque industrie traverse les différentes phases de maturités suivantes :

- **Démarrage** : un grand nombre d'entreprises sont présentes mais la structure concurrentielle est atomisée car aucune d'entre elles ne domine. L'activité est incertaine et les positions ne sont pas encore établies ce qui entraîne un risque stratégique et financier important. Il est vital pour ces entreprises d'avoir une stratégie d'innovation ou d'obtention de technologies mise en place ainsi qu'une rapidité de développement des produits.
- **Croissance** : l'industrie suit un taux de croissance élevé et un potentiel de développement important lui est attribué. Les entreprises essayent de maintenir leur position , il est donc essentiel pour elles d'avoir les ressources financières nécessaires afin de financer la production et la commercialisation de leurs produits. Le jeu concurrentiel s'intensifie au cours de cette phase.
- **Maturité** : un nombre restreint d'entreprises dominantes se répartissent le marché et renforcent les barrières à l'entrée. La rivalité concurrentielle est stabilisée durant cette phase.
- **Déclin** : quelques entreprises cessent d'investir et continuent leur activité jusqu'à la disparition de cette dernière.

La **Figure 3** regroupe les différents critères caractérisant chaque phase de maturité que traverse une entreprise au cours du temps.

		Phases			
		Démarrage	Croissance	Maturité	Déclin
Critères	Taux de croissance	Moyen	Fort	Faible et stable	Nul ou négatif
	Potentiel de croissance	Important ?	Important	Nul	Négatif
	Nombre de concurrents	Très important	Important	Faible	Très faible
	Structure concurrentielle	Atomisée	Positions figées	Leaders stables	Oligopole
	Accès à l'activité	Facile	Possible	Très difficile	Sans intérêt
	Technologie	Balbutiante	Evolutive	Figée	Vieillissante
Stratégie		Innover ou copier	Investir	Rentabiliser	Traire

FIGURE 3 – Caractéristiques des phases de maturités d'une industrie

Une industrie dans laquelle la stratégie océan bleu nécessite d'être appliquée se trouve dans la troisième phase, celle de maturité. Dans ce genre d'industrie, le niveau de croissance est faible ou quasiment nul car quelques compétiteurs occupent une position forte et se partagent le marché en limitant l'accès à celui-ci à de nouveaux entrants. Ces concurrents confèrent à leurs produits le même type de caractéristiques, puis essayent de se distinguer soit en apportant une qualité supérieure au produit ce qui justifie un prix plus élevé ou en proposant au contraire un prix faible en supprimant ce qui est peu valorisé par les clients. Appliquer l'océan bleu permet à l'industrie de ne pas tomber dans la phase de déclin mais au contraire, de dégager de nouveaux potentiels de croissance en changeant les règles concurrentielles.

2.1.3. L'environnement concurrentiel

En plus d'analyser la croissance et l'état de l'industrie, il est pertinent d'étudier les concurrents appartenant à cette industrie. Cela permet de comprendre les forces concurrentielles présentes et les règles de marché à suivre pour survivre au sein de celle-ci et essayer de dominer ses rivaux.

Les domaines d'activités stratégiques

Afin de comprendre l'environnement concurrentiel autour duquel évolue l'entreprise, il est utile de commencer par cibler et définir les domaines d'activités stratégiques (DAS) de l'entreprise. En effet, selon les groupes de produits et les types de marchés sur lesquels ces produits sont offerts, l'environnement et parallèlement la stratégie utilisée varient. Comme il s'agit de produits qui affrontent les mêmes concurrents et partagent les mêmes ressources, l'analyse stratégique sera commune à chacun des DAS.

Il convient donc de définir ce qu'est un modèle d'activité stratégique afin de savoir identifier ceux de Ghiandoni. Un DAS est déterminé par le type de client, la technologie et l'offre et les différents DAS constituent le portefeuille d'activité de l'entreprise.

Un DAS rassemble donc la totalité des rivaux qui proposent une offre satisfaisant les mêmes

besoins des clients et ayant une même chaîne de valeur. Les petites et moyennes entreprises (PME)¹ telles que Ghiandoni possèdent généralement un seul DAS contrairement aux grandes entreprises. Identifier ce DAS est vital car il permet de préciser le champ concurrentiel, à savoir l'offre de Ghiandoni en la positionnant sur un marché, par rapport à des clients spécifiques et une concurrence ciblée (Clergeau, 2014).

2.1.4. Les cinq forces de Porter

Il s'agit un cadre d'analyse permettant d'identifier les forces qui s'exercent sur une entreprise appartenant à un secteur particulier. Ce cadre est utilisé afin d'évaluer l'attractivité du secteur d'activité de Ghiandoni et de définir l'intensité concurrentielle.

Les cinq forces de Porter sont également connues sous le nom de "modèle de l'analyse au sens large" car il ne se limite pas seulement à l'étude de la concurrence entre les compétiteurs présents dans l'industrie mais inclut également la totalité des acteurs économiques pouvant influencer négativement l'aptitude des entreprises d'un secteur identique à engendrer du profit.

Ce modèle étudie donc l'intensité concurrentielle du secteur d'activité, et plus précisément l'impact de cinq forces compétitives, à savoir :

- **L'intensité concurrentielle** : concerne le niveau de la rivalité présente entre les entreprises existantes au sein d'une industrie. L'attractivité du secteur diminue avec l'intensité de cette rivalité ;
- **La menace de nouveaux entrants** : dépend de la présence potentielle de barrières à l'entrée, c'est-à-dire des obstacles que les nouvelles entreprises doivent surmonter afin d'entrer dans le secteur. Ces barrières constituent des coûts non négligeables et rendent l'accès à l'industrie plus difficile. Plus les barrières à l'entrée sont nombreuses et par

1. Les petites et moyennes entreprises (PME) emploient moins de 250 personnes et possèdent un chiffre d'affaire ne dépassant pas 50 millions d'euros par an (Vilette, 2008).

conséquent la menace des nouveaux entrants est faible, plus le secteur sera attractif pour une entreprise existante car il est protégé par ces barrières ;

- **Le pouvoir de négociation des fournisseurs** : les fournisseurs représentent les acteurs qui fournissent aux entreprises ce dont elles ont besoin afin de produire un produit ou d'offrir un service particulier. Ceux-ci possèdent un pouvoir de négociation concernant la qualité des biens fournis, leurs prix ou bien encore les frais de livraisons. Ce pouvoir sera d'autant plus grand si les fournisseurs sont peu nombreux et concentrés ou bien si le coût pour changer de fournisseur, appelé également coût de transfert, est élevé. Par conséquent, leur pouvoir de négociation varie positivement avec le degré de dépendance de l'entreprise vis-à-vis d'eux. Plus le pouvoir des fournisseurs est élevé, moins le secteur est attractif ;
- **Le pouvoir de négociation des clients** : les clients sont les acheteurs du produit, ce ne sont pas nécessairement les consommateurs finaux. Ils disposent également d'un pouvoir de négociation en terme de prix ou de qualité du service par exemple. Ce pouvoir s'intensifie s'ils sont peu nombreux ou s'ils disposent d'un coût de transfert faible. Plus leur pouvoir est important, moins le secteur est attractif ;
- **La menace des produits de substitution** : un produit de substitution est perçu comme une alternative au produit ou service proposé. Il répond aux mêmes besoins du client mais est offert d'une manière différente, par une autre firme. Plus il y a de substituts, moins le secteur est attractif (Vas, 2020, a).

Ce cadre d'analyse créé en 1979 par Michael Porter a pour but d'aider l'entreprise à analyser l'intensité des forces auxquelles elle doit faire face afin de survivre (Serre & Wallet-Wodka, 2014).

2.1.5. Les facteurs clé de succès

La connaissance de l'environnement concurrentiel établie à l'aide des modèles précédents couplée à la compréhension de l'environnement global permet finalement d'identifier les facteurs clés de succès de l'industrie dans laquelle Ghiandoni opère. Ceux-ci sont essentiels car ils permettront l'élaboration du canevas stratégique, l'une des premières étapes de la stratégie océan bleu. En effet, selon les auteurs Mauborgne & Kim (2015), au lieu d'essayer de maîtriser les facteurs clés de succès mieux que ses concurrents afin de développer un avantage concurrentiel², il est préférable de changer ceux-ci afin de créer un océan bleu en changeant les règles du marché (Vas, 2020, a). Avant de pouvoir les changer, il est nécessaire de pouvoir les identifier.

Il n'existe pas de réel consensus sur la définition d'un facteur clé de succès. Au sein de la littérature, de nombreuses définitions sont apparues au fil des années.

Ce terme est arrivé pour la première fois dans un travail de Daniel (1961) concernant la crise de la gestion des Systèmes d'Information (SI). Selon Daniel, un système d'information doit se concentrer sur les « facteurs de succès » présents dans l'industrie au sein de laquelle se trouve l'entreprise.

Rockart (1979) a ensuite repris ce terme et l'a modifié en "facteur **critique** de succès". Cette notion permettait d'aider les gestionnaires à cibler leurs besoins principaux concernant les systèmes d'informations (Durand et al., 2015).

A la fin des années 80 (Foster et Rockart, 1989), ce terme concernait la définition des priorités managériales et la détermination des politiques de l'organisation.

Fin des années 90 et début des années 2000, dans les travaux d'Alouche et Schmidt en 1995 ou encore d'Atamer et Calori en 2003 par exemple, la notion de facteur clé de succès a graduellement intégré l'environnement et représentait désormais des sources inévitables permettant d'étendre les forces compétitives de l'organisation par rapport à ses rivaux (Milliot, 2014 b).

Cette définition ne permettant pas réellement de différencier un facteur clé de succès d'un

2. Un avantage concurrentiel représente une compétence, un actif ou une capacité que possède une entreprise et qui lui permet de se différencier de manière durable de ses concurrents (Milliot, 2014).

avantage concurrentiel, a été adaptée en 2014 par Milliot en une contrainte essentiellement externe, telle que le respect des règles sanitaires ou encore l'accès aux matières premières, qui pour réussir, doit être maîtrisée par l'ensemble des intervenants au sein d'un secteur d'activité.

En 2015, les auteurs Durand, Ferrand et Scelles ont définis quant à eux un facteur clé de succès comme étant *"durant la période t tout élément qu'une entreprise est susceptible de maîtriser et qu'elle reconnaît comme ayant un poids important pour la réalisation de son projet ; le succès étant la réalisation effective du projet »*³.

Durant la même année, les auteurs Thiétart et Xuereb ont liés la notion de facteur clé de succès aux domaines d'activités stratégiques de la sorte : *"les facteurs clés de succès sont les activités qu'une entreprise doit maîtriser pour maintenir sa place au sein d'un groupe stratégique donné et s'efforcer de surpasser sa concurrence. Ils reposent sur des compétences fondamentales présentes dans les différentes fonctions de l'organisation et sur la capacité de cette dernière à les mettre en œuvre au sein de processus transverses."*⁴

Un facteur clé de succès étant une notion capitale et sujette à de nombreuses interprétations, il semble judicieux de préciser le positionnement adopté dans ce travail. De ce fait, la définition retenue et appliquée pour la suite est celle de Fayolle : *"Un facteur clé de succès (FCS) est un concept utilisé en stratégie d'entreprise ou en marketing, qui correspond, dans un domaine d'activité stratégique (DAS), à un facteur essentiel d'achat. Exprimé d'une autre façon, les clients achètent un produit ou une prestation parce qu'il (ou elle) satisfait à des facteurs clés de succès, tels que le prix, la qualité, le délai de mise à disposition, l'image de marque..."*⁵.

3. Scelles, N., Ferrand, A. & Durand, C. (2015). Identification et maîtrise des facteurs clés de succès par les dirigeants : Le cas des ligues sportives professionnelles (basket, football et rugby masculins en France). La Revue des Sciences de Gestion, 272, 55-65.

4. Thiétart, R. & Xuereb, J. (2015). Chapitre 6. Segmentation et groupes stratégiques. Dans : , J. Barthélemy, C. Donada & G. van Wijk (Dir), Stratégies : Des concepts à leur mise en œuvre (pp. 91-102). Paris : Dunod.

5. Fayolle, A. (2017). Chapitre 4. Création de valeur nouvelle et innovation. Dans : , A. Fayolle, Entrepreneuriat : Théories et pratiques, Applications pour apprendre à entreprendre (p. 107). Paris : Dunod.

Cette définition est celle retenue car elle fait sens envers la problématique de ce travail. En effet, l'objectif de ce mémoire étant d'aider Ghiandoni à diversifier son portefeuille de produits en implémentant la stratégie océan bleu, il est pertinent qu'un facteur clé de succès représente un facteur essentiel d'achat. La stratégie océan bleu ayant pour but, entre autres, d'attirer les non-clients, il faut d'abord commencer par comprendre ce qui pousse les clients à l'achat pour ensuite essayer de pousser les non-clients à l'achat.

La **Figure 4** est un récapitulatif des différentes définitions d'un facteur clé de succès ainsi que celle retenue lors de cette analyse (Fayolle).

Année	Auteur(s)	Définition	Caractéristiques
1961	Daniel	Un Système d'Information doit se concentrer sur les « facteurs de succès » présents dans l'industrie au sein de laquelle se trouve l'entreprise.	Aide à l'implémentation effective des Systèmes d'Informations
1979	Rockart	Un facteur critique de succès permet d'aider les gestionnaires à cibler leurs besoins principaux concernant les systèmes d'informations.	Notion toujours limitée aux Systèmes d'Informations
1989	Foster et Rockart	Un FCS aide à définir les priorités managériales et à déterminer les politiques de l'organisation	Concerne la gestion en générale
1995	Alouche et Schmidt	Un FCS est une source névitable permettant d'étendre les forces compétitives d'une organisation par rapport à ses rivaux	Intègre l'environnement et les concurrents
2003	Atamer et Calori		
2014	Milliot	Un FCS est une contrainte essentiellement externe, telle que le respect des règles sanitaires ou encore l'accès aux matières premières, qui doit être maîtrisée, afin de réussir, par l'ensemble des intervenants au sein d'un secteur d'activité	Relatif à une contrainte externe commune à l'industrie
2015	Durand, Ferrand et Scelles	Durant la période tout élément qu'une entreprise est susceptible de maîtriser et qu'elle reconnaît comme ayant un poids important pour la réalisation de son projet ; le succès étant la réalisation effective du projet	Cible la réussite des projets
2015	Thiétart et Xuereb	Les FCS sont les activités qu'une entreprise doit maîtriser pour maintenir sa place au sein d'un groupe stratégique donné et s'efforcer de surpasser sa concurrence. Ils reposent sur des compétences fondamentales présentes dans les différentes fonctions de l'organisation et sur la capacité de cette dernière à les mettre en œuvre au sein de processus transverses	Intègre les domaines d'activités stratégiques
2017	Fayolle	Un FCS est un concept utilisé en stratégie d'entreprise ou en marketing, qui correspond, dans un domaine d'activité stratégique (DAS), à un facteur essentiel d'achat. Exprimé d'une autre façon, les clients achètent un produit ou une prestation parce qu'il (ou elle) satisfait à des facteurs clés de succès, tels que le prix, la qualité, le délai de mise à disposition, l'image de marque..."	Représente un critère d'achat

FIGURE 4 – Définitions d'un FCS

2.2. L'environnement interne

Après l'analyse de l'environnement externe, il convient de se focaliser sur la société elle-même en analysant son environnement interne, et plus précisément les ressources et compétences détenues par Ghiandoni ainsi que ses différentes activités qui permettent de créer de la valeur.

Dans cette optique, l'entreprise est perçue comme un portefeuille de ressources et de compétences, comme expliqué par l'approche par les ressources, plus connue sous le nom anglais "resource-based-view" (RBV) introduite par Barney.

Cette approche affirme que la firme possède un avantage concurrentiel grâce à la distinctivité de ses capacités stratégiques. Les capacités stratégiques étant en réalité l'ensemble des ressources et compétences détenues par la société qui rassemblées, participent à la création d'avantages concurrentiels (Bascle, 2018-2019).

Ainsi, l'approche par les ressources avance que l'écart de performance entre les sociétés s'explique par l'usage réalisé des ressources. Dés lors, contrairement à Porter qui affirme que l'avantage concurrentiel d'une entreprise s'explique par sa position dominante sur un marché, c'est en réalité la valorisation des ressources qui l'explique à présent (Rochette, 2012).

2.2.1. Le modèle VRIN

Le modèle VRIN introduit par Barney, se concentre sur les ressources et compétences de l'entreprise qui forment la capacité stratégique de celle-ci.

Les ressources représentent des actifs que l'entreprise possède et qui peuvent produire des stratégies capables d'augmenter les performances de celle-ci.

Il existe deux types de ressources : les ressources tangibles et les ressources intangibles. Les tangibles sont des ressources physiques telles que des immeubles, des machines ou des ressources financières. Les intangibles, au contraire, sont des ressources immatérielles telles que

des ressources humaines (une communication efficace entre les employés, la collaboration, etc.), technologiques (des brevets, le savoir-faire, etc.), organisationnelles (un logiciel, une base de donnée, etc.) et commerciales (une image de marque, la réputation, etc.).

Les ressources intangibles étant plus difficilement imitables sont généralement à l'origine d'avantages concurrentiels.

Les compétences rassemblent quant à elles les savoirs et savoir-faire de l'entreprise. Il s'agit de la manière dont l'entreprise utilise ses ressources. Une compétence est en réalité une combinaison de ressources résultant de l'accumulation de connaissances.

Le but du modèle d'analyse VRIN est de distinguer les capacités stratégiques seuils, ou le minimum requis afin de persister dans le secteur sans pour autant se distinguer de ses concurrents, des capacités stratégiques distinctives, c'est-à-dire celles qui permettront à l'entreprise de sortir du lot. Seules ces dernières seront à l'origine d'avantages concurrentiels durables. Ainsi, maîtriser les capacités seuils est indispensable même si cela ne permettra pas d'obtenir un avantage concurrentiel durable mais seulement une égalité concurrentielle.

Les ressources et compétences distinctives sont repérables grâce à quatre conditions. En effet, si elles remplissent ces quatre conditions, alors elles seront sources d'avantage concurrentiel durable (Vas, 2020, b). Il s'agit en réalité de l'acronyme du mot VRIN :

- "V" pour **valeur** : apportent de la valeur perçue pour le client ;
- "R" pour **rare** : sont détenues par peu de sociétés ;
- "I" pour **imiter** : sont difficiles à copier ;
- "N" pour **non substituables** : ne peuvent pas être remplacées par d'autres ressources ou compétences (Calmé et al., 2013).

Si l'une des quatre conditions n'est pas remplie, ces ressources et compétences fourniront certes un avantage concurrentiel mais celui-ci sera temporaire et non durable. Ce modèle est dit cumulatif car plus la capacité stratégique remplit les critères, plus l'avantage concurrentiel sera

fort (Calmé & Polge, 2015). La **Figure 5** résume l'aspect cumulatif du modèle de Barney :

Valorisable	Rare	Inimitable	Non substituable	Implication concurrentielle	Implication économique
Non	/	/	/	Désavantage	En dessous de la normale
Oui	Non	/	/	Parité	Normal
Oui	Oui	Non	/	Avantage temporaire	Au-dessus de la normale
Oui	Oui	Oui	Oui	Avantage durable	Au-dessus de la normale

FIGURE 5 – Modèle VRIN

2.3. Environnements internes et externes

Finalement, le croisement de ces modèles permettra d'effectuer une analyse Menaces, Opportunités, Forces et Faiblesses (MOFF) qui combine l'environnement externe et interne.

2.3.1. Le modèle MOFF

L'analyse MOFF (Menaces, Opportunités, Forces et Faiblesses) plus connue sous le nom anglais de SWOT, va permettre de reconstituer les forces et faiblesses de l'entreprise au vu des menaces et opportunités fournies par son environnement. Il s'agit d'un canevas d'analyse constitué de deux axes tel que le montre la **Figure 6** (Testa & Déroulède, 2019) :

1. **L'axe interne** qui énumère les propriétés actuelles de la société, considérées comme des forces ou des faiblesses.
 - (a) Forces : ressources détenues et/ou aptitudes acquises donnant un avantage concurrentiel.
 - (b) Faiblesses : absence vis à vis d'un, ou de divers facteurs clés de succès, ou à l'égard des concurrents.
2. **L'axe externe** qui liste des paramètres ayant une influence éventuelle sur l'entreprise.
 - (a) Opportunités : zones de potentiel à accroître constituant l'environnement de la société.

- (b) Menaces : transformations actuelles ou futures, pouvant affecter négativement les activités de l'entreprise.

	Négatif pour atteindre l'objectif	Positif pour atteindre l'objectif
Externe	Menaces M	Opportunités O
Interne	Faiblesses F	Forces F

FIGURE 6 – Matrice MOFF

Cette matrice résumera les différents points ciblés par les modèles précédents et servira de point de départ dans l'élaboration de la stratégie océan bleu. Elle permettra également de déterminer les stratégies déjà mises en place par Ghiandoni.

2.3.2. La matrice TOWS

La matrice TOWS (acronyme anglais désignant les Menaces (T), Opportunités (O), Faiblesses (W) et Forces (S)) est un modèle introduit dans un article de revue par Heinz Weihrich en 1982. Il s'agit d'un outil se basant sur la matrice MOFF, et plus précisément sur les résultats obtenus lors de l'analyse de l'environnement interne et externe. La matrice MOFF, étant une synthèse analytique sur la situation globale de l'entreprise et de son environnement, ne facilite pas la prise d'actions. La matrice TOWS, quant à elle, est un diagnostic complémentaire qui consiste à croiser les dimensions de la matrice (menaces, opportunités, forces et faiblesses) afin d'en retirer quatre options stratégiques principales (Weihrich, 1982).

La matrice TOWS se révèle essentielle dans le cadre de ce mémoire et sera utilisée afin d'élaborer la stratégie océan bleu ainsi que les recommandations à court et long terme.

Voici l'ensemble des stratégies obtenues via les croisements des dimensions internes et externes de l'environnement :

- Les stratégie SO consistent à s'appuyer sur les forces de l'entreprise afin de tirer profit de l'environnement et des opportunités identifiées. Il s'agit de stratégies offensives ayant comme objectif de maximiser les forces.
- Les stratégies WO assurent que les faiblesses de l'activité ne soient pas un frein pour saisir les opportunités de l'environnement. Il s'agit également de stratégies offensives qui consistent à minimiser l'impact des faiblesses.
- Les stratégies ST consistent à contenir les menaces de l'environnement et à limiter leurs impacts en s'appuyant sur les forces de l'entreprise. Il s'agit de stratégies défensives reposant sur le pouvoir d'exploitation des forces.
- Les stratégies WT consistent à contrôler les faiblesses de l'entreprise afin qu'elles n'accroissent pas l'impact des menaces de l'environnement ou créent de nouvelles menaces. Il s'agit également de stratégies défensives se basant sur la capacité de contrôle des faiblesses.

Une fois les stratégies élaborées, elles seront classées par ordre d'importance et de pertinence pour Ghiandoni.

2.4. Résumé

Les différents modèles présentés vont permettre de comprendre l'environnement autour duquel Ghiandoni se développe, l'industrie dans laquelle l'entreprise opère et la concurrence qu'elle doit affronter. Dans un premier temps, une analyse de l'environnement externe sera établie grâce au modèle PESTEL. Cette analyse permettra de mettre en avant les facteurs externes

de l'environnement qui influencent l'entreprise et son industrie.

Ensuite, les caractéristiques de l'industrie au sein de laquelle Ghiandoni opère permettra de justifier l'utilisation de la stratégie océan bleu.

L'environnement concurrentiel sera par la suite déterminé via les domaines d'activités stratégiques (DAS), regroupant les groupes stratégiques utilisant la même stratégie, répondant aux mêmes besoins des clients et ayant une même chaîne de valeur. Une fois ciblé, cet environnement concurrentiel sera défini par les cinq forces de Porter, avec pour objectif d'évaluer l'attractivité du secteur d'activité de Ghiandoni. Enfin, l'analyse de l'environnement concurrentiel permettra de lister les facteurs clés de succès de l'industrie. Ces derniers seront cruciaux en vue de l'élaboration de la stratégie océan bleu.

L'environnement interne sera par la suite détaillé via le modèle VRIN, afin de mettre en avant les ressources et compétences de l'entreprise, qui forment ensemble sa capacité stratégique.

Le résumé des apports principaux de l'analyse interne et externe de l'environnement sera regroupé dans la matrice MOFF (SWOT) afin de mieux visualiser les éléments les plus déterminants pour Ghiandoni. Finalement, la matrice TOWS sera utilisée, en croisant les différents éléments de la matrice MOFF afin d'établir des stratégies pertinentes pour l'entreprise. Ces deux matrices seront des éléments d'analyse essentiels à l'élaboration de la stratégie océan bleu ainsi que pour les recommandations envers l'entreprise.

La stratégie océan bleu

La mise en place d'une stratégie océan bleu est la stratégie adoptée lors de ce travail afin d'aider Ghiandoni à diversifier son portefeuille de produits.

Néanmoins, la stratégie océan bleu est peu présente dans la littérature car il s'agit d'une stratégie assez récente. De ce fait, la principale source d'information utilisée dans cette section est le livre « Blue Ocean Strategy » de Mauborgne & Kim (2015). Ce livre est la référence notoire concernant cette stratégie.

3.1. Explication de la stratégie

La stratégie océan bleu est une stratégie innovante qui permet d'explorer de nouveaux espaces stratégiques encore inutilisés et ce, en théorie, pour n'importe quelle taille d'entreprise dans n'importe quel secteur. Afin d'appliquer cette stratégie au sein de Ghiandoni, il semble judicieux de commencer par définir en quoi consiste la stratégie océan bleu et ce qu'est un espace stratégique.

Un espace stratégique est une zone du marché sur laquelle opère une entreprise concernant un produit spécifique. Dans un espace stratégique occupé, la concurrence fait rage afin de grappiller des parts de marché. Une telle zone est qualifiée d'océan rouge. La stratégie océan bleu, tel que l'indique son nom, a pour but de quitter cet espace afin d'atteindre un nouvel espace stratégique vierge de concurrent. Cet espace est qualifié d'océan bleu.

La notion d'espace stratégique inutilisé s'articule autour du concept de l'innovation-valeur. L'innovation et la valeur sont donc des piliers fondamentaux à l'implémentation effective d'une

stratégie océan bleu. En effet, cette stratégie permet d'effectuer une augmentation de valeur, tant pour l'acheteur que du point de vue de l'entreprise, tout en combinant une réduction de coûts. Ce concept d'innovation-valeur permet à l'entreprise de réellement se distinguer de ses concurrents et est opposé au schéma classique des océans rouges, dans lesquelles l'accent est mis soit sur la valeur, soit sur la réduction de coût.

Les notions d'océan rouge et d'océan bleu sont des concepts majeurs autour desquels la stratégie océan bleu s'articule. Il est donc vital de savoir les reconnaître. Dans cette optique, Mauborgne & Kim (2015) mettent en avant dans leur livre certains facteurs déterminants permettant de les distinguer. Ces facteurs sont liés aux stratégies adoptées par les entreprises.

Un premier facteur concerne la stratégie globale d'une entreprise. En effet, les entreprises qui adoptent une stratégie générale ayant pour objectif d'exploiter au mieux la demande existante pour finalement prendre le dessus sur la concurrence, se positionnent dans une optique d'océan rouge. Ce point de vue rejoint les hypothèses académiques d'opinions structuralistes ou de déterminisme environnemental dans lesquelles il est avancé que les conditions structurelles d'une industrie sont données et que les entreprises sont contraintes de s'adapter et de se concurrencer entre elles (Bain, 1956).

À l'inverse, les entreprises qui créent un nouvel espace stratégique par le biais d'une demande nouvelle tout en mettant la concurrence hors-jeu adoptent une optique d'océan bleu. Cela contraste donc avec l'hypothèse structuraliste, car dans cette optique d'océan bleu, la structure du marché n'est plus fixe, mais au contraire l'innovation-valeur est atteinte via la déconstruction et la reconstruction de la structure des frontières du marché.

Ensuite, il est également possible de distinguer un océan bleu d'un océan rouge en observant le choix stratégique adopté par l'entreprise afin de se distinguer de ses concurrents.

Concernant les entreprises qui se situent dans un océan rouge, la stratégie repose principalement sur l'implémentation d'une stratégie classique de différenciation ou d'une stratégie de domination par les coûts. En effet, selon le livre de Porter, M. (1980), pour distinguer leur position sur

le marché, les entreprises peuvent choisir entre deux stratégies principales. D'une part, une stratégie de domination par les coûts visant à réduire constamment le prix de revient afin d'obtenir des prix plus bas que celui des concurrents. D'une autre part une stratégie de différenciation qui consiste à fournir un ensemble de produits ou de services ayant une valeur unique dans la perception des consommateurs. Le coût a moins d'importance dans cette seconde stratégie car l'objectif est d'ajouter de la valeur et de fournir des produits/services de haute qualité.

Les entreprises acceptent donc généralement de laisser tomber une stratégie en fonction d'une autre et organisent l'ensemble de leur organisation et de leurs activités en fonction du choix stratégique.

Les entreprises opérant dans un océan bleu vont, quant à elles, s'émanciper de cette pensée classique en ne faisant aucun compromis concernant leur choix stratégique. Il n'est plus question de choisir entre l'arbitrage classique de différenciation ou de domination par les coûts mais bien de combiner les deux. Cette stratégie a pour objectif de créer des nouvelles règles de jeu sur le marché en se détachant du compromis du choix stratégique. Les entreprises concernées vont également aligner leur organisation et l'ensemble de leurs activités en fonction de ce choix afin d'atteindre l'innovation-valeur désirée.

3.2. Mise en pratique

Cette section se concentre principalement sur les différents modèles à appliquer afin d'implémenter en pratique une stratégie océan bleu effective chez Ghiandoni. Mauborgne & Kim (2015) ont en effet développé une démarche précise à suivre qui permet de mettre en place la stratégie océan bleu au sein d'une entreprise.

3.2.1. Outils analytiques

Lors de cette analyse, les différents modèles seront illustrés à l'aide d'un exemple théorique afin de représenter au mieux les arguments énoncés.

Le canevas stratégique

Le canevas stratégique est à la fois un diagnostic et un outil d'action en vue d'établir une stratégie océan bleu convaincante. Il permet, entre autres, d'identifier l'état actuel du marché en répondant à ces questions :

- Dans quoi les concurrents investissent ?
- Quels sont les éléments clés des produits/services/livraisons de l'industrie ?
- Quelle offre est proposée aux consommateurs aujourd'hui ?

Le canevas stratégique, tel que la **Figure 7** ci-dessous, permet de synthétiser les réponses à ces questions de manière visuelle, sous la forme d'un graphique.

L'axe horizontal de ce graphique regroupe les différents facteurs clés de succès (FCS) de l'industrie. Il s'agit des critères dans lesquels les entreprises du secteur investissent afin de proposer des produits adaptés à la demande du marché. Ces facteurs sont considérés comme importants au sein de l'industrie car ils sont perçus comme incitant à l'achat. L'axe vertical représente une échelle de valeur, allant de zéro à cinq par exemple, permettant de quantifier le degré de valeur que propose une entreprise pour chacun des facteurs. De ce fait, un score élevé signifie qu'une entreprise offre plus de valeur dans un facteur clé de succès et a donc investi plus dans celui-ci. Le prix est un facteur présent dans chaque canevas. Un score élevé concernant le prix signifie que l'entreprise demande un prix élevé en contrepartie du bien ou du service offert.

La première étape de cet outil analytique consiste à tracer la courbe de valeur de l'entreprise étudiée, Ghiandoni dans ce cas, et ensuite celle de ses concurrents. Ces courbes représentent la performance relative de ces entreprises selon les critères dans lesquelles investissent les rivaux du secteur. Confronter les courbes de valeurs des concurrents permettra d'établir si Ghiandoni se différencie réellement de ses rivaux, ou si au contraire, les courbes de valeurs convergent. Si c'est le cas, cette étape servira d'éveil visuel, afin de démontrer la nécessité du changement pour Ghiandoni et donc de l'élaboration d'une stratégie océan bleu.

Ensuite, une moyenne du secteur est élaborée à partir des différentes courbes de valeurs afin de représenter l'offre du marché. Cette moyenne constitue le canevas stratégique As-Is (le terme "As-Is" signifiant "tel qu'existe actuellement"), qui représente l'offre proposée aux consommateurs. Voici, en **Figure 7**, un exemple théorique d'un canevas stratégique As-Is :

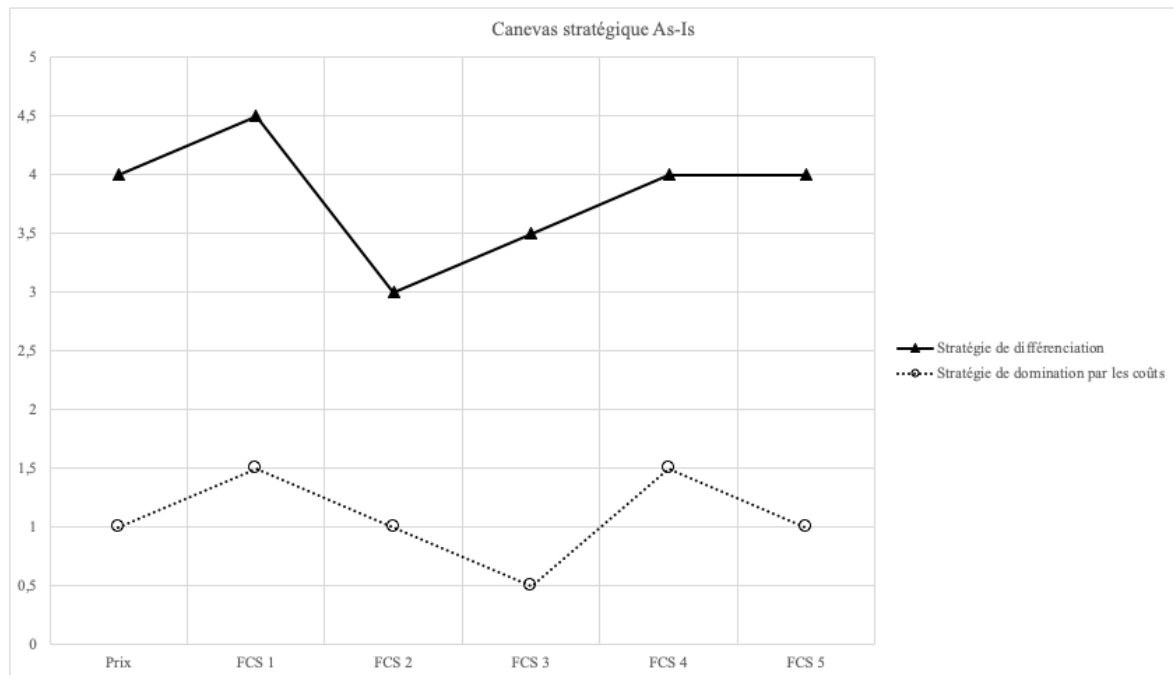


FIGURE 7 – Canevas stratégique As-Is (exemple théorique)

L'offre actuelle d'un espace stratégique existant se résume en deux courbes distinctes et presque parallèles. L'une supérieure suivant une stratégie de différenciation, l'autre inférieure suivant une stratégie de domination par les coûts. Ce schéma de compétition classique représente les stratégies adoptées au sein d'un océan rouge.

L'objectif de ce canevas est, dans un premier temps, de déterminer quels sont les facteurs les plus développés au sein de l'industrie, ces facteurs étant ceux dans lesquels les concurrents ont fortement investi en suivant la stratégie adoptée.

Dans un second temps, ce canevas permet de cibler le nouvel espace stratégique désiré. Contrairement à l'océan rouge, l'objectif dans cette zone n'est pas de faire mieux que les concurrents en proposant une offre améliorée ou un prix plus bas mais de redéfinir les frontières du marché et les facteurs clés de succès régissant l'industrie. Pour ce faire, les points de référence ne seront plus, d'une part, la concurrence mais les solutions alternatives ni, d'autre part, les consommateurs actuels mais les consommateurs non-existants. La recherche d'information sur les solutions alternatives et les consommateurs non-existants permet de trouver ces nouvelles caractéristiques qui vont remodeler le marché et permettre à Ghandoni de présenter une offre unique sur le marché.

Cette nouvelle courbe sera élaborée à l'aide d'un second outil analytique.

La grille des quatre actions créatrices de nouvelles courbes de valeur

Afin de redéfinir les frontières de l'industrie et de permettre à une entreprise coincée dans un océan rouge d'effectuer un choix autre que la stratégie de différenciation ou de prix bas, quatre questions doivent se poser. Ces questions permettent d'agir dans une optique de réduction des coûts. En effet, le coût unitaire est un élément majeur à prendre en compte lors de la création de la nouvelle offre. Proposer de la valeur ajoutée au client tout en réduisant les coûts, tel est l'objectif désiré de la stratégie océan bleu.

Les questions à se poser sont les suivantes :

- Quels facteurs considérés comme acquis par l'industrie doivent être éliminés ?
- Quels facteurs doivent être atténués bien en-deçà du niveau jugé standard dans l'industrie ?

Ces deux questions permettent de réduire les coûts.

- Quels facteurs doivent être renforcés bien au-delà du niveau jugé standard dans l'industrie ?
- Quels nouveaux facteurs doivent être créés ?

Ces deux questions permettent de renforcer et de créer de la valeur.

Les réponses à ces questions sont utilisées afin d'établir la nouvelle courbe de valeur. Le modèle référencé en **Figure 8** regroupe les informations nécessaires à la création de celle-ci :

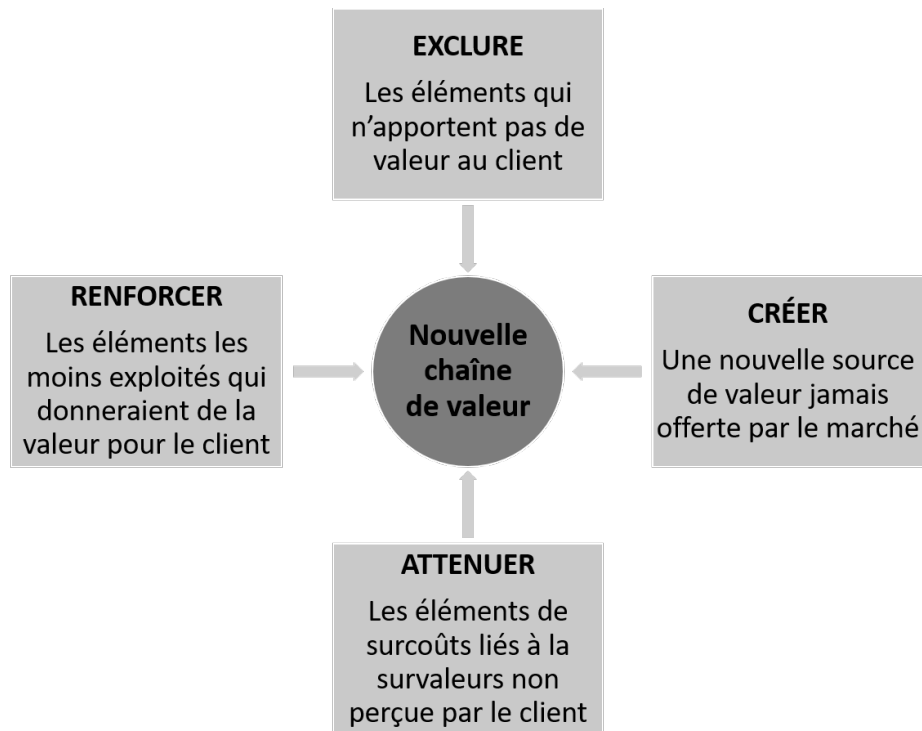


FIGURE 8 – La grille des 4 actions

La matrice Exclure-Renforcer-Atténuer-Créer

L'entreprise peut compléter son analyse avec un outil additionnel, appelé la matrice ERAC (Exclure, Renforcer, Atténuer, Créer). Il s'agit d'un outil analytique qui relie la grille des quatre actions. Grâce à cette matrice, l'entreprise ne se contente plus de se poser les questions précédentes mais agit à partir des réponses obtenues. En outre, cet outil permet d'avoir une vision claire et concise des réponses aux quatre questions élémentaires afin de créer la nouvelle courbe de valeur désirée.

Tel que le montre la **Figure 9**, cette matrice est utilisée afin :

- D’éliminer certains aspects perçus comme inutiles aux yeux du consommateur. Cela permet de réduire les coûts ;
- De réduire certains facteurs induisant des coûts élevés mais apportant peu de valeur ajoutée. Réduire ces facteurs qui ont reçu trop d’attention permet également de réduire les coûts ;
- De renforcer certains facteurs jugés comme sous-évalués. Augmenter ces facteurs qui ont été mis de côté permet d’ajouter de la valeur ;
- De créer de nouveaux facteurs afin d’apporter plus de valeur.

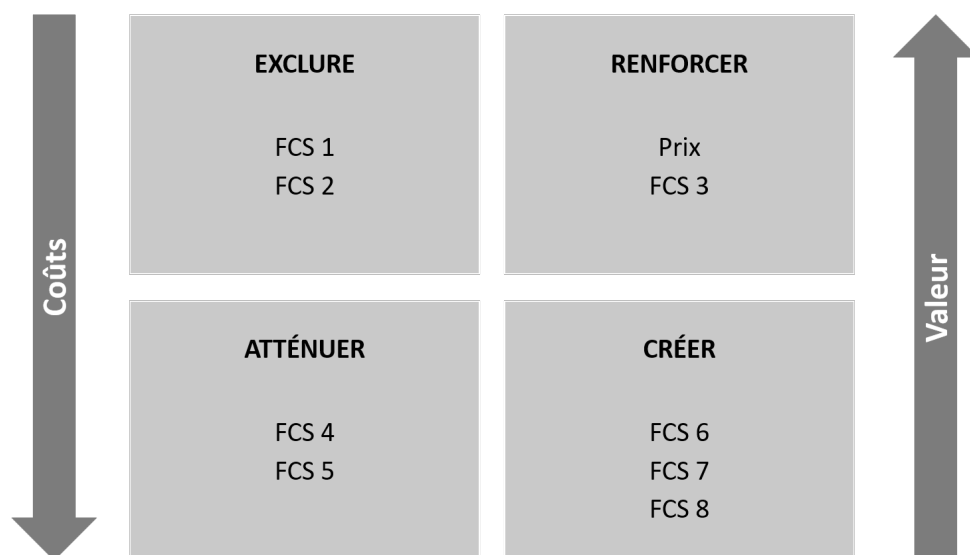


FIGURE 9 – Matrice ERAC (exemple théorique)

Dans cet exemple théorique, les coûts ont été réduits en éliminant les facteurs clés de succès (FCS) 1 et 2 ainsi qu’en atténuant les critères 4 et 5. La création de valeur s’est effectuée via le renforcement du prix et du FCS 3 et également grâce à la création de trois nouveaux facteurs clés de succès.

En forçant l'entreprise à remplir les quatre cadrants (Exclure-Renforcer-Atténuer-Créer), ce modèle possède quatre avantages majeurs :

- La recherche parallèle d'une solution combinant la stratégie de différenciation et de prix bas ;
- La possibilité de prouver qu'un prix excessif n'est pas un compromis obligatoire si une entreprise veut renforcer ou créer un facteur ;
- La compréhension aisée du modèle pour les directeurs et managers ;
- L'analyse détaillée de la concurrence ainsi que des facteurs sur lesquels reposent l'industrie.

Finalement, la nouvelle courbe de valeur élaborée est confrontée à l'offre du marché standard sur un canevas stratégique To-Be (le terme "To-Be" signifiant "tel qu'existerait dans le futur") , tel que le démontre la **Figure 10** :

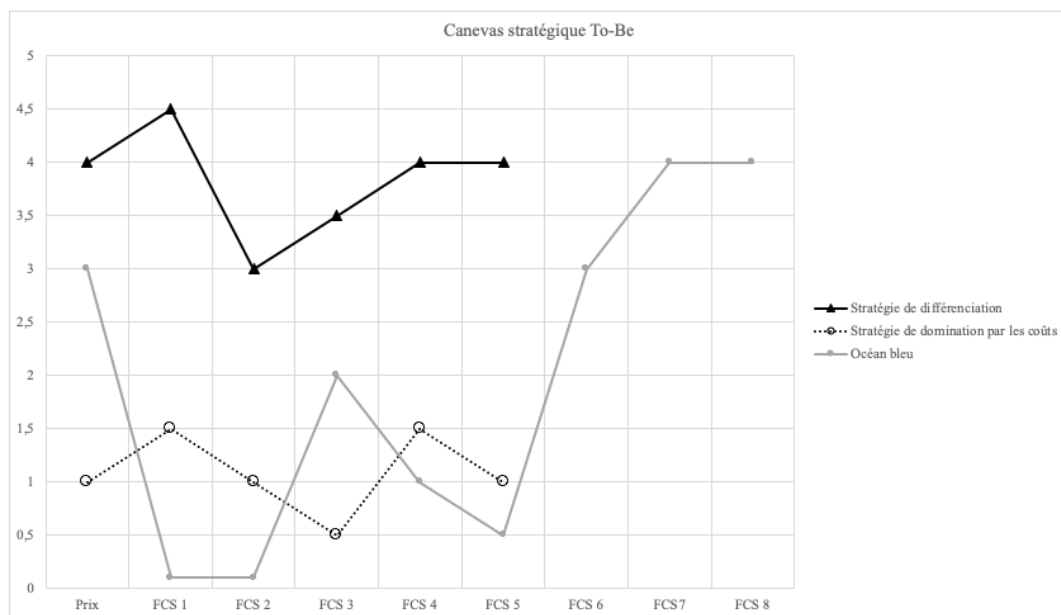


FIGURE 10 – Canevas stratégique To-Be (exemple théorique)

La nouvelle courbe de valeur permettra à Ghiandoni de redéfinir les frontières du marché

de son secteur, celui du calendrier, et d'attirer les non-clients grâce à la proposition d'une offre unique. La réduction des coûts obtenues à travers la diminution des facteurs non-prisés par les consommateurs compense la création des nouveaux facteurs attirant les non-clients, ce qui permet à l'entreprise de garder un coût unitaire faible.

Les modèles qui viennent d'être présentés sont des éléments analytiques complémentaires aux six principes de formulation et d'exécution d'une stratégie d'océan bleu. En effet, afin d'atteindre un espace stratégique inutilisé, Mauborgne & Kim (2015) ont élaboré six pistes de réflexion permettant de remettre en cause l'offre traditionnelle et de formuler la nouvelle offre distinctive. Suivre ces pistes de réflexion permet de trouver les nouveaux facteurs à créer afin de reconstruire les frontières du marché.

3.2.2. Modèle des six chemins

- **Chemin 1 : analyser les solutions alternatives existantes sur le marché**

L'objectif de ce chemin est d'analyser les solutions alternatives répondant au même besoin afin de comprendre pourquoi un consommateur choisirait une option plutôt qu'une autre. Un exemple repris dans le livre qui met en exergue à quel point la recherche d'alternative peut être élargie est l'exemple du cinéma et du restaurant, deux options fortement éloignées mais qui répondent en réalité au même besoin – celui de profiter d'une soirée.

- **Chemin 2 : Observer les différents groupes stratégiques dans l'industrie**

Un groupe stratégique se définit comme un groupe d'entreprises dans une industrie ayant une stratégie similaire. Il est essentiel d'analyser ces groupes car dans la plupart des industries, un petit nombre de groupes permet de mettre en avant les différences stratégiques entre les acteurs. Ces groupes sont principalement comparés selon deux critères majeurs : le prix et la performance. Dans l'optique de l'océan bleu, il est nécessaire de comprendre quels facteurs influencent le choix du consommateur dans son choix de groupe stratégique. Ces facteurs peuvent

se révéler être les éléments différenciant de la stratégie.

- **Chemin 3 : Observer la chaîne des acheteurs**

Dans la plupart des industries, la concurrence vise un groupe cible, qui est bien souvent celui des utilisateurs finaux du produit/service. Néanmoins, l'utilisateur n'est pas inéluctablement l'acheteur. Une approche transversale des différents groupes d'acheteurs peut mener à un changement de cible et *in fine*, à obtenir une nouvelle courbe de valeur (Kim & Mauborgne, 2015).

- **Chemin 4 : Observer les produits et services complémentaires**

Les produits et services complémentaires peuvent avoir une grande influence sur un produit/service. Par exemple, pour aller au cinéma, il est nécessaire d'avoir une baby-sitter afin de garder les enfants ou encore une place de parking afin de garer sa voiture. Ces éléments complémentaires sont rarement pris en compte mais peuvent souvent révéler une opportunité à exploiter. Ce chemin a pour objectif de déceler ces opportunités en analysant les services et produits nécessaires à l'utilisation d'un certain produit/service.

- **Chemin 5 : Observer les attraits fonctionnels ou émotionnels des acheteurs**

La plupart des industries s'accordent à privilégier l'un ou l'autre attrait lors de la communication d'un produit/service. En mettant en avant l'aspect fonctionnel, une entreprise a tendance à rationaliser son offre, bien souvent en mettant en exergue le prix ou les fonctionnalités proposées. D'autres entreprises choisissent de jouer sur le plan émotionnel via leur communication. Lors de l'analyse de cette piste, l'attention va être portée sur la convergence des deux aspects en éliminant des aspects émotionnels au profit de l'aspect fonctionnel et vice-versa afin d'obtenir un équilibre entre les deux attraits et proposer une offre complète à l'acheteur.

- **Chemin 6 : Explorer le temps**

Toute industrie peut être susceptible au changement en observant des tendances externes qui peuvent affecter la longévité d'une entreprise. Bien souvent les entreprises se retrouvent dépassées par les événements et sont obligées de s'adapter graduellement et d'une manière assez passive. L'exercice à faire est d'observer les nouvelles tendances activement afin d'y déceler des opportunités pour créer un nouvel espace stratégique. L'analyse des tendances dans le temps peut constituer la base d'une nouvelle stratégie en se basant sur trois principes majeurs (Kim & Mauborgne, 2015) :

- Être décisif pour le métier
- Être irréversible
- Suivre une direction claire

Il s'agit d'une approche complexe mais qui peut être disciplinée car l'objectif est de trouver des informations sur des tendances qui existent dans le présent et non dans le futur. (Kim & Mauborgne, 2015). Un des exemples les plus connus est celui d'Apple qui a observé que le marché de la musique était en danger à cause d'un nombre croissant d'individus partageant des fichiers illégalement. Apple a répondu à cette tendance en lançant iTunes, permettant d'acheter de la musique sur un site en ligne.

3.3. Critique de la théorie

La stratégie océan bleu étant récente et disposant de peu de ressources littéraires, possède certaines limites dans son application. En effet, il existe à ce jour peu d'exemples d'entreprises ayant réussi à implémenter la stratégie, ce qui ne permet pas de valider complètement la littérature à ce sujet. Ce manque d'étude empirique soulève également la question du biais lors de la représentation d'entreprises ayant implémenté la stratégie océan bleu avec succès. Il est possible d'observer que la stratégie fonctionne ex post mais la méthodologie pour y arriver n'a pas encore pu être validée. Cette dernière a été élaborée à partir d'exemples d'entreprises qui avaient déjà réussi. C'est donc une stratégie basée sur l'observation de pratiques triomphantes plutôt que sur une validation d'une méthodologie.

3.4. Résumé

Pour résumer, une stratégie océan bleu pourra être implémentée efficacement au sein de Ghiandoni si les facteurs qui ne sont pas valorisés par les clients sont correctement identifiés. Ces facteurs seront réduits ou éliminés en vue de diminuer les coûts. Les frontières du marché devront ensuite être remodelées via la création ou le renforcement des facteurs valorisés par les non-clients. Ces actions permettront de créer un espace stratégique inutilisé via un nouveau canevas stratégique formé par une courbe de valeur innovante. En suivant ces principes, la nouvelle offre de Ghiandoni se situera sur un océan bleu et changera les règles du jeu dans l'industrie.

Deuxième partie

Etude de cas pratique

La carte d'identité de l'entreprise

L'étude de cas de ce travail se base sur Ghiandoni, une imprimerie située à Court-Saint-Etienne en Belgique. Anciennement connue sous le nom de "Imprimerie Oleffe", il s'agit des fabricants principaux de calendriers en Belgique, aux Pays-Bas et au Luxembourg.

Créée il y a quatre-vingt ans par Emile Oleffe, l'entreprise est experte dans les calendriers depuis maintenant soixante ans (Ghiandoni, s.d.). Il s'agit d'une entreprise familiale qui a été gérée par la famille Oleffe depuis sa création. Cependant, en novembre 2020, les trois frères Daniel, Vincent et André Oleffe qui dirigeaient l'entreprise depuis le décès de leur père Emile, ont remis celle-ci à la famille Ghiandoni et plus précisément à Salvatore Ghiandoni et son fils Maxime Ghiandoni. Les nouveaux propriétaires ont changé le nom de la société en "Ghiandoni".

4.1. Secteur d'activité

Ghiandoni est une société active dans l'industrie de l'imprimerie et du papier, plus précisément dans le marché de calendriers, agendas et carnets de notes en commerce d'entreprise à entreprise (B2B) en Belgique, Luxembourg, Pays-Bas et Allemagne. La société vise donc une clientèle composée d'autres entreprises plutôt que des particuliers.

Il s'agit d'une petite entreprise constituée de trente employés qui propose, en plus des trois catégories de produits, un service nommé "pôle conseil". Par ce service, l'entreprise vise à comprendre le besoin exact du client afin d'offrir le produit le plus adapté pour y répondre.

La vente de calendriers représente l'activité principale de l'entreprise. De la conception à la production, tout est fait en interne dans l'usine de Court-Saint-Etienne. La production suit

un schéma cyclique. En effet, les commandes de calendriers effectuées doivent être délivrées pour la fin d'année étant donné le caractère annuel du calendrier. Ainsi, de mars à mi-septembre les machines tournent à semi régime et de mi-septembre à mi-décembre à plein régime afin de délivrer à temps.

La vente d'agendas et de carnets de notes représente, quant à elle, une activité secondaire de l'entreprise. N'ayant pas toutes les capacités en interne, la société sous-traite leurs productions en faisant appel à d'autres entreprises externes et ne s'occupe que de la vente de ceux-ci.

4.2. Mission, vision et valeurs

La mission de Ghiandoni est "de concevoir, produire et vendre des produits de papeteries de haute qualité sur le marché B2B". Par cette mission, la société exprime l'aspect qualitatif des produits qu'elle offre sur le marché ainsi que celui de la conception qui se traduit notamment par son service "pôle conseil".

La vision de la société est "de matérialiser le temps de manière créative afin de pouvoir mieux vivre". Par cette vision, Ghiandoni met en avant le fait qu'elle vise à terme la vente de plusieurs produits liés à la gestion du temps et non seulement le calendrier, ainsi que l'aspect créatif qui sous-tend une offre unique. A travers cette vision, Ghiandoni souhaite mettre à profit la créativité afin de faciliter la vie quotidienne de leurs clients.

Finalement, les valeurs de la société sont au nombre de trois :

- *We care* : Ghiandoni SA affirme par cette valeur se soucier de l'environnement et prendre des mesures afin de réduire leur impact environnemental. De plus, la société manifeste qu'elle se soucie également de ses clients et qu'elle désire leur offrir un service personnalisé et professionnel ;
- *We share* : l'entreprise met en avant l'importance de la collaboration et du travail d'équipe ainsi que la bonne entente entre leurs employés ;

- *We dare* : cette valeur exprime la volonté de Ghiandoni de pousser la créativité afin d'aider leurs clients à obtenir des produits originaux et qui se différencient de ceux de leurs concurrents.

4.3. Changements effectués par les nouveaux propriétaires

Depuis l'acquisition de la société par les nouveaux propriétaires, de nombreux changements ont été effectués en plus de la modification de nom.

Premièrement, la famille Ghiandoni a créé un nouveau site internet plus moderne que l'ancien qui était très peu utilisé. Ce site sert maintenant de référence afin de consulter les produits proposés par l'entreprise même s'il n'est pas possible de passer commande directement dessus.

Ensuite, elle a également entamé une modification de son logiciel de gestion, également appelé Progiciel de Gestion Intégré (PGI)⁶. En effet, les frères Oleffe n'étant pas des adeptes de la technologie, ont gardé durant presque vingt ans le même PGI codé par leur seul informaticien de l'époque.

Ce logiciel de gestion est devenu obsolète pour deux raisons :

- Il a été codé dans un langage dépassé qui n'est plus appris aux informaticiens de nos jours (PowerBuilder développé en 1962). Il a également été développé sans explications ni annotations, c'est pourquoi seul l'informaticien qui l'a développé peut le comprendre. Ce dernier travaille actuellement en tant que consultant au sein de Ghiandoni pour aider à déchiffrer les lignes de codes utilisées ;
- Il ne correspond plus aux besoins actuels de la société. En effet, lors de sa conception, l'activité de l'entreprise n'était pas autant développée qu'actuellement et les besoins étaient donc moindres . Par exemple, ce logiciel ne permet pas d'encoder le nombre

6. Un Progiciel de Gestion Intégré (PGI) permet de manager l'intégralité des mécanismes opérationnels d'une entreprise en incluant différentes parties de gestion telles que la gestion des stocks ou de la comptabilité. Il s'agit de la traduction française du terme anglais ERP qui signifie "Enterprise Resource Planning" (Barayandema, 2004).

important de commandes de manière efficace, ni de fournir des rapports détaillés sur la production. La production s'étant multipliée au fil des années, il est donc nécessaire que le PGI puisse suivre et également se développer.

Pour toutes ces raisons, Ghiandoni a entrepris sa transition digitale et se dirige maintenant vers un nouveau PGI, Gamsys. Cette transition digitale est en marche et devrait pouvoir être effective pour la fin de l'année 2022.

De plus, la société a également commencé à être active sur les réseaux sociaux en créant une page LinkedIn.

A côté de cela, Ghiandoni a également modifié la structure interne de son organisation. En effet, l'Imprimerie Oleffe était constituée de trois sous-groupes, tel que le montre la **Figure 11** : la société d'éditions d'art Olray, la société Creart & Co et la société OKV.

Ghiandoni a dissout une de ses succursales, Creart. Il s'agissait d'une société flamande qui a été rachetée par Oleffe il y a une vingtaine d'années et qui agissait en tant que bureau de vente directe. Le schéma de vente se déroulait selon deux possibilités : soit la société Oleffe vendait à son nom aux revendeurs, qui eux vendaient ensuite aux entreprises, soit Oleffe vendait sous le nom Creart directement aux entreprises. Les deux sociétés étaient actives sur le marché et étaient considérées comme distinctes, les clients ne savaient pas que Creart appartenait en réalité à Oleffe. De ce fait, les produits vendus directement aux entreprises étaient vendus sous le nom Creart et non Oleffe. Dans un but de créer une marque forte, Creart a été supprimé afin que le client ait des produits signés Ghiandoni.

OKV et Olray existent encore à ce jour. La première est une succursale allemande qui s'occupe des ventes sur le marché allemand et la deuxième une société qui engage les ouvriers travaillant au sein de l'usine. En effet, le statut de cette société permet de mieux gérer ce qui a trait à la production ainsi que les régulations concernant les ouvriers.

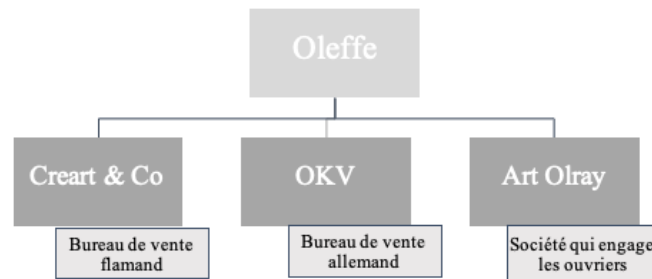


FIGURE 11 – Organigramme du groupe Oleffe avant acquisition

Enfin, Ghiandoni a également effectué une restructuration au sein de son équipe. En supprimant le bureau de vente Creart, l'entreprise a licencié les commerciaux qui travaillaient dans cette succursale et a engagé trois nouveaux commerciaux afin de travailler pour la marque Ghiandoni que l'entreprise tente d'installer sur le marché. De plus, le secrétariat a été renforcé et quatre nouveaux employés ont rejoint cette équipe afin de faciliter la vie de la seule secrétaire qui travaillait pour l'imprimerie Oleffe. Ghiandoni est toujours en procédure d'embauche car elle juge que son équipe n'est pas assez développée, principalement au niveau des commerciaux.

4.4. Champ de la stratégie

La stratégie océan bleu mise en place dans la suite de ce travail portera sur un seul produit, les calendriers, qui représente l'activité principale de Ghiandoni. S'agissant de l'unique produit fabriqué et pensé entièrement en interne, l'entreprise dispose de plus de moyens d'actions sur celui-ci. Élaborer une stratégie afin de diversifier les calendriers proposés semble donc adéquat.

L'analyse du positionnement stratégique

Ce chapitre se concentre sur le positionnement adopté par Ghiandoni. Les outils théoriques présentés dans l'étude de la littérature vont être appliqués à l'entreprise afin d'élaborer par la suite une stratégie océan bleu adéquate pour diversifier son portefeuille de produits.

L'environnement externe

5.1. Le modèle PESTEL

Ce modèle est utilisé afin de décrire l'environnement externe autour duquel Ghiandoni opère. Cette compréhension sera utile lors de l'analyse Menaces-Opportunités-Forces et Faiblesses (MOFF) afin de déceler les opportunités et menaces de l'industrie.

Politique

L'analyse du modèle PESTEL débute par l'aspect politique qui à trait aux différentes mesures prises par le gouvernement conditionnant le secteur de l'imprimerie. Il existe en effet des facteurs politiques influençant les choix stratégiques des entreprises. Par exemple, l'obtention de certaines certifications écologiques, tels que l'Ecolabel, qui *"vise à concevoir et promouvoir des produits (biens et des services) respectueux de l'environnement et de la santé tout au long du cycle de vie (de l'extraction des matières premières à leur utilisation, en passant par leur fabrication). Il s'agit d'un label fiable et officiel qui couvre 24 catégories de produits et de services : les détergents, le papier, la peinture, les cosmétiques, les hébergements touristiques..."*¹⁰, permettent d'obtenir des avantages fiscaux. Cette hypothèse a été validé suite

10. <https://www.ademe.fr/entreprises-monde-agricole/labels-certifications/lecolabel-europeen>

aux interviews réalisées au sein de l'entreprise. En définitive, les facteurs politiques régissant l'environnement encouragent les entreprises à adopter une démarche écoresponsable.

Economique

L'aspect économique cible les variables économiques pouvant impacter l'activité de Ghian-doni. A cet égard, la crise économique causée par la pandémie de la COVID-19 influence massivement les entreprises et ce dans la plupart des secteurs. En effet, d'après un communiqué de presse publié par la Banque Nationale de Belgique (BNB), les entreprises belges ont subi une diminution du chiffre d'affaires allant jusqu'à 10% en mai 2021 (soit un an après le début de la pandémie). De plus, elles ont connu une diminution des commandes dû aux nombreuses coupes budgétaires. Néanmoins, selon une chronique de B. Wattenbergh (2021) parue sur RTL, malgré la crise économique découlant de la pandémie de la COVID-19, il est à souligner que le pouvoir d'achat des belges reste constant grâce à la sécurité sociale du pays. De surcroît, la tendance des belges à vouloir épargner davantage impacte les entreprises du secteur des calendriers souhaitant directement vendre leurs produits aux consommateurs.

Socio-culturel

L'aspect socio-culturel vise à étudier le contexte socio-culturel dans lequel l'entreprise s'inscrit. Le premier facteur influant sur opérations des entreprises est la crise socio-économique causée par la pandémie de la COVID-19. Effectivement, cette crise, ressentie tout au long de l'année 2020, est toujours présente en 2021 et l'incertitude règne quant à sa durée totale. Cette crise a non seulement impacté la situation économique mondiale mais également la situation sociale, poussant les individus à devoir faire des sacrifices et à rester cloîtrer chez eux. Cela a causé de nombreux troubles psychologiques chez la population.

Selon une enquête publiée en avril par Sciensano (2021), une institution de recherche belge, l'anxiété et la dépression touche 21% de la population adulte belge. Ce chiffre a doublé depuis 2018 car seulement 9% de la population souffrait de dépression et 11% d'anxiété à cette époque. Néanmoins, le statut professionnel est à prendre en compte dans la pondération de

ces statistiques. En effet, 22% de la population adulte belge possédant un emploi souffre de dépression contrairement à 32% pour les demandeurs d'emplois. Même si avoir un travail rémunéré influence positivement les résultats, ces troubles psychologiques sont à surveiller au sein des entreprises car ils peuvent diminuer l'efficacité des employés et ainsi être un frein au travail. En effet, une personne dépressive aura un comportement perturbé dans son environnement de travail. Par exemple, cette personne pourra entre autres avoir des difficultés à prendre des décisions, une baisse d'attention ou bien encore une diminution de la productivité. Il est donc nécessaire de maximiser le bien-être au travail et de surveiller étroitement la santé mentale des employés. En outre, la fermeture des écoles et les examens à distances, ont perturbé l'enseignement et peuvent potentiellement diminuer la qualification des prochaines générations de travailleurs selon une analyse parue dans le journal L'Echo (Brunfaut, 2021). Les aspects socio-culturels cités ci-dessus pourront menacer le monde des entreprises de demain et encore plus les PME. En effet, étant plus fragiles et ayant moins de moyens, il sera plus compliqué pour eux de se réinventer et s'adapter.

Il y a cependant des aspects socio-culturels qui représentent une opportunité pour les entreprises fabriquant des calendriers. Tout d'abord, l'aspect humain a fortement été négligé durant la crise sanitaire mais revient au premier plan pour les entreprises. Dès lors, il y a une nécessité globale de récompenser les employés suite aux nombreux efforts fournis ces derniers mois pour vaincre la pandémie de la COVID-19. Par exemple, dans le secteur médical, les aides-soignants ont dû redoubler d'efforts afin de soigner et vacciner les patients. Également, dans le monde des entreprises, de nombreux employés ont soit été mis au chômage ou ont dû travailler de leur domicile pendant pratiquement un an. Par conséquent, si certaines entreprises négligeaient parfois les attentions à l'égard de leurs employés, il est maintenant vital de récompenser ces travailleurs afin de les remotiver. Ces récompenses peuvent se faire notamment via des cadeaux de fin d'année, ce qui serait bénéfique pour l'industrie du calendrier.

Enfin, la crise sanitaire a forcé les employés à rester chez eux et à faire du télétravail. Ainsi, ils ont dû recevoir du matériel leur permettant d'organiser leur temps, tels que les calendriers

et agendas. Il y a donc un nouveau besoin qui s'est créé et une opportunité à saisir pour les entreprises évoluant dans l'industrie du calendrier.

Technologique

L'aspect technologique a pour objectif d'identifier les avancées technologiques influençant l'activité de Ghiandoni et ses concurrents et pouvant, à terme, rendre les technologies existantes obsolètes. En autres, les calendriers digitaux peuvent représenter une menace envers les calendriers papiers. Ghiandoni ayant survécu à la transition digitale qui a provoqué la fermeture de nombreuses imprimeries début des années 2000, est convaincu de pouvoir continuer son activité durant les prochaines années à venir. Cependant, les technologies évoluent tellement vite, qu'elles pourraient rapidement rendre l'utilisation du papier obsolète.

Néanmoins, la technologie pourrait être utilisée en complément du papier, formant un produit hybride combinant le format papier et numérique. L'émergence de cette nouvelle technologie existe déjà pour les agendas malgré les mentalités scindées entre les pro-digitaux et les pro-papiers (voir **Annexe I.1**). En effet, il est possible de scanner des notes manuscrites via une application qui les transfère ensuite dans un agenda électronique

Écologique

L'aspect écologique concerne les facteurs environnementaux ainsi que les contraintes écologiques qui régissent l'environnement de l'entreprise. À cet égard, il y a deux dimensions à prendre en compte.

Tout d'abord, la dimension psychologique des consommateurs envers le papier. D'après les interviews recensées (voir **Annexe I.1**), les consommateurs ont une image négative concernant l'utilisation du papier. Pourtant, certains faits établis contredisent cette connotation négative. En effet, des forêts neutres sont utilisées pour la fabrication de papier ne menant donc pas à la déforestation (voir **Annexe I.1**). De surcroît, fabriquer du papier émet environs moins de CO₂ qu'envoyer un e-mail à travers le monde. (voir **Annexe I.1**). Ces éléments démontrent une di-

chotomie entre l'image perçue et la réalité.

Ensuite, la dimension factuelle englobe les différentes tendances de l'industrie ainsi que les obligations légales que doivent respecter les entreprises envers l'écologie. Aucun label n'est obligatoire dans le secteur du calendrier, cependant le label *Forest Stewardship Council (FSC)*, qui assure la pérennité des forêts, est quasiment considéré comme une norme dans le secteur. Selon le site internet du FSC, cette certification signifie : *"Un produit en bois ou en papier certifié FSC est un produit qui présente des garanties tant sur son origine responsable (issu d'une gestion durable des forêts et/ou du recyclage) mais aussi sur sa traçabilité tout au long de la chaîne de commercialisation.* Ce label étant possédé par la majorité des acteurs, est perçu comme essentiel.

En ce qui concerne les tendances, le gouvernement fédéral encourage les entreprises à adopter une économie circulaire, un système économique favorable à l'environnement qui tend à produire des biens de manière durable. Le Centre Permanent pour la Citoyenneté et la Participation (CPCP) soutient également, dans une analyse de 2016, cet argument en spécifiant que les belges, même en période de crise sanitaire, favorisent les circuits courts. De plus, une tendance grandissante apparaît poussant à adopter un comportement plus écoresponsable au quotidien. Selon un sondage publié par le journal *le Soir*, 68% des Belges désirent gaspiller moins de papier au travail.

Ces deux dimensions démontrent l'importance pour une entreprise dans l'industrie du calendrier de faire attention à l'environnement et d'entreprendre une démarche plus écoresponsable lors de ses activités courantes.

Légal

Enfin, l'aspect légal ne sera pas développé dans ce travail car aucune législation n'impacte directement l'entreprise.

5.2. L'industrie

L'industrie de l'imprimerie se trouve actuellement dans un océan rouge. Les acteurs présents au sein de cet espace stratégique suivent les frontières prédéfinies en s'affrontant dans un environnement concurrentiel établi pour gagner des parts de marché.

Un tel schéma compétitif situe l'industrie en phase de maturité, justifié par plusieurs éléments de la **Figure 3**. Ces éléments ont été validés lors des interviews réalisées chez Ghian-doni. Néanmoins, l'entreprise ne dispose pas des chiffres exacts concernant le marché, tel que les parts de marché ou la croissance dû majoritairement au logiciel de gestion obsolète utilisé :

- L'industrie est composée de quelques gros acteurs qui se disputent les parts de marché. La rivalité concurrentielle est par conséquent très forte et répartie entre un faible nombre de concurrents.
- Les acteurs dominants du marché occupent une position assez stable, ayant passé la phase de croissance depuis longtemps.
- Le taux de croissance est assez faible et très stable, forçant chaque concurrent à se disputer pour de petites parts de marché.
- L'accès à l'industrie est restreint grâce aux économies d'échelle réalisées par les acteurs dominants du marché. Les barrières à l'entrée sont par conséquent assez fortes.
- La technologie reste connue et n'évolue pas énormément. En effet, l'industrie du calendrier se veut traditionaliste, dès lors les calendriers proposés ainsi que les technologies de production utilisées sont globalement identiques depuis de nombreuses années.
- Les stratégies utilisées se focalisent sur la maximisation des profits et moins sur l'innovation. En effet, les acteurs de l'industrie ont adopté une stratégie de différenciation ou de domination par les coûts classiques.

Ayant positionné l'industrie dans une phase de maturité, il est pertinent de se tourner vers la stratégie océan bleu. Effectivement, cette stratégie a comme objectif de relancer une activité

dans un marché arrivé à saturation et très concurrentiel. Elle permet aux entreprises de sortir de cet océan rouge en créant un nouvel espace stratégique et en développant de nouveaux potentiels de croissance.

5.3. Le domaine d'activité stratégique

Identifier le domaine d'activité stratégique (DAS) de l'entreprise est essentiel afin de cibler la concurrence pour déterminer les facteurs clés de succès (FCS) de l'industrie, qui *in fine* permettront d'élaborer la stratégie océan bleu.

La définition d'un facteur clé de succès adoptée dans le cadre de ce mémoire illustre l'importance d'identifier le(s) DAS de l'entreprise. À titre de rappel, la définition retenue est : "Un facteur clé de succès (FCS) est un concept utilisé en stratégie d'entreprise ou en marketing, qui correspond, dans un domaine d'activité stratégique (DAS), à un facteur essentiel d'achat " (Fayolle, 2017).

Ghiandoni possède un domaine d'activité stratégique unique composé de trois produits en lien avec la maîtrise du temps :

- Les calendriers qui représentent l'activité principale de l'entreprise (environ 80% du chiffre d'affaires);
- Les agendas en tant qu'activité secondaire (environ 10% du chiffre d'affaires);
- Les carnets de notes également en tant qu'activité secondaire (environ 10% du chiffre d'affaires).

Ce DAS est également composé d'un service, le "pôle conseil", service offert par l'entreprise pour cibler au mieux les besoins de ses clients. En effet, ce pôle conseil accompagne le client lors du choix de personnalisation des produits.

Néanmoins, l'analyse effectuée au sein de ce travail ne se concentre que sur un seul des produits du domaine d'activité stratégique, le calendrier.

5.4. Les cinq forces de Porter

Ce chapitre concernant le modèle des cinq forces de Porter va permettre d'évaluer l'attractivité du secteur d'activité de Ghiandoni et de définir l'intensité concurrentielle. En outre, l'analyse de concurrents effectuée dans cette section fera ressortir les facteurs clés de succès (FCS) les plus importants au sein de l'industrie.

Force 1 : l'intensité concurrentielle

L'analyse des concurrents se focalise dans un premier temps sur les quatre concurrents directs de Ghiandoni. Ces rivaux ont été sélectionnés car ils concurrencent étroitement l'activité de la société en fournissant des offres jugées similaires par le client.

Le premier concurrent est De Prest Imprimerie-Editions, une imprimerie familiale créée en 1911 à Beernem, en Belgique. La société se transmet dans la famille De Prest depuis maintenant quatre générations. Elle s'est spécialisée dans la production de calendriers et d'agendas depuis les années soixante. En 2020, l'entreprise a intégré le groupe Imprimerie VD de Temse afin de profiter de leurs ressources pour entièrement produire les calendriers en interne. En plus de proposer des calendriers et des agendas, elle offre également des cartes de visite, des cartes d'invitations, des blocs de feuilles personnalisés ou encore des brochures. En outre, De Prest met l'accent sur la production 100% belge, la qualité de leurs produits, dispose d'un service conseil et d'une grande variété de produits issus de leurs catalogues ou fabriqués sur-mesure.

Le deuxième concurrent, Inni Group, est une société belge néerlandophone. Elle n'a pas uniquement centré son activité sur l'impression de calendriers mais elle fabrique également des livres, des brochures, des tickets ou encore des bulletins de vote. Grâce à leur grand volume de production, l'entreprise propose des prix compétitifs.

Depuis 130 ans, cette entreprise familiale s'est spécialisée dans le domaine de l'impression

et de l'édition. Cette expérience lui permet d'offrir aux clients un logiciel en ligne avec lequel ils peuvent confectionner eux-mêmes leurs calendriers tout en les imprimant rapidement. La société met l'accent sur son offre d'impression rapide, efficace, de qualité mais à prix réduit et respectueuse de l'environnement. En effet, le papier utilisé au sein de Inni Group est certifié *Forest Stewardship Council (FSC)*, label qui assure la pérennité des forêts.

Un atout d'Inni Group est l'image de marque forte acquise notamment grâce à la production du calendrier "Le Sablier". Ce calendrier, existant depuis 1979, est devenu populaire en Belgique et propose une offre unique car il contient chaque jour une blague ou un proverbe. Il s'agit d'un calendrier ludique et connu des Belges. De plus la société est active sur de nombreux réseaux sociaux tels que Tik Tok, Instagram, Facebook et LinkedIn. Les clients peuvent prendre contact par téléphone ou par e-mail avec l'entreprise pour avoir un suivi plus personnalisé.

Ensuite, De Bie est une entreprise située à Anvers, spécialisée dans les calendriers depuis cinquante ans. Son activité principale consiste à produire des calendriers mais elle offre aussi des agendas et carnets importés d'Italie comme offre secondaire. La société met l'accent sur l'environnement en étant neutre en carbone, en utilisant des encres à base d'huiles végétales, en s'alimentant en énergies renouvelables et en limitant sa quantité de déchets. L'entreprise dispose également d'un service conseil pour créer des calendriers sur-mesure et possède un catalogue en ligne rassemblant des modèles de calendriers finis.

Finalement, Brepols est une entreprise belge qui existe depuis 1976. Elle est spécialisée dans les agendas mais vend également des calendriers, des albums photos et des conférenciers. La société est soucieuse de l'environnement car elle utilise du papier recyclé et certifié FSC. Elle propose des produits de qualité qu'elle qualifie de robuste, et met l'accent sur leurs produits 100% belges et artisanaux. Brepols propose un degré de personnalisation des produits un peu moins élevé que Ghiandoni ou ses concurrents. Néanmoins, pour des demandes particulières, il est également possible de passer par le service conseil de l'entreprise et de fixer des rendez-vous avec eux. En plus du commerce d'entreprise à entreprise (B2B), Brepols est également actif dans le commerce d'entreprise à consommateur (B2C) en étant présent dans différents

points de vente en Belgique tels que des librairies, des papeteries ou encore des supermarchés. L'entreprise jouit d'une image de marque forte en vendant ses produits sous le nom Brepols dans de nombreux magasins.

Ces quatre entreprises présentées proposent des offres de meilleure qualité en suivant une stratégie de différenciation. Leur force est qu'elles peuvent également proposer des produits bas de gammes à des prix compétitifs. Cela leur permet de survivre dans l'environnement compétitif tout en étant capables de s'adapter à n'importe quelle demande du marché existant. Cette flexibilité s'explique principalement par le fait que ces sociétés sont actives dans le B2B. De ce fait, leurs clients sont de grands revendeurs ou des entreprises ayant des demandes précises et variables. La société doit par conséquent être capable de s'adapter afin de proposer des produits de qualité à haut prix mais également des produits basiques à prix réduits.

La **Figure 12** résume les ressemblances et différences majeures de Ghiandoni et par rapport à ses quatre premiers concurrents.

Société	Ressemblances	Différences
De Prest	Société familiale	Portefeuille de produits plus développé
	Expert dans les calendriers depuis de nombreuses années	
	Haut degré de personnalisation des produits	
	Produits de qualités ou bas de gammes	
	Service conseil	
	Production interne	
	Marché B2B	
	Savoir-faire belge	
Inni Group	Repect de l'environnement	Impression à la chaîne
	Haut degré de personnalisation des produits	Logiciel de personnalisation en ligne
	Produits de qualités ou bas de gammes	Expert dans l'édition en générale et pas seulement les calendriers
	Société familiale	Portefeuille de produits plus développé
	Marché B2B	Image de marque
	Service conseil	Active sur les réseaux sociaux
De Bie	Même portefeuille de produits (calendriers, agendas et camets de notes)	Pas de production interne
	Produits de qualités ou bas de gammes	
	Haut degré de personnalisation des produits	
	Marché B2B	
	Service conseil	
	Repect de l'environnement	
	Expert dans les calendriers depuis de nombreuses années	
Brepols	Qualité des produits mises en avant	Marché B2C grâce à la vente directe dans différents points de vente
	Repect de l'environnement	Expert dans les agendas et non les calendriers
	Service conseil	
	Savoir-faire belge	Degré de personnalisation des produits moins élevé
	Marché B2B	Image de marque

FIGURE 12 – Ressemblances et différences des quatre premiers concurrents avec Ghiandoni

En résumé, les concurrents directs proposent une offre similaire à celle de Ghiandoni. Étant peu nombreux, il existe entre eux une forte rivalité concurrentielle, ce qui diminue l'attractivité du secteur.

Force 2 : la menace de nouveaux entrants

La menace des nouveaux entrants dépend essentiellement des barrières à l'entrée empêchant l'accès aisé à l'industrie.

L'une de ces barrières est l'important volume de vente nécessaire afin d'être rentable. En effet, les entreprises de l'industrie prennent une marge faible sur le prix de vente du calendrier, cela principalement afin de pouvoir proposer un prix compétitif.

Ghiandoni et ses concurrents sont néanmoins rentables par les économies d'échelle réalisées grâce à la vente d'un volume important de calendriers. Concernant Ghiandoni, l'entreprise produit plus de quatre millions de calendriers par an, lui permettant de diminuer ses coûts en obtenant des réductions sur les matières premières et en réduisant le coût de la mise en opération des machines grâce à une utilisation quasi continue. En effet, les machines sont uniquement arrêtées de mi-janvier à mi-mars afin d'être nettoyées. Les machines sont ensuite réactivées en mars et ne sont plus arrêtées jusqu'à la prochaine période de nettoyage.

Une deuxième barrière à l'entrée est l'expertise nécessaire pour utiliser les machines de production. En effet, ces machines sont complexes et demandent un certain niveau de connaissance difficile à acquérir. Dans le cas de Ghiandoni, cette expertise est obtenue grâce à la majorité de ses ouvriers disposant d'une longue carrière. Cela leur a permis de se former et de devenir des experts dans leurs domaines. En effet, chez Ghiandoni, chaque ouvrier est expert d'une machine, même s'ils sont multidisciplinaires et capables de travailler sur d'autres dispositifs. Ils connaissent par cœur la machine qui leur est attribuée et peuvent ainsi réagir à n'importe quelle situation. Grâce à cela, ils sont efficaces et évitent de faire des erreurs, permettant à Ghiandoni de réduire ses coûts et d'éviter des frais non-récupérables dus à la reproduction (à cause de défauts de fabrication par exemple).

Finalement, les investissements financiers nécessaires pour produire des calendriers forment

une barrière à l'entrée. En effet, il faut entre trois à six machines différentes pour la production d'un calendrier. Une société doit généralement posséder plusieurs fois le même type de machine coûtant chacune des centaines de milliers d'euros pour produire différents calendriers en parallèle et pour être rentable. Concernant Ghiandoni, l'entreprise est la seule dans le Bénélux (Belgique, Luxembourg et Pays-Bas) à également posséder la Blofix⁶. Cette machine a une valeur comptable d'un million d'euro.

La menace des nouveaux entrants est donc assez faible car l'industrie est protégée par de nombreuses barrières à l'entrée, augmentant fortement l'attractivité de l'industrie.

Force 3 : le pouvoir de négociation des fournisseurs

Les deux ressources majoritaires du cycle de production du calendrier sont le papier et les caisses en carton.

Premièrement, concernant le papier, les acteurs de l'industrie se fournissent chez des revendeurs, qui s'approvisionnent à leur tour chez des producteurs de papier. Il existe trois grands revendeurs européens : Igepa, Papyrus et Antalys. Ces trois revendeurs, conscients de leur position dominante, ont formés une coalition et imposent des prix élevés et identiques. Cette unification promet à ces revendeurs un pouvoir de négociation élevé.

Ghiandoni se fournit chez ces trois revendeurs et adapte ses prix en fonction des leurs. En effet, chaque année les prix sont mis-à-jour suivant l'inflation. A cause de la pandémie de la COVID-19, les prix du papier ont fortement augmenté, entraînant une indexation allant de 7 à 9%. Ghiandoni a été contraint d'augmenter ses prix de 5% suite à cela.

Deuxièmement, seulement deux fournisseurs de caisses en carton sont présents au sein de l'industrie. Étant peu nombreux, ces fournisseurs possèdent également un pouvoir de négocia-

6. machine permettant de réaliser les finitions des calendriers automatiquement réduisant ainsi les coûts de production

tion élevé.

En résumé, le pouvoir de négociation des fournisseurs est particulièrement fort de par leur nombre restreint.

Force 4 : le pouvoir de négociation des clients

Les acteurs de l'industrie, agissant en B2C, vendent à deux profils de clients : des revendeurs, qui effectuent plusieurs commandes à la fois et les distribuent ensuite à différents clients, et des clients directs, qui passent directement la commande auprès de la société. Ces clients directs sont en réalité d'autres entreprises, qui recherchent par exemple un cadeau de fin d'année à distribuer au sein de leur société ou bien qui ont besoin de calendriers pour leurs employés, partenaires commerciaux, clients, etc.

L'intensité de leur pouvoir de négociation dépend, entre autres, de la quantité commandée. Un revendeur commandera généralement plus de calendriers qu'un client direct, mais cela n'est pas toujours le cas. Il arrive en effet que de grandes multinationales soient des clients directs et, de par leur taille importante, commandent un volume aussi élevé que celui des revendeurs. Dans ce cas, ceux-ci seront traités sur un même pied d'égalité que les revendeurs et disposeront d'un pouvoir de négociation élevé car ils contribuent grandement au chiffre d'affaires de la société.

Néanmoins, les revendeurs disposent d'un pouvoir de négociation élevé au niveau des conditions de paiement. En effet, Ghiandoni et ses concurrents sont payés en dernier : après que le client final ait payé le revendeur. Ces entreprises subissent donc une trésorerie négative en attendant le paiement du revendeur.

Parmi les cinq plus gros clients de Ghiandoni, trois sont des revendeurs et deux des clients directs. Il y a donc quasiment une équité entre les types de clients. Ces derniers apportent à eux cinq pratiquement 40% du chiffre d'affaire et jouissent donc d'un pouvoir de négociation élevé.

Cependant, Ghiandoni est leader sur le marché dans les calendriers multiblocs (voir **Annexe A** : les types de calendriers), étant les seuls à en produire en Belgique. Ils disposent donc d'un avantage concurrentiel grâce à leur offre unique. Effectivement, cela diminue le pouvoir de négociation des clients n'ayant pas d'autres choix que d'aller chez eux pour ce type de calendrier.

En résumé, le pouvoir de négociation des clients est très élevé pour les revendeurs et élevé pour les clients directs à condition qu'ils commandent en grande quantité. Cependant, concernant Ghiandoni, si ces commandes portent sur des calendriers multiblocs alors le pouvoir de négociation diminue. Enfin, le fait d'être payé en dernier lieu par les clients représente une contrainte majeure provoquant régulièrement une trésorerie négative chez les acteurs du secteur. Ces éléments réunis augmentent le pouvoir de négociation des clients et diminuent l'attractivité de l'industrie.

Force 5 : la menace des produits de substitution

Les calendriers sont achetés en B2B pour répondre principalement à deux besoins : celui d'offrir un cadeau de fin d'année peu coûteux à des employés ou clients, ou celui d'acheter un outil afin d'organiser le temps.

Il existe un nombre important de produits pouvant répondre au premier besoin tel que des stylos à bille, des chocolats, des tasses ou encore des gourdes. Il s'agit de produits facilement personnalisables aux couleurs d'une société et qui représentent des cadeaux petit budget à offrir à des collaborateurs, clients ou employés. Ce sont également des produits mixtes et faciles à obtenir par les nombreuses entreprises offrant ce genre de biens à grande échelle.

Ensuite, les alternatives pouvant répondre au second besoin sont diverses telles que les agendas électroniques, les montres connectées, les applications de gestion de temps et autres technologies. Ces produits représentent une menace car, grâce à leur facilité d'utilisation et leur efficacité, ils peuvent rendre obsolète l'utilisation de calendriers papiers. De plus, la notion de l'écologie est prise en considération. En effet, utiliser le calendrier électronique d'un télé-

phone portable permet d'éviter l'impression du papier. Ces solutions sont facilement accessibles moyennant la digitalisation grandissante de la société mais plus coûteuse qu'un calendrier.

En résumé, la diversité et l'accessibilité des produits de substitution représentent une menace et diminuent l'attractivité de l'industrie.

Conclusion

L'analyse effectuée démontre que l'industrie n'est pas attractive.

En effet, la rivalité concurrentielle est intense car peu de concurrents se partagent les parts de marché en proposant des offres similaires. Les fournisseurs possèdent un pouvoir de négociation élevé étant peu nombreux et en coalition. Les clients disposent également d'un pouvoir de négociation élevé en commandant des volumes importants suivant un système de paiement retardé. Les produits de substitutions sont nombreux et facilement accessibles.

Néanmoins, les barrières à l'entrée rendent l'accès au secteur difficile pour de nouvelles entreprises, ce qui diminue la menace de nouveaux entrants et augmente l'attractivité du secteur.

La **Figure 13** montre les éléments rendant l'industrie attractive (+) ainsi que les éléments la rendant moins attractive (-).

Tableau récapitulatif

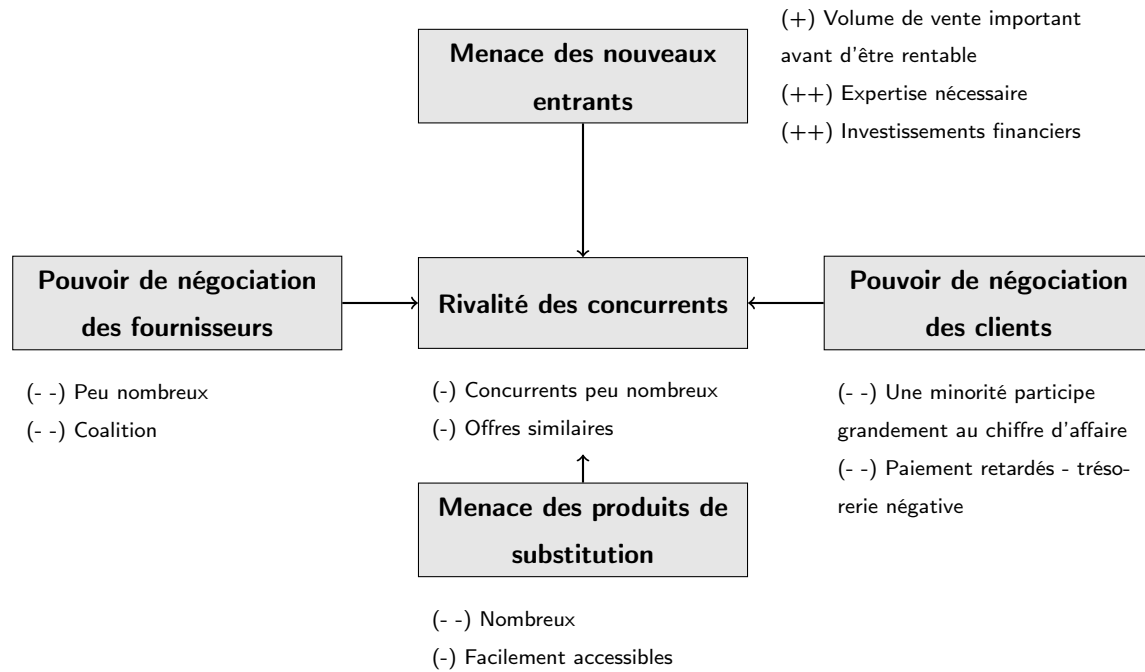


FIGURE 13 – Les cinq forces de Porter

L'environnement interne

5.5. Les facteurs clés de succès

L'analyse de l'industrie dans laquelle s'inscrit Ghiandoni a permis de dégager les facteurs clés de succès régissant la concurrence (voir **Annexe C** comprenant la liste non-exhaustive des facteurs clés de succès écartés). Il s'agit :

- Du prix du calendrier ;
- Du niveau d'expertise de l'entreprise. Cette expertise se traduit par le degré de connaissances acquises au fil des années grâce à son ancienneté dans le secteur ;
- Du "Made in Belgium", signifiant que le calendrier est fabriqué à l'aide de ressources locales ou européennes, en Belgique, en utilisant l'artisanat belge, etc. ;
- Du respect de l'environnement durant la production des calendriers et le choix des matières premières ;
- Du degré de personnalisation des produits jouant sur la taille des calendriers, le nombre de mois par feuille ou encore les photographies utilisées ;
- Du service conseil proposé par l'entreprise, permettant un suivi personnalisé et la conception de produits sur-mesure ;

Ces facteurs représentent les domaines dans lesquels les compétiteurs investissent et sont valorisés par l'industrie en étant considérés comme des facteurs essentiels à l'achat.

5.6. Le modèle VRIN

Ce modèle permet de mettre en avant les différentes ressources et compétences de l'entreprise ainsi que d'identifier celles qui sont VRIN (V : apporte de la valeur au client, R : rare, I : difficile à imiter, N : non-substituable).

Un résumé des capacités seuils et distinctives de l'industrie sera également établi au sein de cette section. Les capacités seuils représentent les ressources et compétences considérées comme nécessaires afin de survivre au sein de l'industrie tandis que les capacités distinctives sont celles qui permettent d'obtenir un avantage durable sur ses concurrents.

Pour commencer cette analyse, il convient d'évaluer les ressources de Ghiandoni, et de les classer selon les deux catégories principales, à savoir les ressources tangibles et intangibles.

5.6.1. Les ressources tangibles

Les installations

Le siège social de la société est implanté à Court-Saint-Etienne. Les bureaux ainsi que l'usine de production se trouvent au sein de son siège social. Cette usine ne sert pas seulement de lieu de production pour les calendriers mais également d'endroit de stockage des matières premières et des produits finis. Afin de stocker les produits supplémentaires, Ghiandoni loue un entrepôt situé à Court-Saint-Etienne.

Ghiandoni possède également un bureau à Kehl, une ville allemande. Ce bureau permet à l'entreprise d'avoir un contact local pour les affaires traitées avec l'Allemagne.

Cette ressource n'est pas VRIN, et ce malgré que l'entreprise possède une usine permettant de produire en interne à grande échelle. En effet, d'autres concurrents possèdent également cette ressource ce qui diminue la rareté de celle-ci et la rend facilement imitable.

Les produits

L'entreprise fabrique de nombreux types de calendriers tels que des calendriers de bureaux, des calendriers monoblocs³ ou encore des calendriers multiblocs (voir **Annexe A**).

3. Les calendriers monoblocs se distinguent des multiblocs car, comme leur nom l'indique, ils ne sont constitués que d'un seul bloc de feuilles de papier. Voir illustration en **Annexe A** : Les types de calendriers.

Ghiandoni est la seule entreprise en Belgique capable de fabriquer des calendriers multiblocs. Par conséquent, cette ressource est VRIN car l'entreprise est la seule à proposer ce produit. Cela rend cet aspect difficile à imiter, non-substituable, rare et apporte de la valeur au client (le calendrier multibloc est populaire).

Par contre, certains produits du portfolio sont problématiques. Premièrement, les calendriers de bureau (voir **Annexe A**) qui représentent une part importante de la production globale des calendriers de l'entreprise (500.000 à l'année sur un total de 4.000.000.) ne possèdent pas de production optimisée. En effet, leur production n'est pas encore totalement automatisée et certains produits demandent énormément de travail à la main. C'est notamment le cas des calendriers de bureaux à finition spiralée qui nécessitent du temps et une main d'œuvre coûteuse. Cela a été confirmé lors de l'interview avec le chef de production de Ghiandoni, qui a précisé que ce genre de calendrier nécessite plus de personnel ainsi qu'une finition manuelle, ce qui rend la production plus coûteuse en termes de rentabilité et de temps consacré. De plus, étant donné le souhait de Ghiandoni de répondre à tout type de demande, ces calendriers peuvent aussi bien être des modèles de luxe que des calendriers bas de gamme. Le travail n'est par conséquent jamais deux fois le même.

Néanmoins, les calendriers de bureau spiralés représentent une part importante des ventes concernant les calendriers de bureau. De ce fait, il serait judicieux d'essayer d'automatiser la production. Cependant, un tel procédé d'automatisation nécessite de larges investissements financiers. Pour que ces investissements soient rentabilisés, Ghiandoni devrait étendre sa part de marché afin de vendre plus de calendriers de bureaux spiralés. Si tel n'est pas le cas, au lieu d'investir, l'entreprise devrait alors penser à réduire cette activité qui n'est pas rentable à ce jour.

Ensuite, le calendrier semainier (voir **Annexe A**) est problématique car il s'agit d'un calendrier complexe à produire (il nécessite sept à huit opérations lors de sa production) et est le seul type de calendrier que l'entreprise ne peut pas produire entièrement en interne. En effet, en plus des coûts logistiques importants, Ghiandoni doit payer des frais supplémentaires afin de

sous-traiter deux des opérations pour lesquelles elle n'a pas les capacités internes. Il s'agit également de produits assez contraignants car ce ne sont généralement pas des grosses commandes effectuées, forçant l'entreprise à regrouper les commandes afin d'avoir un prix de sous-traitance le moins élevé possible.

Finalement, ce calendrier étant un semainier (à savoir une feuille semaine), sa production nécessite une quantité importante de papiers afin de produire les cinquante-sept feuillets nécessaires.

Ces ressources ne sont donc pas VRIN car elles n'ajoutent pas de valeur au client et sont substituables facilement.

Les machines

La production des calendriers est à ce jour pratiquement automatisée grâce à la trentaine de machines possédées par Ghiandoni. Certaines machines sont possédées en double afin d'augmenter la vitesse de production. La société a même créé l'une d'entre elles, la Blofix, en partenariat avec la société suisse Durrer. Ghiandoni est la seule entreprise à la posséder en Belgique, au Luxembourg et au Pays-Bas (Bénélux). Il s'agit de la première machine permettant la finition des calendriers multiblocs.

Cette ressource est VRIN car en plus de posséder de nombreuses machines, l'entreprise détient également un dispositif unique dans le Bénélux. Ces éléments rendent cette ressource rare, difficile à imiter, non-substituable et apportent de la valeur au client.

Les produits financiers

L'équilibre financier minimum⁴ est respecté et même dépassé. En effet, Ghiandoni dispose d'un fond de roulement net⁵ de 751.082€. Ce fond de roulement net représente en réalité une marge de sécurité, un surplus de ressources long-terme permettant de financer des actifs fixes (voir **Annexe B**).

Cette ressource n'est pas VRIN car elle n'est pas rare et n'apporte pas de valeur au client.

5.6.2. Les ressources intangibles

La réputation

Ghiandoni jouit de la réputation forte acquise par les frères Oleffe qui ont démontré leur expérience et leur professionnalisme pendant presque soixante ans. Cela a permis une fidélisation des clients. En effet, de nombreux clients entretiennent une relation commerciale ancienne avec l'entreprise.

Même si l'acquisition de la société par la famille Ghiandoni a provoqué de nombreux changements notamment après la suppression des deux filiales Creart et OKV, les anciennes relations commerciales ont pu être conservées et ce grâce à la promesse du maintien de la qualité des produits. De nouvelles relations commerciales ont même pu être créées car d'autres clients ont perçu cette acquisition par des patrons plus jeunes comme un renouveau.

Cette ressource est VRIN car peu d'entreprises dans le secteur de l'imprimerie du calendrier possèdent une réputation aussi forte. Cette dernière est donc rare, inimitable, non-substituable

4. Principe financier selon lequel les ressources long termes (les capitaux propres et les dettes long termes) doivent financer les emplois long termes, à savoir les actifs fixes. Ce principe précise que les sources de financement doivent rester disponibles au minimum autant de temps que les actifs acquis grâce à elles (slides compta 2).

5. Le fond de roulement net est calculé en soustrayant les dettes à un an au plus des actifs circulants. Concernant Ghiandoni cela donne : 1.209.115€ - 458.033€ = 751.082€

et apporte une valeur unique au client.

Le capital humain

Les ouvriers produisant les calendriers dans l'usine de Ghiandoni occupent ce poste, pour la majorité, depuis presque vingt ans. Cela leur a permis d'acquérir une forte expérience et de devenir par conséquent des professionnels dans leur domaine. En effet, chaque ouvrier est expert d'une machine mais est également formé à utiliser d'autres machines en cas de besoin.

Cette expérience permet à l'entreprise de jouir d'une certaine flexibilité concernant la production des calendriers. Effectivement, la connaissance acquise au fil des années permet à l'entreprise de s'adapter à n'importe quel type de demande.

Cette ressource est VRIN car peu d'employés possèdent l'expertise nécessaire pour utiliser les différentes machines de production. De plus, les employés sont polyvalents et cela aide l'entreprise à se montrer flexible. Cette ressource est par conséquent rare, très difficilement imitable, non-substituable et apporte une énorme valeur au client.

5.6.3. Les compétences

Après les ressources, la cadre d'analyse se poursuit en se focalisant sur les compétences de Ghiandoni, qui sont :

Le paramétrage complexe des machines

Cette compétence est un avantage majeur que Ghiandoni possède par rapport à ses concurrents car elle combine l'utilisation efficiente des machines, la possession de machines performantes que très peu de concurrents possèdent (aucun en Belgique), ainsi que l'expertise et le savoir-faire des employés.

Cette compétence permet également à l'entreprise de maîtriser ses coûts et ses opérations en effectuant la quasi-totalité des opérations en interne. En effet, les investissements effectués

dans les différentes machines sont rentabilisés car ils permettent à l'entreprise d'avoir une production qui tend vers l'automatisation. Cette dernière permet à terme d'avoir un plus gros débit de production à coût réduit.

Ces machines, couplées à une production interne, apportent à l'entreprise une flexibilité afin de répondre à tous types de demandes. Grâce à cela, Ghiandoni peut :

- réaliser des économies d'échelle en proposant des produits à prix bas. Le secteur étant hyperconcurrentiel, les concurrents proposent des prix compétitifs. Ces prix sont notamment possibles car les acteurs prennent de faibles marges. Cependant, l'automatisation a permis à Ghiandoni de réduire énormément ses coûts tout en lui offrant la possibilité de contrôler ses opérations. Il s'agit d'un avantage substantiel à long terme en cas de développement de produits ou bien en cas de menace extérieure. L'entreprise offre donc des produits à des prix semblables aux concurrents mais possède des bénéfices supplémentaires grâce à sa stratégie.
- pratiquer une stratégie de différenciation en personnalisant les produits. L'entreprise propose une multitude de choix concernant la personnalisation de ses calendriers. Cela leur permet de répondre aux demandes des clients plus exigeants, qui souhaitent communiquer l'image de leur marque via le calendrier. De plus, l'entreprise peut se positionner en tant que spécialiste de la finition du calendrier grâce à son pôle conseil qui accompagne le client pendant l'entièreté de son processus d'achat.

De ce fait, l'entreprise est capable d'attaquer plusieurs marchés grâce à la possibilité de réaliser des économies d'échelle en proposant des produits à bas prix mais également de viser un marché haut de gamme en faisant de la différenciation via la production de calendriers de qualités et hautement personnalisés.

Par conséquent, il s'agit d'une compétence VRIN car elle n'est détenue par aucune société (la plupart des entreprises sous-traitant l'entièreté ou une partie de leur production), elle apporte une énorme valeur pour le client (gage de qualité et de flexibilité), elle est difficile à copier (à

cause des frais élevés à son implémentation) et ne peut être remplacée.

L'expertise de l'entreprise

Bien que plusieurs gros acteurs de l'industrie possèdent également un bon niveau d'expertise, peu d'entre eux sont spécialisés depuis autant d'années uniquement dans la production de calendriers. En effet, les acteurs sont généralement spécialisés dans l'imprimerie en général.

La spécialité de l'entreprise, qui englobe la création, la fabrication et la finition de calendriers, représente une expertise unique dans ce domaine. Ghiandoni est présente depuis trois générations dans la fabrication du calendrier. Cette ancienneté a permis à l'entreprise d'évoluer avec l'industrie et de posséder toutes les connaissances nécessaires.

De plus, la majorité des ouvriers travaillant au sein de l'entreprise sont présents depuis une vingtaine d'années, ce qui leur a permis d'acquérir une expérience et un savoir-faire unique. Cette expertise permet entre autres d'offrir un produit de qualité supérieure et ce savoir-faire rend l'imitation compliquée. En outre, elle rend également possible l'utilisation des machines complexes et *in fine* la production interne. Par conséquent, l'expertise pose des barrières aux nouveaux entrants tout en créant une valeur ajoutée envers les concurrents.

Cette compétence est VRIN car elle apporte de la valeur au client (en garantissant un produit de qualité), est rare, difficile à imiter et non-substituable.

La production locale

Ghiandoni s'efforce de travailler au maximum avec des fournisseurs belges, et si cela n'est pas faisable, avec des fournisseurs européens et proches de la Belgique. L'entreprise veut mettre en avant le "Made in Belgium" car il s'agit d'un gage de qualité envers le client. En effet, les ressources locales sont de meilleures qualités que certaines à bas prix provenant de pays de l'est ou d'Asie.

Non seulement cela procure une certaine tenue qualitative, mais cela permet également de renforcer l'aspect écologique en travaillant avec des fournisseurs proches de l'entreprise. Il s'agit d'un facteur qui est de plus en plus valorisé par le client car, une entreprise prônant des valeurs environnementales, souhaitera se procurer des cadeaux de fin d'année, tel que le calendrier, en lien avec les valeurs défendues au sein de son entreprise.

Pour toutes ces raisons, cette compétence représente une compétence VRIN, car elle apporte une valeur pour le client, elle est détenue par peu de sociétés, est difficile à copier dû au coût élevé de l'opération (notamment grâce à la production interne de l'entreprise qui lui permet d'attaquer plusieurs marchés tout en achetant des matières premières de qualité) et est non-substituable.

L'image de marque Ghiandoni

Comme expliqué précédemment, sous le régime des anciens propriétaires, l'entreprise a effectué ses opérations sous le nom de Creart, une autre société. Les nouveaux propriétaires se sont détachés des opérations effectuées avec Creart et ont remodelé une nouvelle image de marque en modifiant le site internet, le logo ainsi que la culture d'entreprise.

Afin d'appuyer son image de marque forte et unique, Ghiandoni a notamment cessé de vendre des produits complémentaires à des concurrents. En effet, dans le passé, la famille Oleffe vendait des vignettes ou des calendriers vierges à certains concurrents qui n'avaient pas la capacité de produire en interne.

L'entreprise peut désormais profiter de cette nouvelle image de marque afin de vendre ses produits en son nom et être reconnue grâce à ses produits de qualités. Dès lors, il s'agit d'une compétence VRIN car elle apporte de la valeur au client (gage de qualité), est rare, est difficile à imiter et est non-substituable.

La production écologique

L'entreprise a au cœur de ses valeurs l'aspect « we care », se centrant sur l'attention portée envers son environnement. Les concurrents possèdent tous la certification Forest Stewardship Council (FSC), qui est une capacité seuil sur le marché. Ghiandoni possède d'autres mesures environnementales. En effet elle :

- s'alimente en énergies renouvelables à l'aide de panneaux solaires
- implémente des procédés d'impression sans alcool
- utilise des encres à base d'huile végétale
- travaille avec du plastique sans substances nocives
- recycle la totalité des déchets de production

Cette compétence n'est cependant pas VRIN car ces mesures ne sont pas difficiles à copier et sont substituables. Cependant, la démarche écoresponsable apporte de la valeur au client et est détenue par peu de sociétés. Elle procure donc un avantage concurrentiel temporaire.

Pôle conseil

Le pôle conseil est fortement mis en avant sur le site internet de Ghiandoni car il est essentiel pour traiter les commandes importantes. L'entreprise propose un degré de personnalisation gigantesque. Les propriétaires veulent mettre l'accent sur le service clientèle et l'expérience du client, en accompagnant le client au début de son processus de réflexion jusqu'à l'aboutissement d'un produit final. Ils veulent guider le client afin qu'il sélectionne les meilleures combinaisons possibles. Les autres concurrents, tel qu'expliqué dans l'analyse des forces de Porter, ont également un service conseil mais pas aussi développé. Ce facteur explique notamment la position dominante de Ghiandoni sur le marché.

Cet élément, bien qu'important pour les activités de l'entreprise, n'est pas une compétence VRIN car la plupart des sociétés proposent également un service conseil, elle est facile à imiter et est substituable.

5.6.4. Conclusion

L'entreprise possède certains avantages durables, car ceux-ci sont des ressources ou des compétences VRIN. Cela permet à Ghiandoni de se démarquer de ses concurrents et constitue une base solide afin d'élaborer les stratégies à long terme. Les plus importants sont les compétences tels que le paramétrage complexe des machines, l'expertise des employés, la production interne, l'image de marque et le made in Belgium sont celles sur lesquelles l'entreprise peut tirer profit.

Cependant, certains avantages temporaires ,tels que la production écologique et le pôle conseil, doivent être améliorés afin de devenir une compétence VRIN. La transition écologique est une valeur clé pour Ghiandoni, par conséquent il est nécessaire que cette compétence soit fortement développée afin de prendre une longueur d'avance sur les concurrents et d'établir une nouvelle base dans l'industrie.

De plus, le pôle conseil ne représente qu'un avantage temporaire. Ce dernier doit être développé pour les plus gros clients et standardisé pour les plus petits. Ce changement réduirait les coûts et offrirait une expérience de qualité au client. Cette évolution permettrait à la compétence de devenir VRIN.

Globalement, les ressources et compétences VRIN sont essentielles à l'élaboration de la stratégie océan bleu ainsi qu'aux stratégies à long terme car elles sont sources d'avantage durable.

5.7. Environnements internes et externes : analyse MOFF

Cette analyse va synthétiser les facteurs ayant une influence notoire sur l'entreprise et son environnement. La matrice Menaces-Opportunités-Forces et Faiblesses (MOFF) suivante se limitera à trois éléments par catégorie, afin de se concentrer uniquement sur ceux essentiels dans

le cadre de ce mémoire. De fait, ces facteurs contribueront majoritairement à la diversification de l'offre de produits de Ghiandoni. Les éléments secondaires sont quant à eux détaillés dans l'**Annexe D**.

5.7.1. Les menaces

Industrie à maturité

La menace principale qui pèse sur l'ensemble de l'industrie concerne le niveau de maturité dans laquelle cette dernière se trouve. La rivalité concurrentielle ainsi que le taux de croissance se sont stabilisés. La prochaine étape étant celle du déclin du secteur, il est essentiel pour l'entreprise de relancer l'activité de l'industrie. Si elle échoue, cela engendrera potentiellement l'obsolescence à terme de la technologie, une prise de pouvoir des substituts ainsi qu'un taux de croissance négatif. Il est indispensable d'agir avant que l'activité soit perçue comme dénuée d'intérêt.

Cette menace est le levier d'action principal ayant favorisé l'adoption d'une stratégie océan bleu. Il s'agit par conséquent d'un élément essentiel appuyant les stratégies élaborées dans ce mémoire.

Connotation négative du grand public envers le papier

Une autre menace, pouvant s'avérer particulièrement contraignante en cas de développement de marché est l'image négative que le grand public possède envers l'utilisation du papier. Cette dernière est causée notamment par un manque de communication concernant l'impact environnemental du papier. De fait, les clients ne sont pas, pour la majeure partie, favorables à l'utilisation du papier. De par sa connotation négative, le recours au papier peut freiner le développement d'une image de marque plus écoresponsable ainsi que les développements de nouveaux produits.

Crise socio-économique

Enfin, une dernière menace, mais non pas des moindres, est la crise économique causée par la pandémie de la COVID-19. Cette crise qui a marqué l'année 2020, est toujours présente en 2021 et l'incertitude règne quant à sa durée totale. Cela a notamment provoqué une inflation générale impactant le prix de nombreuses matières premières tels que le papier et le carton. De plus, de nombreuses entreprises ont subi une coupe budgétaire et disposent par conséquent d'un montant réduit à investir dans des cadeaux de fin d'année. Si l'économie ne se relance pas, la crise pourrait s'aggraver davantage et impacter profondément la Société et les différentes entreprises.

Il s'agit d'une menace qui concerne la majorité des entreprises. Il semble donc opportun d'adopter les mesures nécessaires en vue de limiter les potentiels dommages causés par celle-ci.

5.7.2. Les opportunités

Écoresponsabilité en hausse

Une première opportunité qui s'offre à l'entreprise concerne son développement suivant une optique écoresponsable. L'entreprise mettant déjà l'accent sur ce point, pourrait le renforcer en répondant aux besoins actuels grandissants et en anticipant ceux futurs. Effectivement, Ghiandoni a déjà perdu des clients à cause de l'argument de l'écoresponsabilité et du caractère polluant du papier. A titre d'illustration, un de leurs clients principales (la société TotalEnergies) a refusé de travailler avec Ghiandoni cette année sous prétexte que les calendriers ne sont pas des cadeaux de fin d'année respectueux de l'environnement. L'entreprise a néanmoins obtenu une commande de ce client mais de moindre ampleur.

Tel que le facteur environnemental de l'analyse PESTEL met en avant (**Section 5.1**), une tendance régissant l'environnement externe de l'industrie incite à consommer durablement et à pratiquer une économie circulaire. Il existe par conséquent un besoin tangible à combler. La valeur principale prônée par l'entreprise étant celle de prendre soin de l'environnement, il semble

opportun pour Ghiandoni d'évoluer constamment dans ce sens.

Dans le cadre de ce mémoire, cet aspect est considéré comme essentiel. De fait il est aligné avec les valeurs de l'entreprise, ses objectifs futurs et les tendances de l'environnement externe. Dans ces conditions, celui-ci est au cœur des stratégies proposées dans ce travail.

Développement de nouveaux marchés

Une seconde opportunité identifiée a trait aux développements de marché. En effet, l'entreprise, agissant principalement (à plus de 95%) dans le commerce d'entreprises à entreprises (B2B), peut potentiellement se développer dans le commerce d'entreprise aux consommateurs (B2C) (en *retail*) et dans la vente en ligne via leur nouveau site internet. La société a d'ores et déjà entrepris une démarche visant cette transition vers d'autres marchés en créant notamment sa nouvelle marque Ghiandoni.

Cette possibilité permettrait également de résoudre le problème de production cyclique. En effet, l'entreprise produit à mi-régime pendant la majorité de l'année (de mars à mi-septembre). Au lieu de considérer cela comme une faiblesse, Ghiandoni peut y déceler l'opportunité de créer non seulement une nouvelle production mais également d'opérer sur des nouveaux marchés.

Le développement de nouveaux marchés offre de nombreux potentiels pour Ghiandoni et ce aussi bien sur le long que sur le court terme. Cette opportunité permettra par ailleurs d'orienter certaines des recommandations.

Aspect humain fondamental

Finalement, une dernière opportunité qui se présente à Ghiandoni concerne l'aspect humain. Ce dernier, après avoir été mis de côté durant la crise sanitaire, revient au premier plan et occupe une place majeure. Tel qu'expliqué dans l'analyse PESTEL (**Section 5.1**), les entreprises sont davantage enclines à offrir des cadeaux de fin d'année aux employés. D'une part, cela permet de les récompenser pour le travail fourni durant la période compliquée de la pandémie de la

COVID-19 et d'autre part, cela permet d'offrir du matériel de bureau aux employés travaillant à distance.

Cette opportunité représente non seulement un moyen d'augmenter les ventes de l'entreprise mais également d'obtenir une clientèle nouvelle.

5.7.3. Les forces

Paramétrage des machines

Une force majeure que détient l'entreprise réside dans les machines qu'elle possède ainsi que dans leurs paramétrages complexes. Grâce à cela, Ghiandoni utilise efficacement ses ressources et compétences telle que la production en interne et maximise l'expertise des employés. L'entreprise a énormément investi dans des machines permettant d'automatiser la plupart des produits de son portfolio. Peu de sociétés peuvent se permettre cet investissement très coûteux, ce qui en fait une barrière majeure à l'entrée. Cette force permet à l'entreprise de se montrer flexible afin de répondre à tous types de demandes. En effet, elle est capable non seulement de réaliser des économies d'échelle en vendant de grands volumes à prix bas ainsi mais également de proposer des produits supérieurs suivant une logique de différenciation. La possibilité de répondre à une pléthore de demande est un avantage considérable pour Ghiandoni, lui permettant de consolider sa place de leader et de saisir les opportunités dans chaque segment de marché.

En définitive, la complexité inhérente à l'utilisation de ces machines est un choix conscient de l'entreprise. Les résultats qui en découlent sont :

- d'avoir un actif clé afin de produire en interne, permettant notamment d'éviter les risques liés à la sous-traitance ;
- d'offrir des produits uniques aux clients ;
- d'avoir une démarche plus écoresponsable en pratiquant un circuit court dans lequel intervient au maximum un intermédiaire entre le producteur, Ghiandoni, et le consommateur. Concernant l'entreprise, cet intermédiaire fait référence aux revendeurs ;

- d'automatiser la production de ses produits et *in fine* d'avoir un plus gros débit de production à coût réduit ;
- d'être flexible dans sa stratégie en attaquant plusieurs marchés ;
- de posséder une compétence clé pour les développements de marché à long terme ;
- de maximiser l'expertise des employés. Ces derniers ont en effet besoin d'un savoir-faire développé afin d'utiliser les machines. Conséquemment, l'expertise des employés est étroitement liée, et par ailleurs complémentaire, au paramétrage complexe des machines.

Pour toutes ces raisons, le paramétrage complexe est une compétence VRIN (identifié dans la **Section 5.6**) qui procure à l'entreprise un avantage concurrentiel durable. Cette force sera la base des futures stratégies et recommandations proposées dans ce travail.

Expertise des employés

Une seconde force détenue par l'entreprise est l'expertise acquise au fil des années qui lui confère un avantage concurrentiel durable. En effet, les ouvriers présents au sein de la société travaillent dans l'entreprise depuis presque vingt ans, pour la grande majorité. Cette longue carrière leur a permis d'approfondir leurs connaissances et *in fine* de devenir des experts. Cette connaissance et ce savoir-faire uniques sont difficilement imitables et permettent à Ghiandoni d'offrir une qualité supérieure à ses clients.

Cette connaissance induit une flexibilité accrue de l'entreprise, lui permettant de s'adapter à tous type de demandes. Aucune limite n'est fixée afin de pouvoir répondre aussi bien à des petites qu'à des grosses commandes, concernant des produits de qualité et ou bas de gamme. En complément à cet aspect, l'entreprise est la seule dans le Bénélux à proposer des calendriers multiblocs. Grâce à cela, elle assure sa position de leader sur le marché en pouvant répondre à chaque profil de clients. En d'autres termes, lorsqu'un client requiert de la personnalisation ou de la flexibilité, Ghiandoni dispose d'une longueur d'avance sur ses concurrents grâce à son

savoir-faire unique.

Pour conclure, l'expertise des employés est une force majeure car elle consiste en un facteur clé de succès au sein de l'industrie, une compétence VRIN et une barrière à l'entrée, tout en permettant de créer des produits de haute qualité et de réduire les coûts. De plus, cet aspect est complémentaire à l'utilisation des machines (tel que démontré dans le point précédent).

Nouvelle image de marque

Une dernière force que l'entreprise possède mais qu'elle doit développer davantage est la marque – Ghiandoni – créée par les nouveaux propriétaires. L'entreprise n'ayant jamais été positionnée auparavant possède désormais une image de marque, ainsi que des valeurs liées à celle-ci et une gamme de produits rattachée à ces valeurs. Ce nouveau positionnement offre la possibilité d'attaquer de nouveaux segments de marché dans le futur, tel que l'e-commerce, ce qui était impossible avec l'ancienne organisation. Cette nouvelle culture d'entreprise démontre également le souhait de Ghiandoni d'être plus soucieux envers l'environnement (tel que le démontre les valeurs de la société dans la **Section 4.2**) et indique la direction qu'elle désire prendre à long terme.

Le choix de positionner l'image de marque en tant que force, bien qu'elle soit liée à une faiblesse (le manque de visibilité sur les réseaux sociaux), provient du fait qu'elle représente une fondation solide sur laquelle l'entreprise peut établir ses stratégies.

5.7.4. Les faiblesses

Degré de personnalisation surdéveloppé

Une faiblesse majeure recensée lors des interviews a trait à certains produits du portefeuille de Ghiandoni. Il en ressort qu'effectuer une personnalisation à outrance, en répondant à tous types de demandes, est un frein pour l'entreprise. En effet, cet élément augmente fortement les coûts, tant monétaires qu'en terme de temps de travail.

Suite à cela, l'entreprise se trouve confrontée à trois problèmes :

- elle effectue de la personnalisation sur des petites commandes , ce qui nécessite un temps excessif en échange de faibles revenus ;
- elle possède un degré de personnalisation surdéveloppé, ne facilitant pas le processus d'achat du client ;
- elle possède certains produits peu valorisé par les clients, tels que des calendriers de tailles inadéquates ou avec des thèmes peu appréciés.

Pour toutes ces raisons, cette faiblesse limite l'entreprise. L'investigation de cette faiblesse est nécessaire car elle permet d'apercevoir clairement les leviers d'actions aboutissant à la réduction des coûts tout en évaluant dans quelle mesure il est judicieux de réduire le portefeuille de produits de Ghiandoni SA.

Manque de visibilité sur les réseaux sociaux

Par ailleurs, une autre faiblesse concerne la visibilité réduite sur les réseaux sociaux. Lors de l'acquisition de la société, le site internet était peu utilisé par les clients de par sa vétusté mais surtout de par l'absence de la société sur les réseaux sociaux. De plus, l'entreprise passait par deux sociétés vitrines afin de vendre au client (voir **Section 5.1**), rendant son nom peu connu auprès de ces derniers.

Pour palier à ces lacunes, Ghiandoni a créé une nouvelle image de marque, en remodelant la culture d'entreprise et en vendant ses produits sous le nom Ghiandoni. Elle a également commencé à être active sur LinkedIn. Néanmoins, ce nouveau nom et la relation récente avec les clients entraînent peu de visibilité.

La création de la nouvelle image de marque représente toutefois une opportunité permettant une communication efficace afin de devancer ses concurrents. En effet, tel qu'analysé dans les cinq forces de Porter, un seul concurrent utilise la communication et *in fine* les réseaux sociaux

à bon escient. L'industrie, suivant une optique traditionaliste, a en outre écarté ces aspects peu valorisés à ce jour.

Il s'agit d'une faiblesse pouvant impacter considérablement le développement potentiel de l'e-commerce et de la vente en *retail*. Elle nécessite par conséquent d'être améliorée.

Inefficacité du PGI

Une dernière faiblesse de Ghiandoni réside en l'inefficacité de son logiciel de gestion, également appelé Progiciel de Gestion Intégré (PGI). En effet, non seulement le langage de ce dernier est dépassé et n'est plus enseigné aux informaticiens, mais il est également difficile à décrypter ayant été développé sans explications.

En plus de sa vétusté, ce PGI ne répond plus aux besoins actuels de la société. De fait, lors de sa conception, l'activité de l'entreprise n'était pas autant développée qu'actuellement et les besoins étaient donc moindres. Par exemple, ce logiciel ne permet pas d'encoder le nombre important de commandes de manière efficace, ni de fournir des rapports détaillés sur la production. La production s'étant multipliée au fil des années, il est capitale que le PGI soit amélioré.

Ghiandoni, bien conscient de cette faiblesse, a entrepris sa transition digitale et se dirige maintenant vers un nouveau PGI, Gamsys. Cette transition digitale est en marche et devrait être effective pour la fin de l'année 2022.

Le PGI représente une faiblesse majeure car son inefficacité ne permet pas à l'entreprise d'analyser la performance des produits de son portfolio. Dans le cadre de ce mémoire, cet aspect est relativement contraignant car il rend difficile l'évaluation du coût unitaire de chaque produit et complexifie la stratégie de réduction des coûts nécessaire afin d'élaborer la stratégie océan bleu.

5.7.5. Résumé

Un récapitulatif des éléments principaux tirés de l'analyse MOFF a été élaboré tel que le montre la **Figure 14**.

Menaces	Opportunités
Une industrie à maturité	Ecoresponsabilité en hausse
Connotation négative du grand public envers le papier	Développement de nouveaux marchés
Crise socio-économique	Aspect humain fondamental
Faiblesses	Forces
Degré de personnalisation surdéveloppé	Paramétrage des machines
Manque de visibilité sur les réseaux	Expertise des employés
Inefficacité du PGI	Nouvelle image de marque

FIGURE 14 – Récapitulatif analyse MOFF

Cette matrice est utile pour la suite du travail car elle permet de rendre compte des :

- forces de Ghiandoni qui seront précieuses pour permettre l'implémentation de la stratégie océan bleu ;
- faiblesses auxquelles il faut porter attention ;
- opportunités à saisir permettant d'atteindre un espace stratégique inutilisé ;
- menaces dont il faut se méfier afin que l'industrie du calendrier ne tombe pas dans une phase de déclin.

L'analyse justifie également le choix de l'élaboration de la stratégie océan bleu. De fait, Ghiandoni est dans une industrie arrivée à maturité mais possède les ressources et compétences nécessaires afin d'y remédier.

5.8. Environnements internes et externes : analyse TOWS

Après avoir établi une analyse complète de l'environnement interne et externe entourant Ghiandoni, tout en faisant ressortir les éléments principaux via la matrice MOFF, il est opportun d'utiliser le modèle TOWS afin de mettre en place des stratégies en croisant les différents éléments obtenus.

Seules les stratégies les plus pertinentes seront dévoilées dans cette partie. Les stratégies secondaires seront néanmoins détaillées dans l'**Annexe H**.

Les stratégies sélectionnées sont listées par après, selon leur ordre d'importance.

1. **Stratégie S-T (menace - force) :** utiliser le savoir-faire de l'entreprise ainsi que ses ressources et compétences (force) afin d'empêcher l'industrie d'entrer dans une phase de déclin (menace).

Cette stratégie s'appuie sur le niveau de maturité de l'industrie. Pour ne pas tomber dans la phase de déclin, Ghiandoni peut utiliser ses forces telles que l'automatisation de plusieurs lignes de production, l'aspect écoresponsable qu'elle possède ainsi que son image de marque forte. L'objectif sera non seulement de minimiser cette menace mais également de la transformer en opportunité en implémentant la stratégie océan bleu, créant ainsi un nouvel espace stratégique.

2. **Stratégie S-O (opportunité – force) :** maximiser les forces internes ayant trait à l'aspect écoresponsable de l'entreprise (force) afin d'exploiter l'opportunité d'une transition plus écologique (opportunité).

L'entreprise présente déjà au cœur de ses valeurs l'attention portée à l'environnement (la valeur « we care »), qui se reflète via les différentes actions menées afin d'obtenir une image écoresponsable, et peut profiter de cette force en la développant davantage. Il s'agirait de marquer son empreinte dans l'industrie en cassant les codes et en allant plus loin que les concurrents. En anticipant les futurs besoins du marché, l'entreprise se démarquera de ceux-ci. L'opportunité de développer une stratégie océan bleu en y inté-

grant un nouveau facteur clé de succès lié à l'écoresponsabilité permettra à l'entreprise de créer un nouvel espace stratégique, tout en mettant au cœur de son activité l'aspect écoresponsable. Cette stratégie est cohérente pour l'entreprise car c'est une continuation de sa mission et un renforcement de ses valeurs, tout en développant une nouvelle opportunité de croissance.

3. **Stratégie W-O (opportunité – faiblesse) :** s'assurer que le manque de communication (faiblesse) ne soit pas un frein au développement du marché écoresponsable (opportunité).

Renforcer l'image écoresponsable de l'entreprise est attractif mais nécessite néanmoins une marge d'amélioration concernant la communication. Le papier est considéré par le grand public comme une ressource néfaste à l'environnement. A travers les interviews avec Ghiandoni, il en ressort que ce n'est pas nécessairement le cas. L'entreprise doit donc s'assurer qu'il y ait un changement de mentalité envers le papier tout en communiquant efficacement les démarches écoresponsables qu'elle entreprend. Il est important de souligner que ce changement de mentalité et cette communication efficace doivent s'opérer tant vis-à-vis des clients en B2B que du grand public, cible sujette à de futurs développements de marché.

4. **Stratégie S-O (opportunité – force) :** maximiser l'image de marque forte (force) afin de développer des nouveaux marchés (opportunité).

L'image de marque que l'entreprise construit et possède est certes encore récente mais, par une exploitation judicieuse, pourrait se transformer en une force prédominante qui permettrait le développement de nouveaux marchés, tels que le marché du *retail* ou bien l'e-commerce. La vente en ligne repose sur la notoriété de l'entreprise ainsi que sur la communication de celle-ci. L'aspect communication doit donc être développé afin de pouvoir exploiter le potentiel de l'e-commerce à son maximum.

5. **Stratégie W-O (opportunité - faiblesse) :** minimiser l'impact de l'inefficacité du PGI

(faiblesse) lors des développements de nouveaux marchés (opportunités).

L'entreprise étant consciente de la menace potentielle de cette faiblesse, a déjà entamé un processus de changement du PGI. Il est conseillé d'effectuer cette transition le plus rapidement possible afin de ne pas freiner le développement des activités de l'entreprise. Effectivement, cet aspect est primordial pour les stratégies futures de l'entreprise afin d'obtenir notamment des statistiques concernant la performance de l'ensemble des produits de son portfolio. De plus, cet élément est un frein pour ce travail ne permettant pas d'obtenir les chiffres exactes de croissance de l'industrie ou les parts de marché par exemple.

5.8.1. Conclusion

L'analyse du positionnement stratégique a permis d'aboutir à une matrice MOFF synthétisant les facteurs principaux de l'environnement interne et externe. Ceux-ci sont utiles en tant que point de départ à l'élaboration de nouvelles stratégies.

La matrice TOWS met en lumière les stratégies qui auront le plus d'impact pour Ghiandoni, en combinant les différents facteurs internes et externes. De plus, elle identifie les priorités de l'entreprise telle qu'empêcher l'industrie de tomber dans une phase de déclin, développer la communication ou encore modifier son PGI. Elle justifie également l'utilisation de la stratégie océan bleu ainsi que les recommandations.

Le chapitre suivant portera sur l'élaboration de la stratégie océan bleu chez Ghiandoni. Ce chapitre procurera une réponse à la problématique ainsi qu'aux objectifs de ce travail. En effet, il sera possible de déterminer via cette étude empirique, dans quelle mesure la stratégie océan bleu est applicable dans une PME évoluant dans un marché B2B.

Élaboration de la stratégie océan bleu

6.1. Éveil visuel

Avant d'élaborer une stratégie océan bleu, il est nécessaire de démontrer l'utilité de cette nouvelle stratégie.

Dans cette optique, le point de départ consiste à réaliser une analyse comparative en plaçant la courbe de valeur de Ghiandoni face à ses concurrents. Cette analyse de l'industrie permettra de provoquer l'éveil visuel désiré chez Ghiandoni afin de conscientiser l'entreprise sur l'importance du changement.

6.1.1. Le canevas stratégique

Cet éveil visuel commence par l'élaboration du canevas stratégique As-Is, canevas composé de la courbe de valeur actuelle de l'offre du marché. Cette courbe, représentée en **Figure 15**, est tracée grâce aux facteurs clés de succès identifiés lors de l'analyse stratégique.

En effet, l'axe des abscisses comporte les facteurs clés, à savoir les critères d'investissement des concurrents jugés importants car incitant à l'achat, et l'axe des ordonnées contient une échelle de valeurs de zéro (minimum) à cinq (maximum). Cet axe vertical représente les performances de l'offre par rapport aux facteurs clés de succès (FCS), qui n'est autre que la manière dont les concurrents ont investi dans ces critères. Une courbe moyenne reprenant les quatre concurrents proches de Ghiandoni a pu être élaborée (voir **Annexe E**). Cette courbe moyenne représente l'offre du marché.

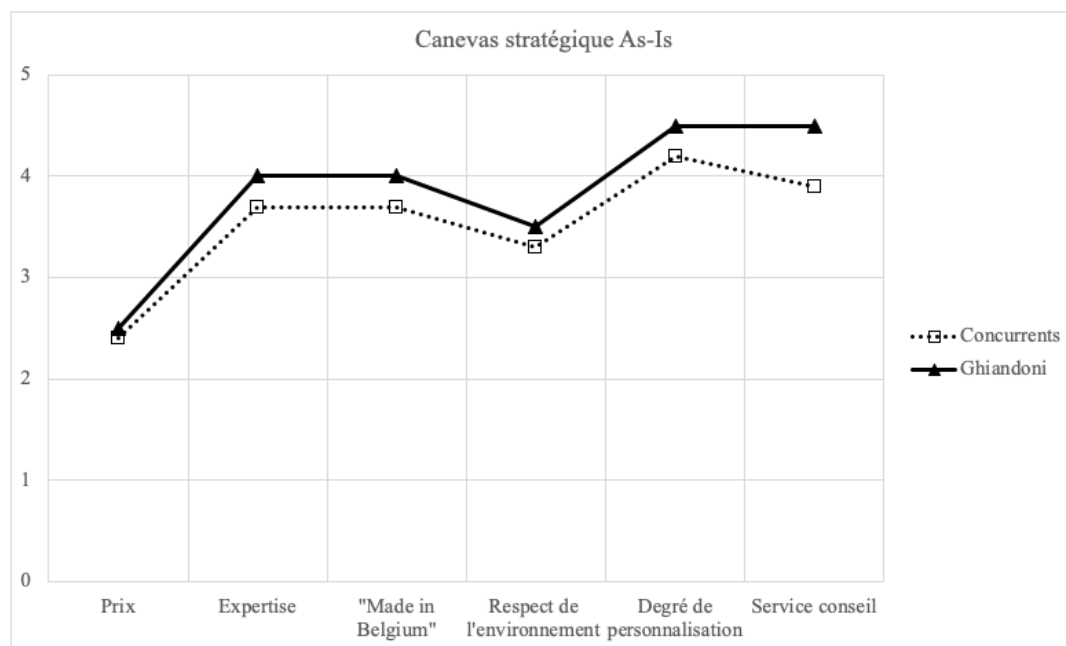


FIGURE 15 – Canevas stratégique As-Is de Ghiandoni

En comparant la courbe de valeur actuelle de Ghiandoni à celle de l'offre moyenne du marché, il en ressort que l'entreprise propose une offre similaire à celle du secteur. L'entreprise ne se différencie par réellement car sa courbe converge vers celle de ses concurrents. De plus, Ghiandoni et ses concurrents investissent grandement dans les nombreux facteurs en oubliant de se focaliser sur certains critères. Ghiandoni est même au-dessus de l'offre moyenne. Cela démontre bien que l'entreprise a sur-investi afin d'essayer de dominer ses concurrents, suivant une optique de stratégie de différenciation classique.

Ghiandoni et ses concurrents arrivent cependant à maintenir un prix moyen, et ce notamment grâce aux économies d'échelle réalisées par la vente de grandes quantités et à la production interne. Ces investissements leur permettent de produire à moindre coût.

Le prix reste un facteur capital dans le secteur, c'est pourquoi les entreprises proposent un prix qui se doit de rester faible. De ce fait, à la demande du marché, Ghiandoni et ses concurrents peuvent également proposer des produits bas de gammes à des prix faibles, en adoptant

une flexibilité dans les produits proposés.

L'entreprise est actuellement bloquée au sein d'un océan rouge. Par conséquent, Ghiandoni se doit de se détacher de ses concurrents tout en opérant un changement de priorités afin de s'en distinguer. En élaborant une courbe de valeur unique, l'entreprise pourra atteindre un espace stratégique vierge de concurrents et *in fine* quitter cet océan rouge.

6.2. Exploration visuelle

Après avoir démontré la nécessité du changement, il convient d'effectuer une analyse transversale pour permettre à Ghiandoni de créer un nouvel espace stratégique.

6.2.1. Modèle des six pistes

Cette section a pour vocation d'investiguer les chemins pertinents aboutissant à une redéfinition des frontières entre les marchés. Ces chemins ont été sélectionnés suite aux séances d'idéations effectuées après l'analyse du positionnement stratégique ainsi que les interviews réalisées chez Ghiandoni. Après avoir analysé ces chemins, certaines pistes de réflexion se sont dégagées. Les pistes rejetées sont détaillées dans l'**Annexe G**.

Dans ce contexte, le modèle des six pistes permet de poser un regard nouveau sur des éléments connus afin de s'affranchir des frontières prédéfinies du secteur des calendriers.

Piste 1 : analyser les solutions alternatives existantes sur le marché

Ce chemin a pour objectif de prendre en considération les produits alternatifs qui répondent au même besoin que Ghiandoni. Ces besoins sont doubles : d'une part offrir un cadeau de fin d'année à petit prix, et d'une autre part acheter à ses employés un moyen d'organiser son temps.

En ce qui concerne le premier besoin, il existe de nombreux produits alternatifs qui répondent directement, tels que des tasses, des bics, des chocolats ou encore des coffrets cadeaux.

Ces solutions alternatives sont des produits mixtes, adaptés autant aux hommes qu'aux femmes, facilement personnalisables, appréciés en général et apportant un certain plaisir d'utilisation. A titre d'exemple, l'on peut citer le plaisir de boire son café dans sa nouvelle tasse, le plaisir de manger un chocolat ou encore le plaisir de noter quelque chose d'important avec un bic spécial.

Une entreprise pourra donc décider d'offrir ce genre de produits plus récréatifs comme cadeau de fin d'année plutôt qu'un calendrier. De ce fait, il semble judicieux de se pencher sur cette piste, en essayant de procurer un certain plaisir à l'utilisateur lors de l'emploi du calendrier. Une solution envisageable serait de rendre cette utilisation plus ludique, de la transformer en une activité plaisante et amusante. De cette manière, la menace de l'industrie à maturité identifiée dans la matrice MOFF pourrait être écartée en permettant à l'industrie de se réinventer à l'aide de ce nouvel atout.

Piste 4 : explorer les produits et services complémentaires

Cette piste propose d'investiguer le comportement du consommateur avant, pendant et après l'utilisation du calendrier afin de cibler la solution d'ensemble que recherche le client.

Un problème majeur identifié concerne la post-utilisation du calendrier, lorsque l'utilisateur jette sa page de calendrier en fin de mois et l'ensemble du calendrier en fin d'année. Ce côté éphémère diminue l'aspect écologique du produit, malgré les multiples démarches environnementales entreprises par Ghiandoni, et peut, à terme, représenter un frein à l'achat.

En évitant de transformer directement le papier en déchet par une modification de sa post-utilisation, il devient possible d'inscrire le calendrier dans une optique d'économie circulaire. Ce système économique, favorable à l'environnement, tend à produire des biens de manière durable en réduisant, entre autres, la production de déchets. Cette intégration du calendrier à une économie circulaire permettra d'utiliser le papier plus durablement et, de fait, changer la manière dont il est perçu.

Piste 6 : explorer le temps

En observant les tendances qui pourraient impacter la longévité de l'entreprise, cette piste vise à déceler des opportunités permettant d'adopter une attitude proactive et d'instaurer les nouvelles bases de l'industrie.

Une tendance majeure identifiée est le monde de la communication et des réseaux sociaux dont l'étendue est considérable. Actuellement, les marques célèbres communiquent énormément et attachent une réelle importance à l'image associée à leurs produits. Disposer d'un produit exceptionnel n'est plus suffisant : si les clients ne sont pas enclins à se l'approprier, ce produit ne pourra connaître de succès. Dès lors, il est crucial de soigner son image et communiquer de manière intelligente afin de permettre une adoption du produit par le marché.

Concernant les calendriers, le recours à la communication est actuellement relativement restreint au sein de l'industrie. Cette dernière se voulant traditionaliste, les acteurs n'utilisent pas ou peu les réseaux sociaux, ne communiquent que rarement et accordent peu d'importance à leur image de marque. De ce fait, il semble inopportun d'investir de l'argent dans des campagnes de communication actuellement.

Néanmoins, la communication efficace et l'exploitation judicieuse des réseaux sociaux présentent un pouvoir d'influence tel qu'il en devient possible de changer les mentalités vis-à-vis du papier. Ainsi, en améliorant le caractère écoresponsable du calendrier et en communiquant efficacement sur cet aspect, le calendrier peut devenir un réel acteur du changement en prouvant qu'il est possible d'utiliser le papier tout en respectant l'environnement.

En définitive, Ghiandoni peut développer la communication autour de ses produits afin non seulement de prendre une longueur d'avance sur ses concurrents, mais également de faire connaître ses calendriers et de rompre avec les codes traditionnels des acteurs de l'industrie. Par ailleurs, cette communication renforcée représente également un avantage prépondérant en cas

de futurs développements de marché en *retail* ou en e-commerce.

6.2.2. La grille des quatre actions

La grille des quatre actions créatrices de nouvelles courbes de valeur va permettre de réinventer les éléments de priorité des acheteurs et de changer les enjeux habituels du secteur afin d'aider Ghiandoni à réellement se distinguer de ses concurrents et à s'affranchir de l'arbitrage habituel entre différenciation et domination par les coûts.

L'analyse des chemins a permis de déceler trois nouveaux facteurs prépondérants qui permettront à Ghiandoni d'atteindre un nouvel espace stratégique inutilisé et de diversifier son portefeuille de produits. Ces trois facteurs sont :

- la redéfinition de la post-utilisation du produit ;
- le renforcement de l'aspect ludique concernant l'utilisation du produit ;
- la création d'une communication rapprochée avec le client.

Exclure

Aucun des facteurs clés de succès ne peut être totalement exclu. Certains doivent être atténués mais l'exclusion ne permet pas de réellement diminuer le coût unitaire. L'exclusion totale engendre une perte de valeur trop importante relativement à l'économie réalisée. Après investigation, cette piste a été rejetée lors de l'élaboration des multiples canevas stratégiques (voir **Annexe G**).

Ce point sera détaillé dans les sections suivantes, notamment dans la conclusion générale du travail.

Atténuer

Le haut degré de personnalisation des produits proposé par les entreprises de calendriers est un facteur qui a joui d'une attention trop prononcée, le plaçant à un niveau anormalement élevé

à cause de l'intensité concurrentielle. Effectivement, le client se trouve actuellement face à une multitude de combinaisons possibles jouant sur tous les aspects du calendrier. Il est ainsi en mesure de customiser son calendrier au maximum. Il semble judicieux d'atténuer ce critère en proposant un champ de possibilités plus restreint.

Réduire ce haut degré de personnalisation, qui est peu valorisé par le client, permettra de diminuer les coûts de production. Dans cette optique, Ghiandoni a étoffé le nombre de combinaisons il y a un an, toutefois, les possibilités restent trop vastes.

Par ailleurs, tel que la **Figure 16** l'illustre, Ghiandoni a développé son service conseil au-dessus de la moyenne. Avec le degré de personnalisation, il s'agit du facteur dans lequel l'entreprise a le plus investi. En simplifiant les choix des clients par la diminution du degré de personnalisation des produits, il ne sera plus nécessaire de proposer un service aussi prononcé. Par cette réduction du service conseil, Ghiandoni réalisera des économies et diminuera *de facto* le prix unitaire d'un calendrier étant donné que sa conception sera réalisée directement par le client, sans passer par les employés de la société.

Renforcer

Les calendriers ne sont pas perçus comme écologiques par le consommateur. Pour pallier cela, il semble judicieux de renforcer le caractère écoresponsable de celui-ci.

Il convient de noter que de multiples mesures ont déjà été implémentées au sein de l'industrie. Effectivement, les entreprises concernées utilisent des matériaux de production écologiques et s'alimentent également en énergies renouvelables. Par ailleurs, les calendriers de Ghiandoni et de ses concurrents possèdent tous le label *Forest Stewardship Council* (FSC), qui s'apparente désormais à une norme dans le secteur. Ces actions restent toutefois insuffisantes, étant donné que la production de calendrier est toujours perçue comme étant une activité peu écologique et actrice de la déforestation. Cette image négative provient principalement de l'utilisation importante du papier qui représente une quantité importante de déchets toutes les fins de mois.

Créer

En transformant la post-utilisation du calendrier par la diminution de la quantité de déchets engendrée par le produit, il devient possible non seulement de renforcer le critère écoresponsable du produit, mais également de modifier les modalités d'utilisation du calendrier.

Qui plus est, le renforcement de l'aspect ludique du calendrier permettra d'attirer un public plus large tout en donnant envie aux non-clients d'acheter le produit. La transformation de l'utilisation du calendrier en une activité plaisante, voire une réelle expérience, suscitera un intérêt croissant parmi les clients potentiels de la société.

A l'égard de l'importance actuelle de l'écoresponsabilité, soulignée tout au long de cette analyse, une activité ludique en lien avec la préservation de l'environnement semble particulièrement indiquée. Susciter l'intérêt du public en s'émancipant de cet aspect ennuyeux permettra de toucher une part encore plus importante.

Enfin, l'adoption d'une communication rapprochée avec le client permettra de moderniser et dynamiser le secteur afin de la faire connaître. Par l'intégration de campagnes de communication, il devient possible non seulement de propager l'utilisation du calendrier en illustrant l'artisanat et l'expertise nécessaires lors de sa conception mais également d'exploiter les réseaux sociaux afin de redorer l'image du calendrier quant à l'utilisation du papier.

Matrice Exclure-Réduire-Atténuer-Créer (ERAC)(Figure 16)

Éliminer	Augmenter
	Respect de l'environnement
Réduire	Créer
Degré de personnalisation des produits	Post-utilisation
	Ludique
Service conseil	Communication rapprochée

FIGURE 16 – Matrice ERAC de Ghiandoni

Cette matrice ne recense aucun élément à éliminer. Parmi celle-ci, certains FCS, notamment l'expertise des employés ainsi que le "Made in Belgium", ont été conservés à leur état actuel. Étant des compétences VRIN, ces FCS sont sources d'avantages durables et sont valorisés par les clients. Qui plus est, il existe une synergie entre ces éléments et les nouveaux FCS créés. La post-utilisation du produit est liée à l'écoresponsabilité de l'entreprise et *in fine* à la production locale "Made in Belgium". Ces ajouts doivent également être appuyés par l'expertise unique des employés. Ces éléments sont donc complémentaires, mais ne justifient pas l'augmentation ou la réduction des facteurs conservés à l'état actuel.

En effet, l'expertise des employés ainsi que le "Made in Belgium" se situent déjà à un niveau supérieur à la moyenne du secteur. Une augmentation de valeur contribuerait à un coût unitaire trop élevé tandis que la réduction ou l'élimination de ces facteurs ne serait pas alignée avec la création de nouveaux facteurs ni à la vision de l'entreprise.

6.3. Nouveau canevas stratégique proposé

Au vu des analyses précédentes et des différentes interviews réalisées avec les acteurs de Ghiandoni, un nouveau canevas stratégique permettant à l'entreprise d'atteindre un espace stratégique inutilisé et de proposer une offre unique a pu être établi. Certains canevas ont été écartés après analyse (voir **Annexe G**).

Les facteurs clés de succès traditionnels de l'industrie ont été adaptés selon les analyses précédentes et les nouveaux identifiés ont été ajoutés. Ghiandoni suit maintenant une nouvelle courbe de valeur, qui se différencie de celle existante au sein de l'industrie, telle que représentée en **Figure 17** :

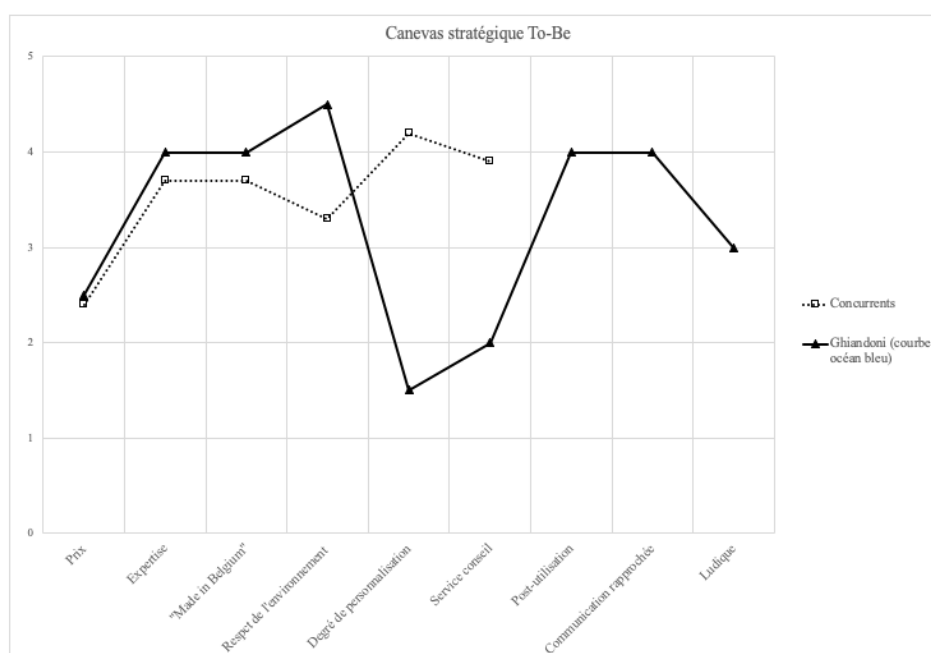


FIGURE 17 – Canevas stratégique To-Be de Ghiandoni

Les facteurs clés de succès du degré de personnalisation du produit et du service conseil ont été réduits, pour atteindre une valeur largement inférieure à celle que propose l'industrie actuellement.

Comme identifié précédemment, le haut niveau de personnalisation des produits n'apporte que peu de valeur d'un point de vue de l'utilisateur. Le client se trouve face à un nombre incalculable de choix, ce qui complique le processus d'achat et de décision. Effectivement, chez Ghiandoni le client peut personnaliser son calendrier selon quatorze critères différents (voir **Annexe F**) avec parfois plus de trente possibilités par critère. Parmi ces critères, plusieurs éléments devraient être simplifiés. Ceux-ci sont détaillés ci-dessous.

1. Le format du calendrier

Alternativement aux trente-sept formats proposés actuellement, Ghiandoni peut utiliser un système de taille basée sur celle de l'industrie vestimentaire. La société proposerait ainsi une gamme de formats croissants qui se déclinent en XS, S, M, L ou XL. Cette manière de représenter les tailles, connue du grand public, facilitera le client dans son choix.

2. Le format de l'emplacement de la publicité

L'acheteur a la possibilité entre trente-cinq emplacements différents pour présenter sa publicité. Il semble judicieux de simplifier ce choix en ne proposant qu'une dizaine d'emplacements au maximum. Pour ce faire, Ghiandoni doit commencer par analyser l'ensemble de ses commandes et dégager les commandes types, qui se vendent le mieux. A partir de cela, l'entreprise pourra restreindre ses propositions au client, en conservant uniquement les combinaisons optimales précédemment identifiées.

3. Le thème

A l'opposé des quarante-six possibilités de thèmes disponibles, Ghiandoni peut en proposer tout au plus une dizaine, en conservant ceux qui rencontrent le plus de succès et en suivant les tendances. Ghiandoni peut également modifier ces thèmes chaque année, renvoyant au client l'image d'une entreprise moderne, qui se réinvente.

4. Le nombre de feuillets

Les développements précédents ont fait mention des défauts du semainier à cinquante-sept feuillets. Effectivement, il s'agit du seul calendrier pour lequel Ghiandoni ne possède pas toutes les capacités de production en interne. De plus, ce produit nécessite une quantité importante de papier. Etant donné qu'il ne représente qu'un faible volume de vente, son retrait du catalogue permettrait à Ghiandoni à la fois de réaliser des économies en s'affranchissant de la nécessité de faire appel à des sous-traitants, de gagner du temps en ne produisant plus ce calendrier complexe et de réduire sa consommation de papier. Il en résultera un impact positif sur les coûts et sur l'environnement.

Par ailleurs, Ghiandoni propose également des calendriers de sept et treize feuillets. Ces modèles contiennent une page supplémentaire représentant le premier mois de l'année suivante. Dans une optique écoresponsable, Ghiandoni pourrait retirer ces possibilités afin de supprimer la consommation de papier superflue. En conséquence, le client choisira entre deux nombres de feuillets (six ou douze), ce qui facilite encore le processus d'achat. Cela va également engendrer une réduction de la faiblesse de Ghiandoni, identifiée au sein de la matrice MOFF, concernant la production complexe de certains de ses produits.

La réduction du degré de personnalisation permettra, selon le chef de production de Ghiandoni, de réduire de 25% le coût unitaire d'un calendrier (voir **Annexe I.2**).

Le service conseil a également été grandement réduit comparativement à l'offre initiale de Ghiandoni. Suite à la simplification des commandes, il devient inopportun de disposer d'un service conseil aussi développé car le client est en mesure de passer ses commandes en autonomie. Un tel mode opératoire résultera en un gain de temps, tout en permettant à l'entreprise de réduire ses coûts par la suppression des postes dédiés à la réflexion autour de la conception du calendrier, en concertation avec le client. Le site internet ayant été récemment mis-à-jour et modernisé, il est relativement aisé de le transformer en site de commande sans engendrer d'excès massifs d'investissements. Malgré ces investissements, la réduction du service conseil

engendrera toutefois une baisse de 10% du coût unitaire d'un calendrier.

Parallèlement à cette diminution des coûts, Ghiandoni inscrira également le calendrier dans un nouveau style de vente, le e-commerce ou le commerce en ligne. Ce procédé de vente par internet est proposé par un seul concurrent actuellement ; Il est donc quasiment unique pour le secteur.

Néanmoins, il semble opportun de conserver un service conseil minimal. Celui-ci rassure l'acheteur car il sait que l'entreprise peut se rendre disponible en cas de besoin. De plus, étant donné l'offre de qualité proposée par Ghiandoni, l'entreprise doit être capable de répondre à des demandes plus spécifiques pour des clients importants (gros revendeurs et clients directs commandant un volume important de calendrier). De ce fait, Ghiandoni pourra réserver ce service conseil à de tels clients, tout en orientant les clients plus petits vers l'achat en ligne simplifié.

Au total, trois nouveaux facteurs clés de succès ont été adjoints : la post-utilisation, le côté ludique et une communication rapprochée.

Afin de rendre le calendrier ludique et de modifier la post-utilisation actuelle, le calendrier sera produit à partir de feuilles de papiers en grainesensemencées. Ce papier, imprimable et maniable, présente comme spécificité de donner naissance à des fleurs ou légumes après plantation et germination. En plus de rendre le calendrier ludique en permettant de créer une activité de jardinage autour de son utilisation, son caractère écoresponsable se verra ainsi renforcé par la suppression du papier résiduel lors de la post-utilisation ainsi que par l'inscription du papier dans une économie circulaire. Le calendrier deviendra un produit durable, fabriqué à l'aide de papier entièrement recyclé et recyclable directement par l'utilisateur.

Les graines ajoutées dans le papier seront sélectionnées judicieusement selon le mois de l'année. A titre d'exemple, des graines d'anémone pourraient figurer au mois d'avril car il s'agit d'une fleur qui pousse durant ce mois.

Même si le papier ensemencé existe déjà sur le marché, il est essentiellement utilisé à des fins de production de cartes postales ou du papier à lettre, par exemple. A ce jour, aucun calendrier en papier ensemencé n'a été conçu.

Le fournisseur de papier de Ghiandoni a d'ores et déjà confirmé la faisabilité de ce produit, en détaillant qu'il s'agissait d'un papier résistant qui supportera les différentes manipulations nécessaires à la production d'un calendrier. Toutefois, ce papier coûte près de deux fois plus cher qu'un papier classique, tout en étant plus difficile à obtenir en raison de sa fabrication exclusive par des artisans. En conséquence, Ghiandoni ne pourra se procurer qu'une quantité limitée de papier qui permettra de produire tout au plus une rame de mille calendriers. Une telle exclusivité permettra, dans un premier temps, de renforcer le côté unique de l'offre et susciter l'envie du client de posséder ce calendrier. Lorsque ce produit deviendra réputé, le papier ensemencé sera plus facile à obtenir car produit à plus grande échelle et il sera ainsi possible de satisfaire une plus grande demande.

Au vu de la quantité limitée de feuilles de papier ensemencé et de son prix plus élevé, il serait judicieux de limiter l'utilisation de ce papier à certains mois. Ainsi, les mois d'hivers durant lesquels il n'est pas possible de jardiner, seront fabriqués à l'aide du papier standard recyclé, tandis que les mois d'avril à septembre seraient produits en papier ensemencé. Le calendrier sera donc composite, avec une constitution équivalente de papier standard recyclé et de papier ensemencé. Cela permettra une utilisation judicieuse de la ressource, tout en gardant un produit écoresponsable. Qui plus est, la combinaison de multiples sources de papiers recyclés contribuera à illustrer la possibilité de former des produits respectueux de l'environnement à l'aide du papier.

Dans un second temps, développer la communication autour du produit permettra non seulement de le faire connaître et de renforcer l'image de marque de Ghiandoni, mais également de changer les mentalités établies quant à l'utilisation du papier. Le calendrier de Ghiandoni sera perçu comme un acteur du changement en étant le premier inscrit dans une optique d'économie circulaire. L'utilisation efficace des réseaux sociaux permettra d'atteindre la visibilité

recherchée et de promouvoir ce nouveau calendrier à faible coût, augmentant le prix unitaire du calendrier d'environ 3%. Cette hausse est relativement faible car les médias sociaux permettent de communiquer à faible coût.

Ghiandoni possède les ressources nécessaires au financement des investissements permettant de renforcer et de créer de nouveaux critères. Selon le bilan comptable de l'entreprise (voir **Annexe B**), Ghiandoni dispose d'un fond de roulement net de 700.000€. Ce montant sert de marge de sécurité et peut être utilisé afin de financer des actifs fixes.

En ce qui concerne le facteur de l'expertise, son niveau précédemment supérieur à la moyenne est maintenu en l'état. Ghiandoni est expert dans le domaine du calendrier depuis maintenant soixante ans. Tout au long de ces années, l'entreprise a acquis maintes connaissances dans son domaine, lui permettant de fabriquer des produits de qualités. Cette expérience apporte également une certaine flexibilité à l'entreprise qui peut s'adapter à une pléthore d'offres. C'est pourquoi, Ghiandoni peut mettre ce savoir-faire à profit afin d'implémenter le nouveau produit proposé au terme de cette analyse. La diminution du niveau d'expertise, par l'engagement d'employés moins qualifiés, par la diminution de l'artisanat sous-jacent à la confection du produit ou par la sous-traitance de certaines parties plus complexes, permettrait de réaliser certes des économies, mais diminuerait grandement la valeur perçue par le client. Dès lors, cette expertise est considérée essentielle au sein de cette industrie.

En outre, le facteur "Made in Belgium" est également maintenu à son niveau initial. En préférant des produits belges au détriment de produits moins chers issus d'importations, l'entreprise est en mesure à la fois d'assurer la qualité de ses produits tout en réduisant son impact environnemental, notamment par une consommation réduite de CO2 pour l'approvisionnement des matières premières. De ce fait, le maintien de ce facteur est jugé primordial, sa réduction engendrant une perte de valeur trop conséquente.

De surcroît, les nouveaux facteurs adjoints, en combinaison avec les deux précédents main-

tenus en l'état, favorisent le côté écoreponsable du calendrier. Il en résulte un renforcement du facteur "respect de l'environnement". L'entreprise est tout de même encouragée à consolider davantage cet aspect, en adoptant de nouvelles mesures environnementales telles que l'obtention de certifications ou encore l'association avec des organismes militant en faveur de l'écologie. Ces pistes seront détaillées lors des recommandations établies dans la suite de ce travail.

Finalement, le prix est resté au même niveau qu'avant, un prix moyen. Ceci résulte de l'interaction de deux forces contraires : l'utilisation de papier semencé qui augmente le prix unitaire du calendrier et la réduction du pôle conseil ainsi que du degré de personnalisation qui contrebalancent cette augmentation en réduisant le coût unitaire de production d'un calendrier. Grâce à cet équilibre, le prix proposé reste *in fine* identique.

En effet, une feuille de papier recyclé standard coûte 0,08€. Une feuille de papier semencé coûte, quant à elle, près du double, à savoir 0,14€ selon le fournisseur de papier de Ghiandoni. Cette dernière option étant plus coûteuse, la moitié des feuilles du calendrier seront formées de ce papier (les mois d'avril à septembre, mois propices à la floraison). Le reste du calendrier, sera formé de papier standard. En introduisant les réductions précédemment détaillées, une diminution du coût unitaire de 35% est à attendre. Ce chiffre est ramené à 32% après prise en compte de l'accroissement de 3% lié à la communication. Au départ de ces informations, il est possible d'estimer le coût unitaire du calendrier dans chaque situation comme suit :

- Coût unitaire calendrier standard :

$$12 \times 0,08\text{€} = 0,96\text{€}$$

- Coût unitaire calendrier semencé :

$$6 \times 0,14\text{€} = 0,84\text{€} \text{ (papier semencé)}$$

$$6 \times 0,08\text{€} = 0,48\text{€} \text{ (papier recyclé)}$$

$$0,84\text{€} + 0,48\text{€} = 1,32\text{€} \text{ (coût unitaire avant réduction)}$$

$$1,32\text{€} \times 32\% = 0,42\text{€} \text{ (montant de la réduction)}$$

$$1,32\text{€} - 0,42\text{€} = 0,90\text{€} \text{ (coût unitaire final)}$$

Après prise en compte de l'ensemble des modifications, le prix d'un calendrier passe de 0,96€ à 0,90€. Malgré cette réduction de 0,06€, le prix unitaire est considéré inchangé car ce calcul se base sur des estimations. De ce fait, la différence obtenue de 0,06€ fait office de marge de sécurité.

A terme, la réduction de 32% précédemment établie est contrebalancée par une augmentation du prix unitaire de 30% à 32% due à l'utilisation du papier ensemencé .

Finalement, l'élaboration de cette stratégie et la nouvelle offre proposée a pu être théoriquement implémentée avec succès pour deux raisons :

- Ghiandoni possède des ressources et compétences VRIN
- Les attributs du canevas stratégique To-Be élaboré reposent sur ces mêmes ressources et compétences VRIN

Ces deux éléments réunis permettent à Ghiandoni d'obtenir un avantage durable

Recommandations

L'étude de cas réalisée sur Ghiandoni et son industrie a permis de dégager globalement dix recommandations. Ces dernières concernent les pratiques de gestion du système d'information, du service conseil, de la distribution, du marketing, des normes environnementales, de la production et des ressources humaines de l'entreprise. Ces recommandations permettent d'une part, d'améliorer les pratiques évoquées ci-haut d'autre part, d'aider Ghiandoni à diversifier son portefeuille de produits.

Une liste non-exhaustive a été établie en classant les recommandations par ordre de priorité. Une feuille de route a de surcroît été élaborée afin de conférer un horizon temporel à ces directives.

Implémenter la stratégie océan bleu élaborée

Appliquer la stratégie océan bleu proposée en créant le nouveau calendrier en papier en graine ensemencé. Ce calendrier comme spécifié dans les analyses précédentes sera standardisé afin de faciliter le processus d'achat du client et de permettre par ailleurs de réduire le service conseil.

Il est conseillé à Ghiandoni, dans un premier temps, de l'offrir en cadeau de fin d'année à ses clients afin, non seulement de tester la réaction du marché, mais également de fidéliser la clientèle. Lorsqu'un feedback aura été recueilli auprès des clients, le potentiel de ce calendrier pourra être exploité à son maximum en adaptant le produit. Ces changements porteront notamment sur la taille, le thème ou la couleur du calendrier.

Changer de logiciel de gestion

Implémenter le nouveau Progiciel de Gestion Intégré (PGI) le plus rapidement possible afin qu'il soit opérationnel d'ici un an. Le manque de données nuit à la bonne implémentation des recommandations ainsi qu'à l'exactitude de certaines hypothèses.

De ce fait, lorsque le PGI sera opérationnel, Ghiandoni pourra obtenir des chiffres concrets concernant par exemple les types de produits qui se vendent le plus, les coûts réels de chaque composante du calendrier ou encore les performances du portefeuille de produits. Cela leur permettra, en outre, de proposer uniquement les combinaisons de personnalisation les plus efficaces afin de cibler au mieux les choix standardisés à proposer.

Adapter le service conseil

Proposer le service conseil existant uniquement pour les commandes de minimum 50.000 calendriers et orienter les plus petites commandes vers un autre moyen plus simple et standardisé. Le montant 50.000 est une estimation, il s'agit du nombre à partir duquel on peut considérer le client comme disposant d'un grand pouvoir de négociation en contribuant grandement au chiffre d'affaires de l'entreprise. Lorsque le PGI sera opérationnel, un nombre plus exact pourra être défini après avoir analysé les données de vente.

Concernant les plus petites commandes, un service conseil par e-mail ou téléphone peut rester en place afin que le client ne se sente pas délaissé lors de son processus d'achat.

Sur du long terme, un "chatbot" ou agent conversationnel pourra également être envisagé. Cet agent utilise l'intelligence artificielle pour répondre directement à l'utilisateur sous une forme de discussion, et ce à tout moment. Ce moyen rapide permet de répondre aux questions récurrentes rapidement, concernant les questions circonstanciées, le "chatbot" aiguille l'utilisateur vers les personnes compétentes. Ce procédé filtrera les premières demandes et aidera de ce fait Ghiandoni à diminuer son temps de conseil.

Il est recommandé que Ghiandoni investisse dans un premier temps dans une technologie basique et ensuite améliore le système si nécessaire. Les premiers agents conversationnels étant accessibles pour un budget de 20.000€. Cette méthode agile permet de prendre le moins de risques possibles et de procéder par validation et amélioration constante.

Développer de nouveaux canaux de ventes

Exploiter de nouveaux canaux de ventes tels que la vente en ligne ou les points de vente afin de cibler de nouveaux marchés.

En plus de simplifier et standardiser le processus d'achat, cela permettra d'exploiter le potentiel de développement de nouveaux marchés et *in fine* d'atteindre une cible plus vaste en intégrant de surcroît le commerce d'entreprise à consommateur (B2C) par exemple. Ces nouveaux canaux dynamiseront le secteur et renforceront l'image de marque Ghiandoni en la diffusant largement.

La vente en ligne est facile à développer étant donné la récente mise-à-jour du site internet. Un onglet "achat" élémentaire peut être ajouté en échange d'un investissement financier de 2.000€.

Les points de vente, en revanche, plus complexes à atteindre, apparaîtront tardivement. Ghiandoni en gage de qualité, peut cibler des magasins vendant des produits supérieurs tels que des papeteries, des magasins de chaussures, ou encore des centres commerciaux haut de gammes. Dans ce genre de commerce, il n'est pas rare de trouver des carnets de note. Un calendrier Ghiandoni par conséquent peut également prendre place au sein de ces boutiques.

Communiquer

Engager un "Community Manager" qui élaborera un plan de communication sur les réseaux sociaux. Ghiandoni étant conscient de l'importance de ce genre de profil a d'ores et déjà créé une offre d'emploi sur LinkedIn. Le plan de communication mis en place poursuivra un double

objectif :

1. Promouvoir l'image de marque de Ghiandoni : en inscrivant Ghiandoni sur des réseaux populaires tels qu'Instagram, Facebook ou encore TikTok, le "Community Manager" pourra élaborer des publications dévoilant l'envers du décor de Ghiandoni, l'expertise appliquée lors de la production et les matières premières utilisées.

Ces publications peuvent être réalisées suivant un schéma de capsules vidéo par exemple, dans lesquelles des ouvriers présentent leur machine et en conséquence le côté humain derrière celles-ci. Une alternative est également de réaliser des interviews au format "Konbini". Ce genre d'entretien populaire permet de dévoiler rapidement un nombre important d'informations et ce de manière dynamique. Ces vidéos ne dépassent pas les deux minutes et enchaînent un format de questions/réponses afin de garder l'internaute captif.

2. Redorer l'image du papier : informer sur les forêts servant à produire le papier, sur les arbres plantés en contrepartie, publier des faits marquants tel que *"Le saviez-vous ? envoyer un e-mail émet plus de CO₂, que de fabriquer du papier ?"*. Ghiandoni peut de même présenter les types de papiers écologiques ainsi que la manière d'inscrire un calendrier dans l'économie circulaire.

Ces actions permettront de soutenir l'accomplissement du premier objectif de la campagne qui est de renforcer l'image de marque car, si le calendrier ensemencé se démarque sur le marché la communauté associera le produit à Ghiandoni.

Communiquer sur l'écoresponsabilité

Exposer les initiatives environnementales adoptées par Ghiandoni. L'entreprise ne communique pas à ce jour sur les dispositions environnementales établies en son sein telles que l'utilisation d'encre végétales, de panneaux solaires ou encore leur désir de reforestation.

Dans cette optique, l'entreprise peut développer un onglet "Environnement" sur son site internet afin de détailler les mesures déjà adoptées et celles visées, de publier les capsules vidéos sur les forêts utilisées dans le plan de communication, de présenter les fournisseurs de papier

avec lesquels elle travaille, d'éduquer sa communauté concernant les différents labels environnementaux existant tels que la certification *Forest Stewardship Council* (FSC).

Ce sont des initiatives qui appuieront la communication effectuée sur les réseaux.

Intégrer de nouvelles mesures environnementales

Exploiter l'opportunité de la transition écologique du secteur en intégrant de nouvelles réglementations environnementales.

A cet égard, Ghiandoni peut s'associer avec des organismes tels que "ReforestAction", une association qui plantera un arbre après un certain volume de commande. De surcroît aux arbres plantés par Ghiandoni afin de compenser le papier utilisé, le client a le sentiment de faire une bonne action en achetant ses calendriers chez Ghiandoni et pas ailleurs. Il se sentira concerné et acteur de la reforestation.

Une autre mesure consiste à obtenir l'Ecolabel Européen. Ce label, en plus de réduire l'impact environnemental de Ghiandoni, permettra en outre à l'entreprise de présenter son produit écoresponsable sur l'ensemble du marché européen. Cette démarche est favorable à un développement subséquent de nouveaux marchés.

Produire des journaux de classe

Élargir le portefeuille de produits de l'entreprise permettra de résoudre le problème de production cyclique identifié. Lors des interviews, Ghiandoni a formulé le désir de compléter son cycle de production avec une solution réalisable selon ses capacités internes.

La production étant en mi-régime de mars à septembre, un produit supplémentaire pourrait être fabriqué durant cette période. Ghiandoni dispose d'un nombre considérable de machines lui permettant d'imprimer d'autres biens. Néanmoins, ceux-ci doivent rester alignés avec la vision de l'entreprise qui est de matérialiser le temps, et doivent concorder avec le cycle de production.

Sur ce point, une solution est de fabriquer des produits nécessaires à la rentrée académique. Par exemple, produire des journaux de classe ou des planificateurs d'horaire pour les universités, hautes écoles et écoles secondaires semble adéquat. De fait, il s'agit de produits matérialisant le temps et livrables durant l'été afin d'être opérationnels pour la rentrée académique. Cela concorde dans l'ensemble avec le système de production de Ghiandoni.

Par ailleurs, Ghiandoni propose déjà des plannings dans son catalogue (voir **Annexe A**). L'entreprise a d'ores et déjà les capacités d'en produire.

Ce genre de produits permettra à l'entreprise de se faire connaître par un public plus jeune, des étudiants, qui seront amenés à suivre les publications de la société sur réseaux sociaux et *in fine* apporteront la visibilité recherchée.

Former des jeunes

Résoudre la difficulté à l'embauche en employant des jeunes diplômés. Ghiandoni dispose des capacités nécessaires à la formation d'employés. A la place des chasseurs de tête, l'entreprise peut contacter directement des jeunes et insister sur leur formation afin qu'ils deviennent des experts. Dans ces conditions, l'entreprise atteindra le niveau d'exigence qu'elle s'est fixée.

Ghiandoni peut embaucher deux sortes de profils :

1. Des futurs employés de bureaux : l'entreprise peut participer aux foires de recrutement organisées dans les écoles afin d'établir un premier contact avec les étudiants.
Ghiandoni peut également donner des conférences sur des sujets relatifs à leur activité.
En ayant dynamisé le site internet, en étant présent sur les réseaux sociaux et en militant pour la cause environnementale, les jeunes seront plus enclins à travailler au sein de la société.
2. Des futurs ouvriers : même démarche à suivre que précédemment mais en se concentrant

sur des écoles techniques. A cet égard, la formation doit être mise en avant. Un employé qualifié de la société formera un jeune à devenir expert sur sa machine. Ensuite, le jeune sera formé à être pluridisciplinaire en ayant les capacités d'utiliser d'autres machines si nécessaire. Opérer de cette manière est une plus-value non négligeable pour la société. De fait, lorsqu'un ouvrier prendra sa retraite, le jeune sera prêt à travailler et ce pour de nombreuses années. Cette solution semble adéquate au vu de l'âge avancé de certains ouvriers actuels.

Par ailleurs, le fait que d'autres jeunes soient engagés et que Ghiandoni ait une identité et des valeurs fortes, poussera les jeunes à vouloir rester longtemps au sein de l'entreprise afin d'y faire carrière. Pour cela, il faut également que l'employé se sente impliqué dans le projet et qu'il remarque l'impact de son travail dans la chaîne de production.

Développer des produits hybrides

Créer des produits hybrides en combinant le papier et la technologie.

Afin de mettre en place cette recommandation, il est essentiel que l'entreprise agisse sur sa communication. Tel que détaillé auparavant, les mentalités traditionnelles du secteur envers l'utilisation du papier doivent être bouleversées afin que l'entreprise puisse entamer une transition vers la digitalisation des produits.

Actuellement, le calendrier est scindé entre les pro-papiers et les pro-numériques. Viser les deux groupes cibles à travers un même produit permettra d'attaquer une plus grande part de marché et également de prendre une longueur d'avance sur ses concurrents.

Un tel produit permettrait par exemple d'afficher les notes manuscrites du calendrier papier directement sur le calendrier numérique. Cela serait possible notamment via une application utilisant un scanner. Néanmoins, ce genre de produit engendre des coûts importants. Une étude de coût minutieuse devra donc être réalisée avant une possible implémentation.

Ghiandoni, via sa nouvelle image de marque, pourra communiquer sur les réseaux sociaux et sur son site web afin de faire connaître ce produit, tout en le vendant directement sur le site web et dans les points de ventes établis.

Feuille de route

Une feuille de route détaillant les stratégies à adopter durant les trois prochaines années a été élaborée. Pour plus de lisibilité, elle se situe sur la page suivante.

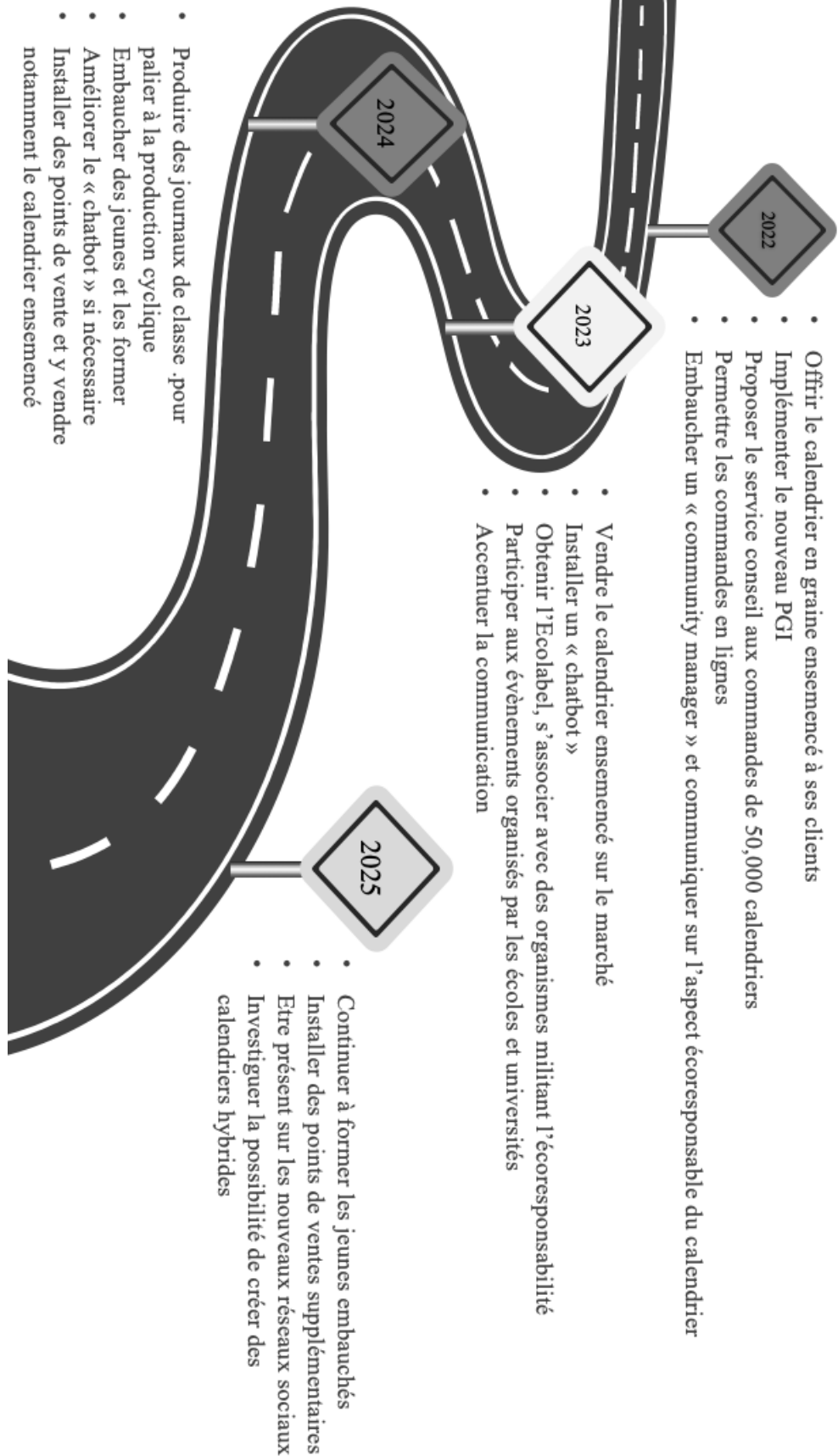


Image 14 : Feuille de route de Ghiandoni

7.1. Limites de l'étude

Cette section aborde les limites rencontrées lors de l'écriture de ce travail.

- La stratégie océan bleu élaborée a été conçue uniquement théoriquement et n'a pas pu être testée sur le marché. Une expérimentation sur celui-ci permettra d'adapter l'offre élaborée et de valider la réussite de la mise en place de la stratégie ;
- Les données chiffrées représentent des estimations obtenues suites aux échanges avec l'entreprise et les analyses effectuées. Le système informatique de l'entreprise, étant vétuste, donne lieu à un manque de statistiques. Celui-ci restreint certains résultats tels que le taux de croissance réel de l'industrie, les parts de marché détenues, l'efficacité du portefeuille de produits ou encore les fluctuations de coûts réels engendrés par la modification des facteurs clés de succès ;
- L'analyse s'est restreinte sur un produit du portefeuille de Ghiandoni. Étendre les recherches à l'ensemble du portefeuille permettra d'obtenir des résultats plus approfondis.

Conclusion

La problématique de ce travail consiste à déterminer dans quelle mesure la mise en oeuvre d'une stratégie océan bleu permet d'accompagner Ghiandoni dans la diversification de son offre de produits. Au travers des développements précédents, il convient de conclure quant à l'efficacité de la stratégie océan bleu dans ce rôle de diversification. Au terme de son application, le présent travail est parvenu à élaborer un calendrier en papier ensemencé novateur et unique sur le marché. Grâce à ce produit innovant, Ghiandoni peut non seulement atteindre un nouvel espace stratégique mais également dynamiser l'industrie. De fait, en inscrivant le calendrier dans l'économie circulaire, Ghiandoni adoptera un rôle actif vis-à-vis de la lutte contre les idées préconçues concernant le caractère polluant du papier.

L'étude empirique réalisée au sein de ce travail confirme l'hypothèse selon laquelle la stratégie océan bleu peut être implémentée au sein d'une PME qui évolue dans un marché B2B. Toutefois, il convient de conserver en mémoire que cette stratégie a été appliquée de manière théorique. Dès lors, le succès de la stratégie ne pourra être validée qu'au travers d'une observation de l'offre élaborée sur le marché.

La stratégie développée pourra, en théorie, être mise en place efficacement car elle se base sur des fondations solides. En effet, une stratégie océan bleu permet à une entreprise d'obtenir un avantage durable sur les concurrents, à condition qu'elle se base sur des ressources et compétences VRIN (apporte de la valeur au client, rare, inimitable et non-substituable) et que le canevas stratégique to-be (canevas obtenu après l'ajout des nouveaux facteurs clés de succès) est développé autour de ces mêmes ressources et compétences. Concernant Ghiandoni, l'entreprise dispose des capacités internes pour produire la nouvelle offre élaborée à travers la stratégie

océan bleu. De facto, la mise en place de cette stratégie est donc réalisable.

Malgré le succès de l'élaboration de la stratégie océan bleu au sein de Ghiandoni, il n'est pas possible d'affirmer, à ce stade, que cette stratégie est applicable à toute taille d'entreprise et à tout type d'industrie. Il serait opportun de réaliser des études empiriques complémentaires ainsi que des applications pratiques de stratégies océan bleus afin d'approfondir ce point.

Néanmoins, ce travail permet de soutenir l'argument selon lequel les ressources et compétences VRIN sont clés à l'élaboration d'une stratégie durable. Dès lors, les plus petites structures d'entreprises, ayant moins de ressources et compétences VRIN, feront face à une difficulté considérable face à l'application de la stratégie océan bleu. Dès lors, il semble judicieux de supposer que la taille d'une entreprise pourrait constituer un facteur limitant l'application de la stratégie océan bleu.

Finalement, le présent travail tend à illustrer que la stratégie océan bleu peut être implémentée au sein d'une entreprise indépendamment du type d'industrie dans laquelle elle opère. Le canevas suivi lors de l'application de la stratégie est relativement global et peut donc théoriquement être appliqué à n'importe quel type d'industrie. La pertinence de ce dernier point se doit d'être confirmé ou infirmé par un travail empirique plus approfondi.

8.1. Pour aller plus loin

Ce mémoire a soulevé certaines interrogations tant concernant la stratégie océan bleu que l'industrie au sein de laquelle Ghiandoni opère. Cette section va mettre en avant les futures pistes de recherches qui peuvent être établies.

Dans un premier temps, le manque d'étude empirique concernant la stratégie océan bleu et son utilisation au sein de toutes industries est une lacune notoire. Cette stratégie, décrite dans peu de littérature et exclusivement positivement avec des exemples ex post, devrait être complé-

mentée par une analyse élargie à travers différentes industries. Il serait pertinent de déterminer dans quelle mesure les caractéristiques d'une industrie peuvent entraver l'implémentation d'une telle stratégie.

Dans un second temps, une conclusion avancée, suite à l'étude de cas réalisée, est que les ressources et compétences VRIN (apportent de la valeur au client, rare, inimitable et non-substituable) sont essentielles afin de développer une stratégie océan bleu durable. Dès lors, il serait pertinent d'effectuer une étude empirique sur des entreprises ayant peu de ressources et compétences VRIN afin d'évaluer s'il s'agit réellement d'un frein majeur à l'élaboration de la stratégie.

De plus, dans la littérature, les exemples d'entreprises ayant réussi à implémenter la stratégie, se ressemblent et confirment l'utilisation des modèles. Cela soulève, non seulement, la question du biais, mais également, de l'efficacité de ces modèles. Ce travail a pu, en outre, démontrer que la matrice ERAC (exclure, renforcer, atténuer et créer) n'est pas applicable à son sens strict à chaque entreprise. En effet, elle omet la possibilité de ne rien exclure. La solution de ce travail a pourtant été élaborée en n'excluant aucun facteur clé de succès.

La critique avancée envers cet outil analytique est que l'utilisateur est censé remplir les quatre quadrants de la matrice et doit donc obligatoirement exclure au moins un des facteurs clés de succès. La possibilité de ne rien exclure n'est pas envisagée. Or, dans certains cas, une exclusion n'est pas bénéfique car elle engendre une infime diminution de coûts comparée à la perte de valeur provoquée. Ghiandoni étant une PME, l'entreprise possède moins de ressources. Il serait judicieux d'investiguer si la matrice ne doit donc pas être adaptée en fonction des ressources détenues par l'entreprise. En effet, une grande entreprise pourra plus facilement abandonner certains critères. Une petite entreprise, peut être limitée par ses ressources et *in fine* ne peut pas envisager l'exclusion de certains facteurs.

Concernant Ghiandoni, deux pistes de réflexion peuvent être établies.

Premièrement, l'entreprise peut approfondir l'analyse effectuée dans ce travail en testant le concept proposé sur le marché afin de valider son efficacité et modifier les aspects jugés nécessaires.

Deuxièmement, le canevas stratégique To-Be (tel qu'existerait dans le futur) proposé tient compte du renforcement du FCS respectueux envers l'environnement. La création de la post-utilisation du calendrier ainsi qu'un Ecolabel contribuent à renforcer ce facteur. Néanmoins, l'entreprise peut aller plus loin dans cette optique en enlevant la quasi totalité de plastique de ses produits tels que les anneaux dans les calendriers spiralés, etc. La recherche à effectuer serait de trouver des solutions innovantes afin d'être le plus respectueux possible envers l'environnement.

Bibliographie

Banque Nationale de Belgique. (2021). *La perte de chiffre d'affaires des entreprises belges se réduit, mais nombre d'entre elles font face à des problèmes de recrutement et d'approvisionnement*. En ligne <https://www.nbb.be/fr/articles/la-perte-de-chiffre-daffaires-des-entreprises-belges-se-reduit-mais-nombre-dentre-elles>

Barayandema, J. (2004, pp. 16-18). Logiques d'action managériale en matière de formation et appropriation d'un Progiciel de Gestion Intégré (PGI) (Thèse). Consulté à l'adresse <http://hdl.handle.net.proxy.bib.ucl.ac.be/2078.1/4828>

Bascle, G. (2018–2019). Strategic position (external & internal analyses) and Strategic choices (business strategy) [Diapositives]

Brunfaut, S. (2021). *Quel avenir pour la génération Covid ?* En ligne sur le site web de l'Echo. <https://www.lecho.be/economie-politique/belgique/general/quel-avenir-pour-la-generation-covid/10297278.html>

Calmé, I. & Polge, M. (2015). Lexique. Dans : Isabelle Calmé éd., 11 cas de Stratégie : Études de cas d'entreprises avec corrigés détaillés (pp. 221-226). Paris : Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.calme.2015.01.0221>

Calmé, I., Hamelin, J., Lafontaine, J., Ducroux, S. & Gerbaud, F. (2013). Chapitre 3. Pour gérer... il faut faire des choix pour se positionner et se développer. Dans : , I. Calmé, J. Hamelin, J. Lafontaine, S. Ducroux & F. Gerbaud (Dir), Introduction à la gestion (pp. 136-217). Paris : Dunod.

Canonne, S. & Petit, P. (2019). Outil 17. L'analyse des forces concurrentielles de Porter.

Dans : , S. Canonne & P. Petit (Dir), *La boîte à outils de l'Acheteur* (pp. 56-59). Paris : Dunod.

Clergeau, C. (2014). Chapitre 7. Les outils du diagnostic. Dans : , O. Glasberg & P. Violier (Dir), *Management des entreprises du tourisme : Stratégie et organisation* (pp. 147-173). Paris : Dunod.

Code des Sociétés et des Associations. Art. 3 :10.

Dejong, M., Dubois, K., & Houzé, S. (2021). *La consommation durable en temps de COVID-19*. En ligne sur le site web du Centre Permanent pour la Citoyenneté et la Participation. <http://www.cpcp.be/publications/consommation-covid/>

Delcourt, J. (2021). *75% des Belges veulent lutter contre le changement climatique au travail*. En ligne sur le site web de Le Soir. <https://references.lesoir.be/article/plus-de-la-moitie-des-travailleurs-belges-veulent-lutter-contre-le-changement-climatique-au-travail/>

Durand, C., Ferrand, A. & Scelles, N.(2015). Identification et maîtrise des facteurs clés de succès par les dirigeants : Le cas des ligues sportives professionnelles (basket, football et rugby masculins en France). *La Revue des Sciences de Gestion*, 272, 55-65. <https://doi-org.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/10.3917/rsg.272.0055>

FSC Belgique. s.d. *La certification FSC*. En ligne <https://www.fsc.be/fr-be/fscr-label-et-garantie>

Géraudel, M., Granata, J. & Missonier, A. (2013). Chapitre 5. Les innovations en management stratégique. Dans : Annabelle Jaouen éd., *L'innovation managériale* (pp. 121-142). Paris : Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.jaoue.2013.01.0121>

Ghiandoni. (s. d.). Ghiandoni - A propos. Consulté le 25 mai 2021, à l'adresse <https://www.ghiandoni.com/about-us>

Jallat, F. & Lindon, D. (2016). Chapitre 1. Description générale du marché et de son environnement. Dans : , F. Jallat & D. Lindon (Dir), *Le marketing : Études • Moyens*

d'action • Stratégie (pp. 21-42). Paris : Dunod.

Lannigan, P. (2004). Powersoft History PowerBuilder History,
http://www.lannigan.org/powersoft_powerbuilder_history.htm

Mauborgne, R., & Kim, W. C. (2015). *Stratégie Océan Bleu : Comment créer de nouveaux espaces stratégiques*. Pearson.

Milliot, É. (2014, a). La segmentation stratégique revisitée. *Recherches en Sciences de Gestion*, 1(1), 23-45. <https://doi.org/10.3917/resg.100.0023>

Milliot, É. (2014, b). La segmentation stratégique revisitée. *Recherches en Sciences de Gestion*, 100, 23-45. <https://doi-org.proxy.bib.ucl.ac.be :2443/10.3917/resg.100.0023>

Pélabère, J. & Le Flanchec, A. (2018). Les compétences clés du négociateur en situation de vente complexe. *Management & Avenir*, 4(4), 107-128. <https://doi.org/10.3917/mav.102.0107>

Reillier, L. & Reillier, B. (2018). 4. Les plateformes en tant que modèles d'affaires : La représentation des activités des firmes. Dans : , L. Reillier & B. Reillier (Dir), *Platform Strategy : Libérez le potentiel des communautés et des réseaux pour accélérer votre croissance* (pp. 75-94). Paris : Dunod.

Rochette, C. (2012). L'approche ressources et compétences comme clé de lecture du processus d'élaboration d'une ressource originale : la marque territoire. *Gestion et management public*, 1(1), 4-20. <https://doi.org/10.3917/gmp.001.0004>

Sciensano. Sixième enquête de santé COVID-19. Bruxelles, Belgique; Numéro de dépôt :D/2021/14.440.30. Disponible en ligne :
<https://doi.org/10.25608/j877-kf56>

Serre, M. & Wallet-Wodka, D. (2014). Chapitre 3. Le marché de la santé. Dans : , M. Serre & D. Wallet-Wodka (Dir), *Marketing des produits de santé* (pp. 111-143). Paris : Dunod.

Service Public Fédéral. (2021). *Ensemble faisons tourner l'économie en développant*

l'économie circulaire en Belgique. En ligne <https://www.health.belgium.be/fr/ensemble-faisons-tourner-leconomie-en-developpant-leconomie-circulaire-en-belgique>

Testa, J. & Déroulède, B. (2019). Outil 11. Faire un diagnostic interne et externe. Dans : , J. Testa & B. Déroulède (Dir), *La boîte à outils du management transversal* (pp. 44-45). Paris : Dunod.

Thiétart, R. & Xuereb, J. (2015). Chapitre 4. Analyse de l'environnement général. Dans : , J. Barthélemy, C. Donada & G. van Wijk (Dir), *Stratégies : Des concepts à leur mise en œuvre* (pp. 57-69). Paris : Dunod.

Vas, A. (2020, a). Chapitre 4. L'analyse stratégique externe. Dans : , A. Vas, *Stratégie d'entreprise : Voyage illustré* (pp. 37-75). Paris : Dunod.

Vas, A. (2020, b). Chapitre 6. L'analyse des ressources et compétences. Dans : , A. Vas, *Stratégie d'entreprise : Voyage illustré* (pp. 89-101). Paris : Dunod.

Vas, A. (2020). Chapitre 7. L'analyse des sources d'avantage concurrentiel. Dans : , A. Vas, *Stratégie d'entreprise : Voyage illustré* (pp. 102-122). Paris : Dunod.

Vilette, M. (2008). Gérer autrement les RH en PME : convergence entre Travail à Temps Partagé et TIC. *Management & Avenir*, 2(2), 47-65. <https://doi.org/10.3917/mav.016.0047>

Wattenbergh, B. (2021) *Où en est le pouvoir d'achat des Belges avec la crise du Covid ?* En ligne sur le site web de RTL. <https://www.rtl.be/info/belgique/economie/ou-en-est-le-pouvoir-d-achat-des-belges-avec-la-crise-du-covid-1287883.aspx>

Wehrich, H. (1982). The TOWS matrix—A tool for situational analysis. *Long Range Planning*, 15(2), 54-66. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(82\)90120-0](https://doi.org/10.1016/0024-6301(82)90120-0)

Images

Image 1 : Mouloumba Moukango, P. (2019). Avantages et limites de la stratégie de spécialisation dans les PME de service : cas de GPS Sécurité au Congo Brazzaville. *Revue Congolaise de Gestion*, 1(1), 13-51. <https://doi.org/10.3917/rcg.027.0013>

Image 2 : Clergeau, C. (2014). Chapitre 7. Les outils du diagnostic. Dans : , O. Glasberg & P. Violier (Dir), *Management des entreprises du tourisme : Stratégie et organisation* (pp. 147-173). Paris : Dunod.

Image 3 : Leroy , F., Garrette, B., Dussauge, P., Durand, R., Lehmann-Ortega, L. (2016) dir., *Strategor*, Dunod, 7e édition.

Image 4 : Vas, A. (2020). Chapitre 6. L'analyse des ressources et compétences. Dans : , A. Vas, *Stratégie d'entreprise : Voyage illustré* (pp. 89-101). Paris : Dunod.

Image 5 : Testa, J. & Déroulède, B. (2019). Outil 11. Faire un diagnostic interne et externe. Dans : , J. Testa & B. Déroulède (Dir), *La boîte à outils du management transversal* (pp. 44-45). Paris : Dunod.

Troisième partie

Les annexes

Annexe A : Les types de calendriers

L'entreprise Ghiandoni propose de nombreux types de calendriers. Tous les produits sont personnalisables aux couleurs et logos d'autres entreprises, ou avec des illustrations choisies dans le catalogue de Ghiandoni. La couleur et la typographie du texte sont également personnalisables ainsi que le nombre de mois par page.

Les images utilisées dans cette section proviennent du site internet de Ghiandoni.

Les calendriers illustrés

Il s'agit des calendriers de photographies à thèmes. Il existe 16 thèmes différents tels que les voitures, la nature, ou encore les animaux.



Les calendriers monoblocs

Il s'agit de calendriers avec trois, quatre ou cinq mois par page, mais constitué d'une seule feuille à la fois. Leur taille est généralement plus grande que les précédents afin de garantir la lisibilité des différents mois. Ces calendriers sont personnalisés avec les images et le logo du client.



Les calendriers multiblocs

Il s'agit de calendriers avec trois, quatre ou cinq mois comme les précédents, mais constitués de plusieurs feuilles de papiers cette fois. Les mois sont séparés en blocs distincts comme le nom du calendrier l'indique. Ghiandoni est la seule entreprise à pouvoir produire ces calendriers au Bénélux. Ces calendriers sont également personnalisés avec les images et le logo du client.



Les calendriers de bureau

Il s'agit de petits calendriers pliables qui se posent sur un bureau et ne s'accrochent pas au mur comme les précédents. Ces calendriers peuvent contenir un ou trois mois par page et sont soit personnalisables avec les images et logos du client ou quelques thèmes (zen, architecture) sont proposés. Ces calendriers sont ceux qui demandent le plus d'opérations et de temps de fabrication. La finition spiralée chez Ghiandoni est également la seule qui n'est pas encore automatisée et qui doit se faire à la main.



Les plannings

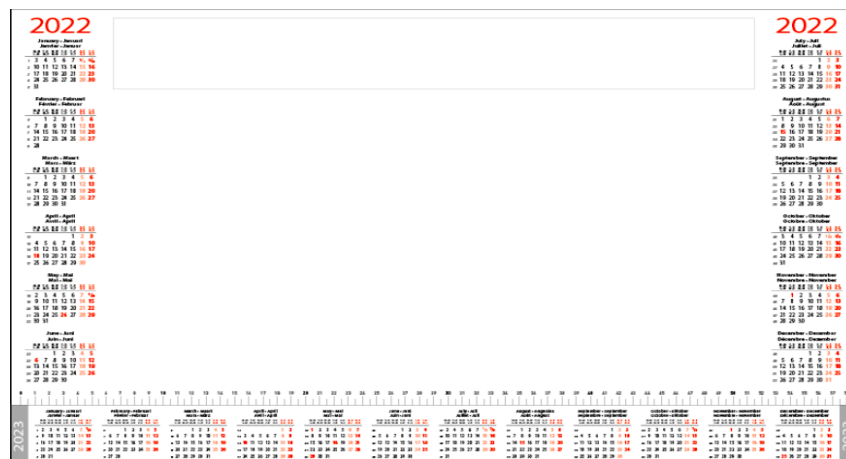
Ils se présentent comme de larges calendriers permettant aux entreprises d'organiser leurs plannings. Les mois sont disposés à la verticale et non à l'horizontale. Ces calendriers contiennent

6 ou 12 mois par feuille.



Les sous-mains

Les sous-mains sont de grandes feuilles à disposer sur son bureau. Ces feuilles contiennent l'ensemble des mois de l'année et même l'année d'après. Un grand espace blanc est laissé au milieu afin que l'utilisateur puisse prendre des notes.



Les calendriers glamours

Ce sont des calendriers de charmes.





Annexe B : Le bilan comptable de Ghiandoni

20	03/11/2020	BE 0401.493.391	18	EUR		
NAT.	Date du dépôt	N°	P.	D.	20679.00031	A 1.1

COMPTES ANNUELS ET AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS

DONNÉES D'IDENTIFICATION (à la date du dépôt)

Dénomination: **IMPRIMERIE E. OLEFFE**

Forme juridique: Société anonyme

Adresse: Rue Sambrée

N°: 30

Boîte:

Code postal: 1490

Commune: Court-Saint-Etienne

Pays: Belgique

Registre des personnes morales (RPM) - Tribunal de l'entreprise de: Brabant wallon

Adresse Internet:

Numéro d'entreprise

BE 0401.493.391

Date du dépôt de l'acte constitutif ou du document le plus récent mentionnant la date de publication des actes constitutif et modificatif(s) des statuts.

24-12-2019

COMPTES ANNUELS EN EUROS approuvés par l'assemblée générale du

15-09-2020

et relatifs à l'exercice couvrant la période du

01-04-2019

au

31-03-2020

Exercice précédent du

01-04-2018

au

31-03-2019

Les montants relatifs à l'exercice précédent sont identiques à ceux publiés antérieurement.

Numéros des sections du document normalisé non déposées parce que sans objet:

A 6.2, A 6.5, A 6.7, A 6.9, A 7.2, A 8, A 9, A 10, A 11, A 13, A 14, A 15, A 16, A 17, A 18, A 19

20	03/11/2020	BE 0401.493.391	18	EUR		
NAT.	Date du dépôt	N°	P.	D.	20679.00031	A 1.1

**COMPTES ANNUELS ET AUTRES DOCUMENTS À
DÉPOSER EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS**

DONNÉES D'IDENTIFICATION (à la date du dépôt)

Dénomination: **IMPRIMERIE E. OLEFFE**

Forme juridique: Société anonyme

Adresse: Rue Sambrée

N°: 30

Boîte:

Code postal: 1490

Commune: Court-Saint-Etienne

Pays: Belgique

Registre des personnes morales (RPM) - Tribunal de l'entreprise de: Brabant wallon

Adresse Internet:

Numéro d'entreprise

BE 0401.493.391

Date du dépôt de l'acte constitutif ou du document le plus récent mentionnant la date de publication des actes constitutif et modificatif(s) des statuts.

24-12-2019

COMPTES ANNUELS EN EUROS approuvés par l'assemblée générale du

15-09-2020

et relatifs à l'exercice couvrant la période du

01-04-2019

au

31-03-2020

Exercice précédent du

01-04-2018

au

31-03-2019

Les montants relatifs à l'exercice précédent sont identiques à ceux publiés antérieurement.

Numéros des sections du document normalisé non déposées parce que sans objet:

A 6.2, A 6.5, A 6.7, A 6.9, A 7.2, A 8, A 9, A 10, A 11, A 13, A 14, A 15, A 16, A 17, A 18, A 19

N°	BE 0401.493.391		A 3.1
----	-----------------	--	-------

COMPTES ANNUELS

BILAN APRÈS RÉPARTITION

	Ann.	Codes	Exercice	Exercice précédent
ACTIF				
FRAIS D'ÉTABLISSEMENT		20		
ACTIFS IMMOBILISÉS		21/28	908.175	756.610
Immobilisations incorporelles	6.1.1	21	0	1.279
Immobilisations corporelles	6.1.2	22/27	471.983	598.777
Terrains et constructions		22	98.593	105.446
Installations, machines et outillage		23	128.577	191.989
Mobilier et matériel roulant		24	59.950	73.135
Location-financement et droits similaires		25	171.155	228.206
Autres immobilisations corporelles		26	13.709	0
Immobilisations en cours et acomptes versés		27		
Immobilisations financières	6.1.3	28	436.192	156.554
ACTIFS CIRCULANTS		29/58	1.209.115	1.459.211
Créances à plus d'un an		29	0	124.087
Créances commerciales		290		
Autres créances		291	0	124.087
Stocks et commandes en cours d'exécution		3	714.621	540.354
Stocks		30/36	714.621	540.354
Commandes en cours d'exécution		37		
Créances à un an au plus		40/41	384.333	625.316
Créances commerciales		40	108.914	550.497
Autres créances		41	275.419	74.819
Placements de trésorerie		50/53		
Valeurs disponibles		54/58	86.458	127.215
Comptes de régularisation		490/1	23.703	42.239
TOTAL DE L'ACTIF		20/58	2.117.290	2.215.821

N°	BE 0401.493.391		A 3.2
----	-----------------	--	-------

Ann.

PASSIF**CAPITAUX PROPRES****Capital**

Capital souscrit

Capital non appelé

Primes d'émission**Plus-values de réévaluation****Réserves**

Réserve légale

Réserves indisponibles

Pour actions propres

Autres

Réserves immunisées

Réserves disponibles

Bénéfice (Perte) reporté(e) (+)/(-)**Subsides en capital****Avance aux associés sur répartition de l'actif net****PROVISIONS ET IMPÔTS DIFFÉRÉS****Provisions pour risques et charges**

Pensions et obligations similaires

Charges fiscales

Grosses réparations et gros entretien

Obligations environnementales

Autres risques et charges

Impôts différés**DETTES****Dettes à plus d'un an**

Dettes financières

Etablissements de crédit, dettes de location-financement et dettes assimilées

Autres emprunts

Dettes commerciales

Acomptes reçus sur commandes

Autres dettes

Dettes à un an au plus

Dettes à plus d'un an échéant dans l'année

Dettes financières

Etablissements de crédit

Autres emprunts

Dettes commerciales

Fournisseurs

Effets à payer

Acomptes reçus sur commandes

Dettes fiscales, salariales et sociales

Impôts

Rémunérations et charges sociales

Autres dettes

Comptes de régularisation**TOTAL DU PASSIF**

Codes	Exercice	Exercice précédent
10/15	709.901	636.325
10	61.973	61.973
100	61.973	61.973
101		
11		
12		
13	141.200	141.200
130	6.200	6.200
131		
1310		
1311		
132		
133	135.000	135.000
14	506.727	427.449
15	0	5.702
19		
16	0	2.936
160/5		
160		
161		
162		
163		
164/5		
168	0	2.936
17/49	1.407.389	1.576.560
17	947.671	665.101
170/4	947.671	350.682
172/3	947.671	350.682
174/0		
175		
176		
178/9	0	314.419
42/48	458.033	909.751
42	157.488	92.095
43		
430/8		
439		
44	132.978	213.194
440/4	132.978	213.194
441		
46		
45	107.756	142.962
450/3	47.471	19.241
454/9	60.284	123.722
47/48	59.812	461.500
492/3	1.686	1.708
10/49	2.117.290	2.215.821

N°	BE 0401.493.391		A 5
----	-----------------	--	-----

AFFECTATIONS ET PRÉLÈVEMENTS

		Codes	Exercice	Exercice précédent
Bénéfice (Perte) à affecter	(+)/(-)	9906	506.727	507.449
Bénéfice (Perte) de l'exercice à affecter	(+)/(-)	9905	79.278	163.061
Bénéfice (Perte) reporté(e) de l'exercice précédent	(+)/(-)	14P	427.449	344.388
Prélèvements sur les capitaux propres		791/2		
Affectations aux capitaux propres		691/2		
au capital et aux primes d'émission		691		
à la réserve légale		6920		
aux autres réserves		6921		
Bénéfice (Perte) à reporter	(+)/(-)	14	506.727	427.449
Intervention d'associés dans la perte		794		
Bénéfice à distribuer		694/7	0	80.000
Rémunération du capital		694		
Administrateurs ou gérants		695	0	80.000
Employés		696		
Autres allocataires		697		

N°	BE 0401.493.391		A 6.1.1
----	-----------------	--	---------

ANNEXE

ETAT DES IMMOBILISATIONS

IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Valeur d'acquisition au terme de l'exercice

Mutations de l'exercice

Acquisitions, y compris la production immobilisée

Cessions et désaffectations

Transferts d'une rubrique à une autre

(+)/(-)

Valeur d'acquisition au terme de l'exercice

Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice

Mutations de l'exercice

Actés

Repris

Acquis de tiers

Annulés à la suite de cessions et désaffectations

Transférés d'une rubrique à une autre

(+)/(-)

Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice

VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE

Codes	Exercice	Exercice précédent
8059P	XXXXXXXXXXXX	324.460
8029		
8039		
8049		
8059	324.460	
8129P	XXXXXXXXXXXX	323.181
8079	1.279	
8089		
8099		
8109		
8119		
8129	324.460	
21	0	

N°	BE 0401.493.391		A 4
----	-----------------	--	-----

COMPTE DE RÉSULTATS

	Ann.	Codes	Exercice	Exercice précédent
Produits et charges d'exploitation				
Marge brute d'exploitation (+)/(-)		9900	988.954	1.006.066
Dont: produits d'exploitation non récurrents		76A	117	84
Chiffre d'affaires		70		
Approvisionnements, marchandises, services et biens divers		60/61		
Rémunérations, charges sociales et pensions (+)/(-)	6.4	62	645.766	590.666
Amortissements et réductions de valeur sur frais d'établissement, sur immobilisations incorporelles et corporelles		630	180.790	193.012
Réductions de valeur sur stocks, sur commandes en cours d'exécution et sur créances commerciales: dotations (reprises) (+)/(-)		631/4		
Provisions pour risques et charges: dotations (utilisations et reprises) (+)/(-)		635/8		
Autres charges d'exploitation		640/8	34.284	24.728
Charges d'exploitation portées à l'actif au titre de frais de restructuration (-)		649		
Charges d'exploitation non récurrentes		66A	2.944	2.452
Bénéfice (Perte) d'exploitation (+)/(-)		9901	125.170	195.208
Produits financiers	6.4	75/76B	27.883	5.170
Produits financiers récurrents		75	27.883	5.170
Dont: subsides en capital et en intérêts		753	26.395	0
Produits financiers non récurrents		76B		
Charges financières	6.4	65/66B	24.624	27.732
Charges financières récurrentes		65	24.624	27.732
Charges financières non récurrentes		66B		
Bénéfice (Perte) de l'exercice avant impôts (+)/(-)		9903	128.428	172.647
Prélèvements sur les impôts différés		780		
Transfert aux impôts différés		680		
Impôts sur le résultat (+)/(-)		67/77	52.087	9.586
Bénéfice (Perte) de l'exercice (+)/(-)		9904	76.342	163.061
Prélèvements sur les réserves immunisées		789	2.936	0
Transfert aux réserves immunisées		689		
Bénéfice (Perte) de l'exercice à affecter (+)/(-)		9905	79.278	163.061

Annexe C : Les facteurs clés de succès

Cette section présente la liste non-exhaustives des potentiels facteurs clés de succès identifiés tout au long de ce travail. Les six premiers étant les principaux retenus pour effectuer les différentes analyses :

1. Le prix du calendrier ;
2. Le niveau d'expertise de l'entreprise. Cette expertise se traduit par le degré de connaissances acquises au fil des années grâce à son ancienneté dans le secteur ;
3. Le "Made in Belgium", signifiant que le calendrier est fabriqué à l'aide de ressources locales ou européennes, en Belgique, en utilisant l'artisanat belge, etc. ;
4. Le respect de l'environnement durant la production des calendriers et le choix des matières premières ;
5. Le degré de personnalisation des produits jouant sur la taille des calendriers, le nombre de mois par feuille ou encore les photographies utilisées.
6. Le service conseil proposé par l'entreprise, permettant un suivi personnalisé et la conception de produits sur-mesure ;
7. Un calendrier facile à suspendre au mur ;
8. Un site internet moderne et facile d'utilisation ;
9. Une production interne ;
10. Un délai de livraison rapide ;
11. Une entreprise familiale ;
12. Une image de marque ;

Annexe D : Matrice MOFF : autres éléments identifiés

Le modèle référencé en **Figure 18**, regroupe tous les éléments identifiés dans la matrice MOFF :

Menaces	Opportunités
Une industrie à maturité	Ecoresponsabilité en hausse
Connotation négative du grand public envers le papier	Développement de nouveaux marchés
Crise socio-économique	Aspect humain fondamental
Transformations digitales	
Faiblesses	Forces
Degré de personnalisation surdéveloppé	Paramétrage des machines
Manque de visibilité sur les réseaux	Expertise des employés
Inefficacité du PGI	Nouvelle image de marque
Relation fragile avec les clients	Production écologique
Difficulté à l'embauche	
Difficulté de changer la culture de l'entreprise	

FIGURE 18 – Canevas stratégique To-Be de Ghiandoni

Les menaces

Une autre menace identifiée est l'apparition de nouvelles technologies. Cet aspect n'a pas été retenu car l'entreprise est confiante quant à l'avenir sur le long terme de l'industrie. Néanmoins, il reste important de se méfier de cette menace car les avancées technologiques sont rapides et peuvent à tout moment mettre en péril l'avenir de l'industrie. De plus en plus de calendriers digitaux sont disponibles et l'industrie est scindée entre les pro-digitaux et les pro-papiers. Il

faut toujours surveiller cette menace de près car elle peut présenter une belle opportunité de développement de marché via création d'un produit hybride (thème abordé dans les recommandations).

Les faiblesses

Une autre faiblesse recensée est la relation avec les clients qui s'est fragilisée suite à la crise la crise sanitaire due à la COVID-19. En effet, la pandémie a commencé à peine deux mois après l'acquisition de l'entreprise par la famille Ghiandoni. Ainsi, en Décembre 2019 les premiers cas ont été recensés à Wuhan, centre de l'épidémie, pour ensuite provoquer le premier confinement et donc la fermeture de la société en Mars 2020, à peine 4 mois après l'arrivée des nouveaux dirigeants. Cette fermeture a perturbé le travail des employés et a rendu difficile la communication entre commerciaux et clients. La prospection devait se faire à distance et il était difficile de contacter les clients car beaucoup d'employés ont dû être mis en chômage économique. Cette communication difficile, couplée à la crise économique a rendu le travail compliqué et à cause une diminution des ventes. En effet, Ghiandoni a subi une diminution de 25% du chiffre d'affaires⁹, une diminution de 12% des commandes encodées et une réduction de 15% du montant des commandes en général.

Cette relation s'est également fragilisée suite à la suppression du bureau de vente Creart. En effet, les frères Oleffe qui avaient rachetés cette société et utilisées comme société de vente, ne mentionnaient pas à leurs clients que les produits fabriqués derrière cette société étaient en réalité les produits Oleffe. Ainsi, les clients traitaient avec Creart, et pensaient qu'il s'agissait d'un concurrent de l'imprimerie Oleffe étant donné que les deux sociétés étaient actives sur le marché et indépendantes. Il y a donc eu un mensonge installé depuis des années auprès des clients. Certains clients avaient même créé une relation de fidélisation et de confiance envers Creart en

9. Le chiffre d'affaire consolidé de Ghiandoni était égal à 4.339.275,00€ en 2019, et à 3.391.638,01€ en 2020 (voir **Annexe B**).

commandant leurs calendriers chez eux depuis des années. Lorsque Ghiandoni a racheté l'entreprise, il n'était pas question pour eux de continuer à mentir de la sorte. La société Creart a été dissoute et Ghiandoni a dû expliquer la situation à leurs clients. Une perte de confiance s'est alors installée.

C'est une faiblesse non négligeable car Ghiandoni a vu son image de marque entachée et doit redoubler d'efforts afin de limiter les dégâts causés par les choix des anciens propriétaires. L'entreprise a agi efficacement sur le sujet, mais il reste des relations fragilisées avec certains clients.

Ce n'est pas un aspect retenu dans l'analyse principale car elle n'a pas autant d'impacts que les autres faiblesses, l'entreprise a déjà agi subtilement afin de la minimiser. Cependant, il y a énormément de potentiels à exploiter avec cette faiblesse, qui pourrait se transformer en force sur le long terme, ce qui explique sa présence dans l'analyse.

Une autre faiblesse est la recherche d'excellence qui rend l'embauche de nouveaux employés difficiles. En effet, dans le but d'offrir une qualité irréprochable à ses clients, Ghiandoni recherche du personnel qualifié au sein de ses équipes. Pour ce faire, l'entreprise passe par cinq sociétés intérimaires pour embaucher du personnel de bureau, principalement des commerciaux, et ils passent même parfois par un chasseur de tête. Cette nécessité d'embauche est due à la restructuration réalisée par Ghiandoni lorsqu'ils ont acquis la société.

Certains ouvriers proches de la pension, il est nécessaire de commencer à les remplacer. Il est très difficile de trouver des ouvriers aussi spécialisés dans ce domaine, et qui sont capables de maîtriser les machines de l'atelier. Néanmoins, l'entreprise dispose des capacités de former les talents à l'interne grâce aux ouvriers actuels et au chef de production expert dans son domaine. De plus, le problème de visibilité sur les réseaux et de notoriété de l'entreprise dû au changement de nom ne favorise pas le recrutement de nouveaux employés.

Cet aspect n'a pas été retenue dans l'analyse principale car elle a moins d'impact que les autres faiblesses. Néanmoins, elle reste importante à l'élaboration de recommandations à long terme, ce qui justifie sa présence dans le travail.

Une dernière faiblesse à laquelle l'entreprise fait face est celle que subissent souvent les nouveaux propriétaires, à savoir la difficulté d'imposer une nouvelle culture et de bousculer les habitudes. Il y a un problème de hiérarchie pour accepter le changement, d'autant plus lorsque c'est une société familiale, PME et qui n'a plus évolué depuis vingt ans. Rassembler les employés pour que chacun suive la même direction est un challenge et l'entreprise a opté pour la discussion ouverte avec chaque employé, au cas par cas, afin de comprendre leur motivation et leur expliquer la nouvelle vision de l'entreprise.

Cet aspect, bien qu'important, n'a pas été retenu dans l'analyse principale car l'entreprise est déjà en train de minimiser cette faiblesse et il n'a pas d'impact significatif sur les stratégies utilisées dans ce mémoire.

Les forces

Finalement une dernière force est le caractère local et écologique que Ghiandoni essaye d'intégrer à sa production. En effet, la société travaille au maximum avec des fournisseurs belges et si cela n'est pas possible ils prennent des fournisseurs européens et proches de la Belgique. De plus, la société s'efforce, via leur première valeur « we care » de prendre soin non seulement de ses clients et de ses employés mais également de l'environnement. Ghiandoni a entrepris de nombreuses démarches afin d'être plus écoresponsable :

- Certification FSC
- Utilisation de panneaux solaires
- Procédés d'impression sans alcool
- Encre à base d'huile végétale

- Plastique sans substances nocives
- Recyclage de la totalité des déchets de production

Cet aspect écoresponsable doit encore être développé car le papier est toujours considéré comme polluant, et donc le calendrier ne possède pas une image de produit écoresponsable à ce jour. De ce fait, la communication des acteurs de l'industrie doit être améliorée afin de faire prendre conscience sur la nature de pollution qu'émet la fabrication de papier. En effet, fabriquer du papier émet moins de CO₂ qu'envoyer un mail à travers le monde. Des forêts neutres sont utilisées pour la fabrication de papier et l'activité ne mène donc pas à la déforestation. Il y a également un changement de mentalité au niveau du grand public qui doit s'effectuer mais cela passe par un effort collectif des acteurs de l'industrie.

De ce fait, cette force que possède l'entreprise n'est pas encore aboutie. Néanmoins, Ghiandoni compte mettre l'aspect écoresponsable au cœur de ses activités à long terme et entreprend des démarches afin d'y arriver. Dès lors, cet aspect est considéré comme une force mineure actuellement mais qui pourrait devenir primordiale via un effort de communication et en prenant d'avantages de nouvelles mesures liées à l'écoresponsabilité.

Annexe E : Les courbes de valeur des concurrents

Une valeur de zéro (minimum) à cinq (maximum), deux et demi étant la moyenne, a été attribuée à Ghiandoni et ses concurrents selon la manière dont ils investissent dans chacun des facteurs clés de succès. Les valeurs de Ghiandoni ont été validées par l'entreprise lors des interviews et celles des concurrents ont été attribuées suite à l'analyse de l'intensité concurrentielle des cinq forces de Porter (Voir **Figure 19**).

Explication des valeurs

	Ghiandoni	De Prest	Inni Group	De Bie	Brepols
Prix	2,5	2,5	2	2,5	2,5
Expertise	4	4	3,5	4	3
"Made in Belgium"	4	4	3,5	3	4
Respect de l'environnement	3,5	2,5	3,5	3,5	3,5
Degré de personnalisation	4,5	4,5	4,5	4,5	3
Service conseil	4,5	4	3,5	4	3,5

FIGURE 19 – Positionnement des concurrents par rapport aux facteurs clés de succès identifiés

Les valeurs ont été attribuées de la manière suivante :

- Le prix : les entreprises arrivent à maintenir un prix moyen grâce aux économies d'échelles réalisées par la vente de grandes quantités et à la production interne. Ces investissements leurs permettent de produire à moindre coût. Inni Group propose un prix légèrement inférieur via leur volume de vente plus important que celui des concurrents ainsi que la vente en ligne possible sur leur site internet ;
- L'expertise : les entreprises sont présentes dans le secteur depuis de nombreuses années. Cela leurs a permis d'atteindre un niveau notoire d'expertise. Inni Group et Brepols pos-

sèdent une expertise plus faible que les autres concurrents car ils ne se concentrent pas uniquement sur les calendriers. Celle-ci est donc répartie entre leurs différentes activités ;

- "Made in Belgium" : les entreprises mettent en avant l'artisanat belge utilisé lors de la production. Inni Group et De Bie se focalisent un peu moins dessus dans leur offre ;
- Respect de l'environnement : les concurrents ont adopté de nombreuses mesures écoresponsables. Cela est notamment dû aux avantages légaux obtenus par la mise en place de certaines régulations environnementales. De Prest détaille moins ces mesures dans son offre ;
- Degré de personnalisation : les entreprises du secteur proposent une infinité de possibilités de personnalisation. Brepols a simplifié quelque peu ces possibilités ;
- Service conseil : chacun des concurrents dispose d'un service conseil plus ou moins développé. Certains offrent un suivi plus personnalisé tandis que d'autres se limitent à des conversations téléphoniques.

Canevas stratégique

Ces valeurs ont permis de tracer la courbe de valeur de Ghiandoni ainsi que celle de ses quatre concurrents proches (voir **Figure 20**). Ces courbes représentent la performance de l'offre proposée par les entreprises de l'industrie par rapport aux FCS. En les replaçant sur le canevas stratégique, il en est ressorti que les offres sont similaires car les différents concurrents ont investis quasiment de la même manière dans les facteurs clés de succès.

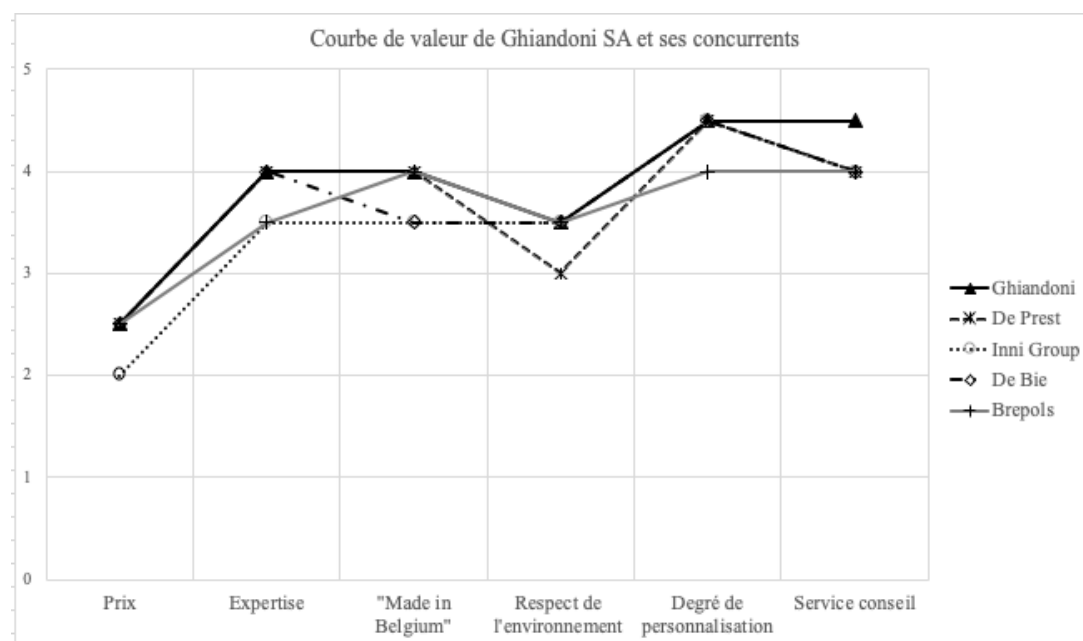


FIGURE 20 – La courbe de valeur de Ghiandoni et celle de ses concurrents

La **Figure 20** démontre que la courbe de valeur de Ghiandoni se rapproche fortement de celles de ses quatre concurrents proches. En effet, ces courbes se confondent à de nombreux endroits et tendent à ne former qu'une seule courbe, comme celle d'Inni Group qu'on ne peut distinguer sur les trois derniers FCS, ou celle de Ghiandoni sur les cinq premiers. D'un point de vue de l'acheteur, les offres sont similaires et diffèrent légèrement.

Afin de représenter l'offre du marché existante, une courbe moyenne a été tracée reprenant les valeurs des quatre concurrents de Ghiandoni. Cette courbe moyenne sert de point de départ dans l'élaboration de la nouvelle offre présente au sein d'un espace stratégique encore inutilisé.

Annexe F : Les critères de personnalisation des calendriers de Ghiandoni

- Le format du calendrier : l'entreprise propose trente-sept formats différents allant du 16cm x 40,5 cm jusqu'au 99cm x 68 cm ;
- Le format de l'emplacement de la publicité : le client peut choisir entre trente-cinq emplacements et formats de publicités différents ;
- Le thème : Ghiandoni propose quarante-six thèmes différents allant de thèmes sur les animaux, à des thèmes sur les voitures ou la nature par exemple ;
- Le nombre de feuillets : le client peut choisir combien de feuilles il souhaite, il a le choix entre cinq propositions (6, 7, 12, 13 ou 57 feuillets) ;
- Le nombre de mois par feuillets : l'entreprise laisse au client huit possibilités allant de un mois par feuillet à vingt-quatre ;
- La possibilité de laisser un emplacement pour ajouter des notes ou non ;
- La possibilité de rendre le format du calendrier agréé au postal lettre ;
- La couleur du bloc calendaire : le client peut choisir entre huit couleurs différentes
- La langue du produit : le calendrier peut-être traduit en six langues différentes qui sont l'allemand, l'anglais, le français, le néerlandais, l'espagnol et l'italien ;
- Le nombre de blocs calendaires : le client peut choisir d'avoir entre un et cinq blocs distincts de feuilles pour former son calendrier ;
- Le format des blocs calendaires : trois formats sont proposés ;
- Les finitions : Ghiandoni soumet six finitions différentes pour les calendriers telles que des spirales ou des oeillets ;

- Le nombre de mois : le client peut choisir si il veut un calendrier de douze ou de quatorze mois
- Le nombre de langues : quatre choix sont possibles (1, 2, 4 ou 6 langues).

Annexe G : Canevas stratégiques rejetés

Enlever le service conseil

L'éventualité de supprimer le service conseil a été évoquée. En effet, comme le service d'achat de l'acheteur allait être simplifié, il semblait possible d'enlever ce service en passant à un achat uniquement standardisé. Voici le canevas stratégique correspondant en **Figure 21**.

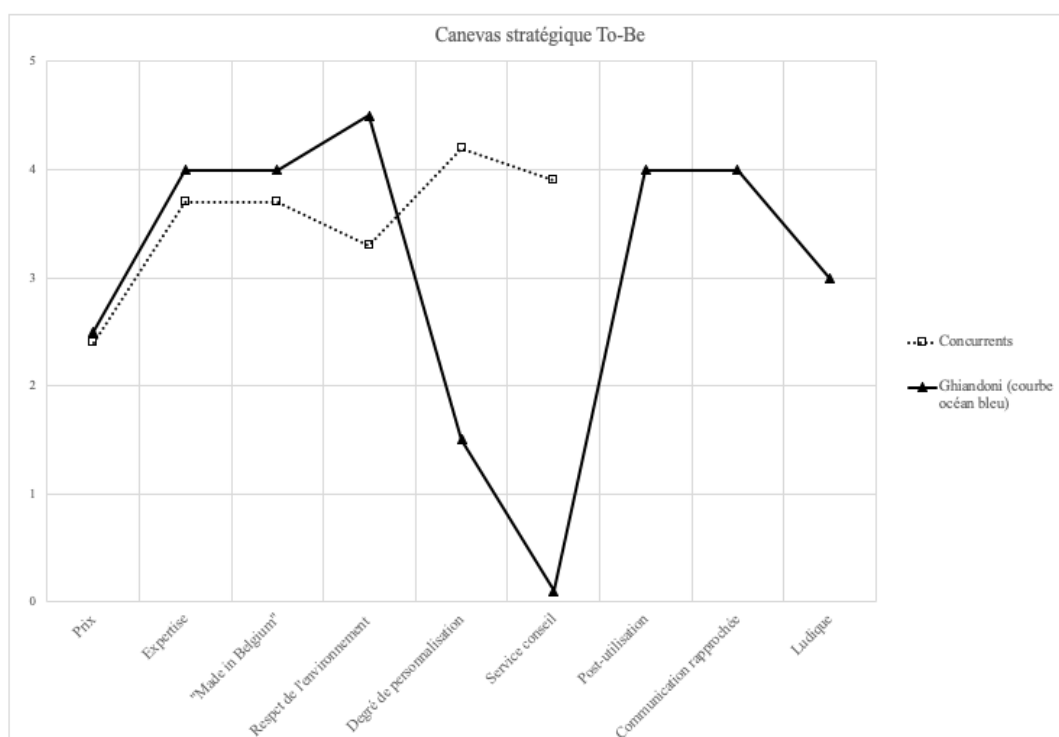


FIGURE 21 – Canevas stratégique rejeté sans service conseil

Cette hypothèse a été rejetée car ce service étant déjà bien développé au sein de l'entreprise, cela coûte peu de le garder et engendre une trop grosse perte de valeur pour le client de totale-

ment le supprimer. Cette décision n'est pas en accord avec le désir de Ghiandoni de fournir des produits de qualité. Un minimum de suivi reste par conséquent nécessaire.

Créer un calendrier à thème actif

Cette idée découle de l'analyse de *la Piste 1 : analyser les solutions alternatives existantes sur le marché*.

Ce chemin a pour objectif de prendre en considération les produits alternatifs qui répondent au même besoin que Ghiandoni. Ces besoins sont ceux d'offrir un outil permettant d'organiser son temps et ceux d'offrir un cadeau de fin d'année.

En se concentrant sur les deux besoins, une solution est de les combiner en proposant un outil permettant d'organiser son temps de manière ludique.

Il a été proposé de créer un calendrier à thèmes, tel qu'un calendrier sportif, dans lequel des programmes de sport seraient incorporés. Des partenariats ont même été envisagés avec de célèbres programmes sportifs payants tels que le "Top Body Challenge" ou avec des coach sportifs. Le programme sportif était jugé pertinent car il suit une organisation temporelle. De ce fait, le calendrier permettrait d'élaborer ce programme de semaine en semaine et d'augmenter la difficulté dans le temps.

Une autre idée était de créer un calendrier de cuisine intégrant des recettes de cuisine relatives aux saisons.

Cependant, bien que l'entreprise ait validée l'aspect ludique comme étant important aux yeux du consommateur, Ghiandoni a rejeté cette idée car elle n'est pas cohérente avec la stratégie mise en place et leur spécialisation. De plus, des calendriers de ce genre existent déjà sur le marché donc ce concept ne permet pas d'atteindre de nouveaux espaces stratégiques inexploités.

Voici le canevas stratégique correspondant en **Figure 22**.

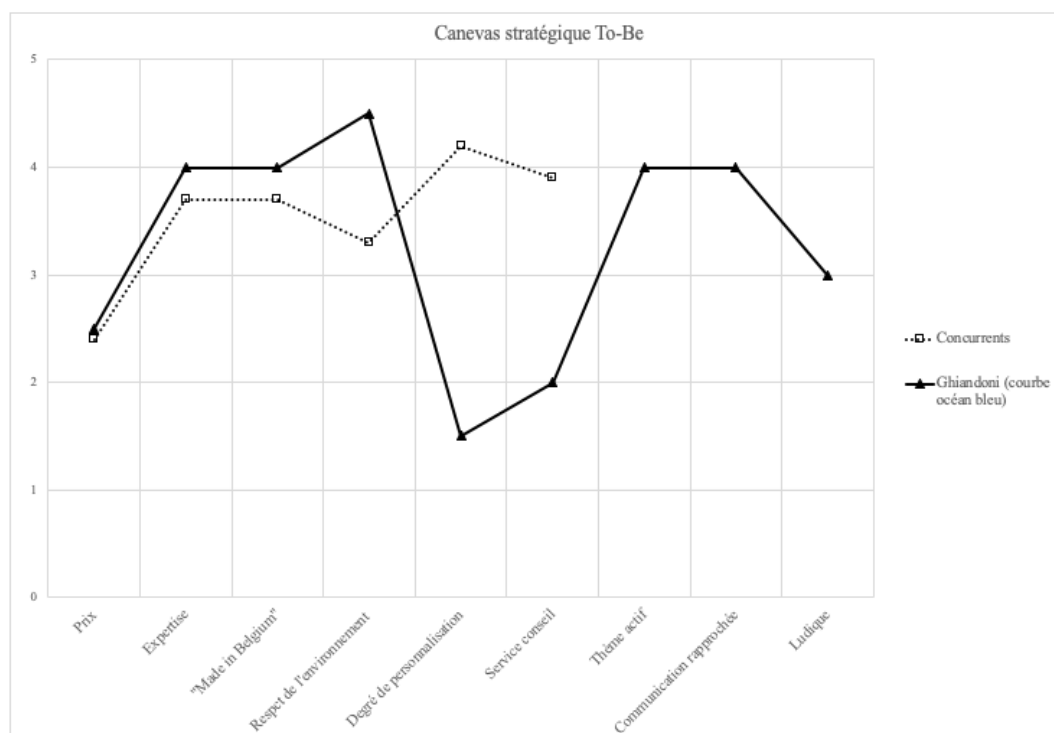


FIGURE 22 – Canevas stratégique rejeté avec un thème actif

Transformer le calendrier en objet de décoration

Cette idée découle de l'analyse de la *Piste 4 : explorer les produits et services complémentaires*

Dans cette piste il convient de se concentrer sur le comportement du consommateur avant-pendant et après l'utilisation du calendrier pour cibler la solution d'ensemble que recherche le client.

Lorsque l'utilisateur vient d'acquérir son calendrier, il doit l'accrocher quelque part avant de pouvoir l'utiliser. S'il s'agit d'un calendrier de bureau pliable, cela est aisé car il suffit de le plier et le déposer à l'endroit voulu. Si au contraire, il s'agit d'un calendrier mural, alors l'utilisateur doit le suspendre à un clou dans un mur ou le coller avec un matériau qui n'abîmera pas son mur.

Un problème ciblé est la manière de suspendre son calendrier. Beaucoup ne veulent pas abîmer leurs murs et ne sont donc pas enclins à mettre un clou ou du papier-collant pour faire tenir le calendrier.

L'idée est de trouver une opportunité via les produits complémentaires en proposant un élément de décoration à l'utilisateur final. En transformant le calendrier en objet de décoration, le problème d'accrochage de la pré-utilisation est résolu car les utilisateurs n'auraient plus eu de peine à faire un trou dans leur mur en accrochant le calendrier mais au contraire, ils l'auraient suspendus fièrement.

Cette piste a été rejetée par l'entreprise une nouvelle fois car elle ne correspondait pas à la stratégie de l'entreprise ni à sa spécialisation. En effet, Ghiandoni souhaite appliquer une stratégie faisable selon ses capacités, ce qui n'était pas le cas ici.

Voici le canevas stratégique correspondant en **Figure 23**.

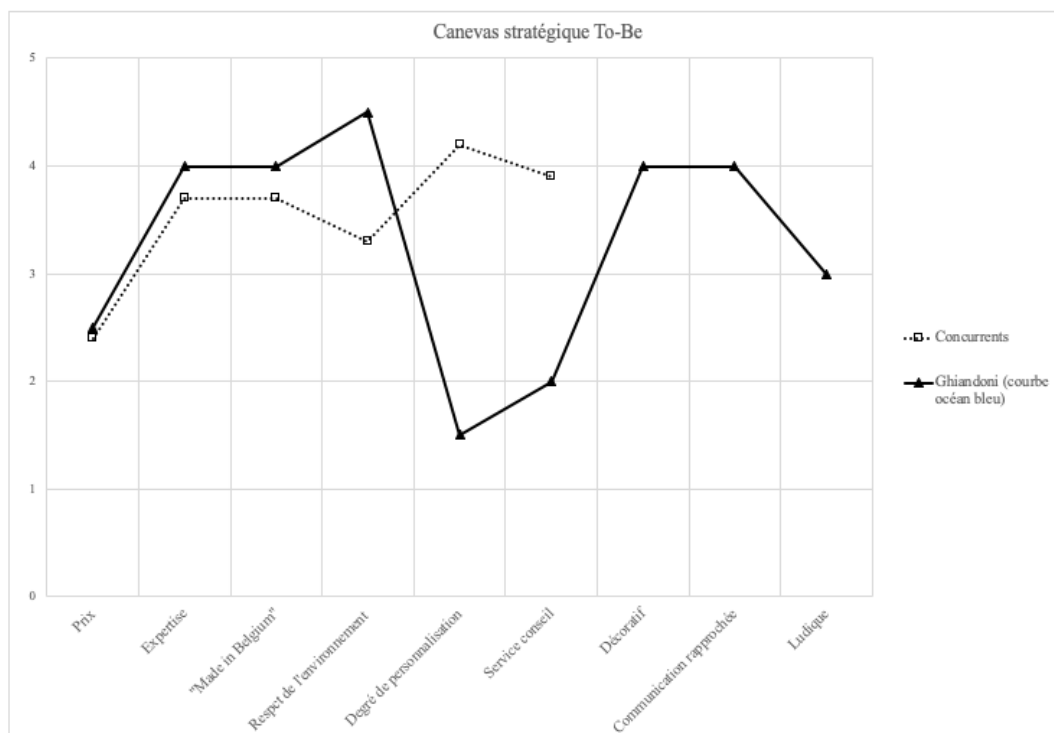


FIGURE 23 – Canevas stratégique rejeté décoratif

Créer un lien émotionnel

Cette idée découle de l'analyse de *la Piste 5 : observer les attraits fonctionnels ou émotionnels des acheteurs*

Les attraits fonctionnels du calendrier sont mis en avant notamment via le prix et ses fonctionnalités. L'aspect émotionnel est quant à lui inexploité. L'image de marque de l'entreprise, étant récente, pourrait profiter de communiquer leur message en utilisant les émotions. L'utilisateur final sera plus enclin à acheter une offre complète, avec un équilibre entre l'aspect fonctionnel et émotionnel.

L'aspect émotionnel peut sembler insignifiant lors de la vente de calendriers, cependant, après concertation avec Ghiandoni, il en ressort que les pays ayant un PIB élevé, un indice de

bien-être élevé ainsi qu'un indice de richesse élevé, ont une meilleure vente des calendriers. Il y a probablement un lien à faire avec l'aspect émotionnel et nostalgique que les calendriers provoquent à des personnes érudites. Les personnes ayant suivi une éducation et ayant les moyens nécessaires, ont hypothétiquement plus d'attachement envers le papier de par leurs contacts fréquents avec les livres.

L'entreprise propose déjà un produit qualifié d'émotionnel qui rappelle des souvenirs, comme un calendrier accroché dans la cuisine de sa grand-mère par exemple, et qui utilise du papier. Ghiandoni, peut profiter de cet avantage en communiquant sur cet aspect.

Cette piste a été rejetée car elle rentre en conflit avec la communication sur l'écoresponsabilité, aspect d'une importance notoire afin de changer les mentalités préconçues sur le papier. Le facteur clé de succès communication a en effet été adopté afin de dynamiser l'industrie. Il semble dangereux de compléter celui-ci avec une communication axée sur la nostalgie et l'émotion. En conséquence il y aurait une dichotomie entre l'écoresponsabilité représentant l'innovation et les émotions évoquant la nostalgie. Néanmoins, cette piste n'est pas exclue à long terme, lorsque le papier aura redoré son image.

Voici le canevas stratégique correspondant en **Figure 24**.

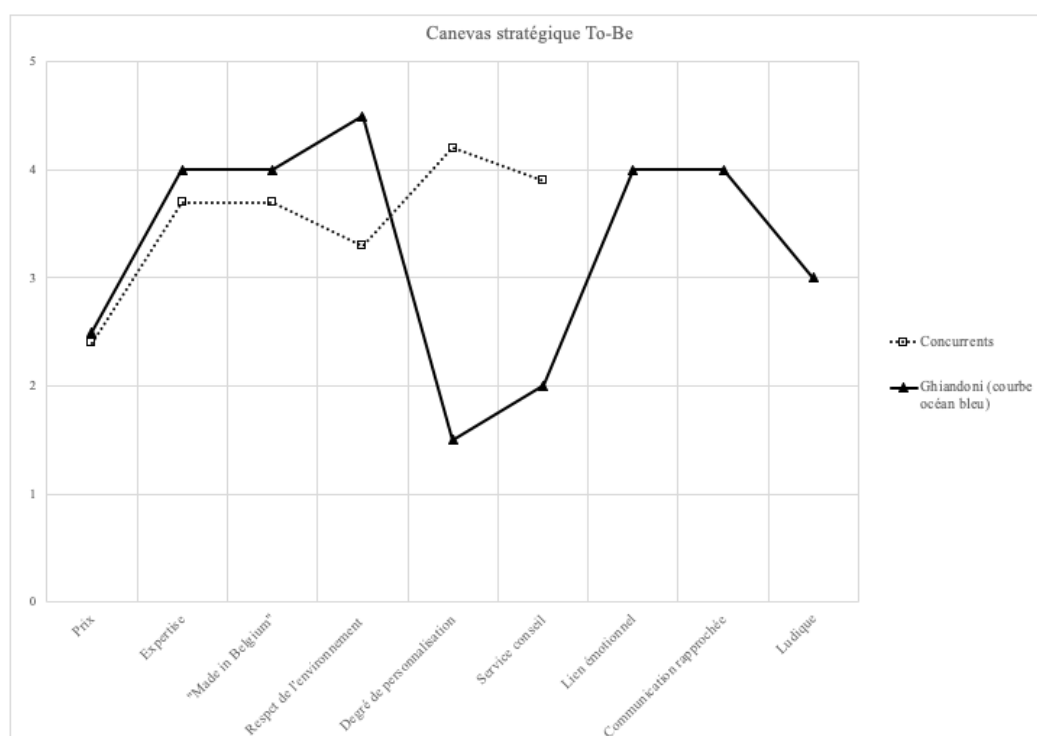


FIGURE 24 – Canevas stratégique rejeté attrait émotionnel

Créer un produit hybride avec la technologie

Cette idée découle de l'analyse de *la Piste 6 : explorer le temps*

L'objectif lors de cette analyse, est de déceler les tendances susceptibles d'impacter l'entreprise sur le long terme et de les transformer en opportunité. Une tendance qui a déjà impacté l'industrie et qui peut se révéler être une menace est la transformation digitale. De plus en plus d'objets connectés peuvent rendre l'utilisation du papier et du calendrier obsolète. Néanmoins, durant les interviews avec Ghiandoni, il a été démontré que l'entreprise a déjà survécu à la transition majeure grâce à son savoir-faire. Cependant, de plus en plus d'avancées technologiques pourraient mettre en péril l'utilisation du papier.

L'opportunité qui peut se présenter à Ghiandoni est de créer un produit hybride, mélangeant

à la fois les avancées technologiques et l'utilisation du papier. Ce produit innovant permettrait d'afficher dans son calendrier électronique les notes écrites dans son calendrier papier, à l'aide d'une application de scan.

Ce canevas a été rejeté par l'entreprise, bien qu'elle soit intéressée par l'idée. L'industrie du calendrier est scindée entre les pro-numériques et les pro-papiers, ce qui rend complexe aux yeux de l'entreprise l'adoption de ce nouveau facteur clé de succès. Lorsqu'il y aura un changement de mentalité de la part du grand public, le marché sera plus enclin à la possibilité d'avoir un produit hybride.

Dans ce mémoire, il sera néanmoins conseillé dans les recommandations l'adoption du produit hybride car ce produit a de fortes chances d'apparaître dans le futur, et être le pionnier de la nouveauté permettrait à Ghiandoni de devancer ses concurrents.

Voici le canevas stratégique correspondant en **Figure 25**.

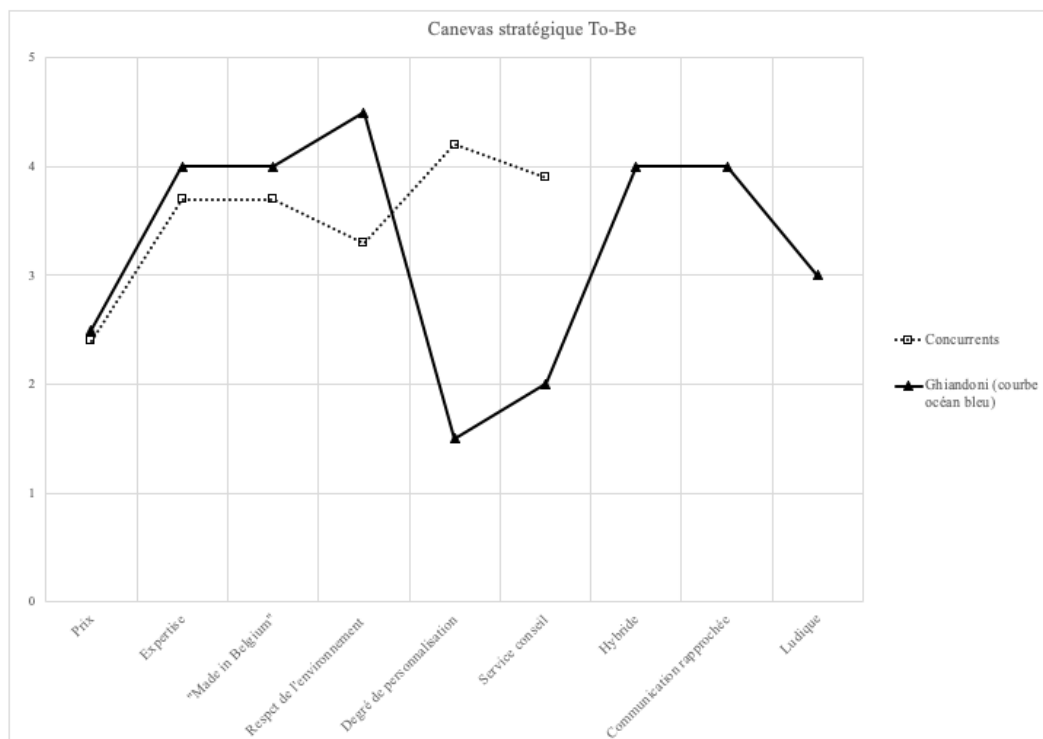


FIGURE 25 – Canevas stratégique rejeté hybride

Mise à l'écart de la Piste 3

La *Piste 3 : Observer la chaîne des acheteurs* n'a pas été utilisée lors de cette analyse. En effet, selon le livre de Mauborgne & Kim (2015), ce chemin a pour objectif de se focaliser sur la chaîne des acheteurs et non les utilisateurs finaux, afin de comprendre ce qui pousse réellement à l'achat. Étant dans un secteur en B2B, Ghiandoni se concentre déjà actuellement sur les acheteurs. Il n'est donc pas judicieux d'investiguer ce chemin dans le cadre de cette analyse.

Annexe H : TOWS secondaires

Voici l'ensemble complet des combinaisons de facteurs de la matrice MOFF qui ont abouti à l'élaboration de stratégies en utilisant la matrice TOWS :

1. **La stratégie W-O (opportunité - faiblesse) :** S'assurer que le manque de visibilité (faiblesse) de l'entreprise ne sera pas un frein au développement de nouveaux marchés (opportunité).

Afin d'exploiter des nouveaux marchés tels que l'e-commerce ou bien le *retail*, il est essentiel pour Ghiandoni de s'assurer que le manque de visibilité de l'entreprise sur les réseaux sociaux ainsi qu'envers les clients ne soient pas un frein au développement de nouveaux marchés. Cet aspect n'a pas été retenu dans le travail car elle est fortement liée à une stratégie TOWS déjà énoncé. La différence dans ce cas, est de mettre l'accent sur la minimisation de la faiblesse.

2. **La stratégie W-O (opportunité - faiblesse) :** Profiter du développement de nouveaux marchés (opportunité) afin de restreindre les dommages causés sur l'image de marque par Creart (faiblesse).

La perte de clients dû à au manque de confiance provoqué par le mensonge des anciens propriétaires envers les clients concernant l'image de Creart et dû à l'attachement envers Creart pour d'autres, a endommagé l'image de marque de Ghiandoni. Cependant, la force que possède l'entreprise via sa nouvelle image de marque, couplé à l'opportunité de développer de nouveaux marchés, pourrait restreindre cette faiblesse et la faire disparaître à long terme.

Cet aspect n'a pas été retenue car Ghiandoni a entrepris les démarches nécessaires afin d'y remédier. Néanmoins il reste des efforts à faire, ce pourquoi cette stratégie est mentionnée.

3. **La stratégie S-O (opportunité - force) :** Maximiser la production interne ainsi que l'expertise et le savoir-faire des employés (force) afin de développer le marché (opportunité). Ghiandoni, ayant une production cyclique, ne produit des produits que pendant 8 mois de l'année, de mai à décembre, au lieu de voir cela comme une faiblesse, cela peut être une opportunité de développer un nouveau produit ou d'attaquer un nouveau marché lors des 4 premiers mois de l'année. En se basant sur ses forces, qui reposent sur les compétences et l'expertise des employés ainsi que de produire la majorité des produits en internes, l'entreprise a les ressources et compétences nécessaires qui faciliteraient le développement d'une nouvelle gamme ou une extension de produits.

Cette stratégie n'a pas été retenue dans les éléments principaux car elle est sujette à de potentiels développement mentionnés dans le chapitre 7 : Recommandations. Elle ne figure pas comme élément centrale à cette analyse mais reste néanmoins pertinente pour les stratégies à long terme.

4. **La stratégie W-O (opportunité - faiblesse) :** S'assurer que la difficulté de recruter des nouveaux employés ne soit pas un frein au développement de nouveaux marchés.

Le développement de nouveaux marchés est une option très attirante pour Ghiandoni, tant au niveau de l'implémentation d'une stratégie océan bleu, que de vendre dans le *retail* ou bien en ligne, ainsi que de profiter de la production cyclique. Néanmoins, la difficulté de recruter des nouveaux employés, expliqués par la faible visibilité de l'entreprise ainsi que par la qualification technique nécessaire pour certains jobs, peuvent mettre en péril toutes ces futures stratégies. Il y a des solutions pour y remédier, tel qu'engager un spécialiste de la communication afin de mieux faire connaître l'entreprise et attirer de nouveaux talents, d'attirer les jeunes via l'aspect écoresponsable, sous-traiter certaines opérations ou bien faire plus d'opérations en interne.

Cette stratégie n'a pas été retenue dans l'analyse principale car elle ne figure pas dans la liste des priorités majeures de l'entreprise. De plus l'entreprise cherche actuellement un community manager, et dès lors a entamé un processus d'action vis-à-vis de cette stra-

tégie. Néanmoins, il est important de faire plus d'efforts et cette stratégie est utile pour certaines recommandations.

5. **La stratégie W-T (menace - faiblesse) :** Minimiser la difficulté d'un changement de propriétaire (faiblesse) afin de ne pas empirer la situation compliquée en période de COVID-19 (menace).

Il est normal dans toutes entreprises ayant un changement de propriétaires, d'avoir une période d'adaptation et de difficulté de convaincre tous les employés à suivre la même direction. Cette situation pour Ghiandoni est d'autant plus complexe qu'elle prend place lors d'une période de crise économique et humaine. L'entreprise, ayant apporté énormément de nouveaux changements par rapport aux anciens propriétaires, est totalement consciente de cette difficulté d'aller tous vers le même chemin et a pris l'option de comprendre chaque employé et leur expliquer un à un leur nouvelle vision. Cependant cette situation reste douteuse due à l'incertitude autour de la crise sanitaire et l'entreprise doit s'assurer que cette faiblesse ne soit pas une contrainte en cas de menace plus avérée.

Cette stratégie n'a pas été retenue dans le cadre de mémoire car l'entreprise a déjà effectué des changements afin de minimiser cette faiblesse et de contrer cette menace. Cependant, elle reste précisée car l'entreprise doit rester consciente de ce fait, et peut prendre des mesures supplémentaires afin de minimiser les risques.

Annexe I : Interviews

I.1. Interview 1 : Matrice MOFF

Q : Nous allons commencer l'interview par valider les éléments de notre SWOT. Tout d'abord nous avons relevé l'expertise dans le métier via les connaissances acquises au fil des années comme étant une force pour Ghiandoni, pouvez-vous le confirmer ?

R : Oui c'est en effet une force et de plus, on est leader dans le Bénélux dans notre domaine, qui est le calendrier en B2B. On est leader pas seulement parce qu'on a la plus grande gamme, qu'on a les meilleurs prix et qu'on a les plus belles finitions mais parce qu'on a un savoir-faire unique. La plupart des produits qu'on propose, aux finitions qu'on propose, on est les seuls à le faire au Bénélux. Il faut aller chez concurrent allemand pour aller retrouver ce genre de produit là. On a une réelle flexibilité, c'est-à-dire qu'on peut s'adapter à toutes les demandes de clients. Il n'y a rien qui est impossible chez nous, on a très peu de limites et cet aspect on ne le retrouve que très peu chez nos concurrents. Peu importe si c'est un client avec une commande de 100 000 calendriers ou de 500 calendriers, je peux répondre à la plupart de ses demandes. Bien sûr, il y a toujours une limite à garder parce que derrière on a une production logique à faire tourner, la production des km débité par le parc machine le nombre de jobs qu'on peut rentrer à la fois dedans, ... il y a des limites à respecter c'est comme pour tout. Et derrière tout se paye, il y a un coût également qui doit être accepté par le client, ce qui est normal, mais dans l'ensemble les clients reviennent non seulement par notoriété mais par qualité de produit qu'ils n'auront pas ailleurs et surtout pour le service. Cette flexibilité, ce service logistique à l'arrière qu'on propose est toujours un plus à l'expérience Ghiandoni.

Q : C'est donc une grande force par rapport à un de vos concurrents majeur, De Prest, qui n'ont pas de production belge ?

R : De Prest est un concurrent flamand belge avec une petite production d'environ 100 000 calendriers à l'année. De Prest est beaucoup plus petit, ils n'ont pas la même flexibilité, ni le même parc machine, leur production n'est pas internalisée. On est en concurrence avec eux pour certaines affaires pour des produits très standards. Une fois que le client demande de la personnalisation, de la flexibilité, on dépasse tous les concurrents.

Q : Dans une entreprise familiale et de plus une PME, il y a également une faible rotation des employés au sein de l'entreprise car les ouvriers ont acquis de l'expérience depuis des années et une grande expertise. Certaines machines nécessitent cette expertise comme on a pu l'apercevoir dans l'usine. Peut-on dire que c'est vrai et considérer cela comme une force ?

R : En effet, on est d'ailleurs en pleine période de recrutement car on a une équipe assez vieillissante, mais on peut considérer cela comme une difficulté également car on passe par 5 sociétés intérimaires et pour les employés plus spécialisés, on passe par un chasseur de tête. Les difficultés qu'on a mais qui est également une valeur ajoutée dans notre demande, c'est d'avoir des ouvriers très spécialisés. Par exemple, on ne va pas publier une annonce pour un ouvrier d'imprimerie mais pour un ouvrier de finition, qui a 5 ans de compétences et de bonnes aptitudes et on les prendra à l'essai. C'est donc une difficulté pour nous de trouver cette main d'œuvre spécialisée mais quand on la trouve, on va se différencier par rapport aux autres ateliers. On les forme également à l'interne via le responsable d'atelier qui a 20 ans de métier, qui connaît toutes les machines par cœur et possède la capacité de former n'importe quel ouvrier. Ce savoir-faire est donc à l'interne et on est capable de l'exploiter et le développer.

Q : La plupart des ouvriers sont donc là depuis de nombreuses années ?

R : En effet, la plupart des ouvriers sont présents depuis très longtemps mais l'équipe est

vieillissante. Dans les 5 prochaines années, on aura 3 pensionnés, ce qui est énorme par rapport à la taille de notre atelier. Ils possèdent un savoir-faire unique car chaque personne est importante. C'est toute une chaîne de production et si on retire des maillons de la chaîne, elle ne suivra plus. C'est très important car on a un petit atelier avec 15 ouvriers et 5 intérimaires, ce n'est donc pas une grosse production. C'est peut-être un de nos points faibles car la recherche d'intérimaire est très spécialisée et si quelqu'un tombe malade, on a très peu de possibilités de remplacement car la recherche dure plus longtemps qu'ailleurs. On compte donc sur l'implication de tous les membres de l'entreprise. En revanche, on possède une force car les ouvriers sont polyvalents, chaque ouvrier connaît plusieurs machines et on peut s'arranger pour des dépannages en journée ou la nuit. Les ouvriers sont polyvalents et c'est un critère essentiel pour nous. Je n'engagerai jamais un ouvrier qui ne connaisse qu'une seule machine.

Q : On a relevé une autre force, qui est la domination par les coûts. Vous pouvez appliquer des prix faibles car grâce aux machines innovantes qui vous permettent d'imprimer plus rapidement et grâce aux employés qui sont experts dans leur domaine. Il y a donc très peu de marge d'erreurs, et cela permet à l'entreprise de ne pas devoir refaire une production. Est-ce que cette rapidité et efficacité de production permet d'appliquer un prix faible ?

R : Oui et non. Oui car la production tend vers l'automatisation. Bien que tout ne soit pas encore automatisé, les investissements de ces dernières années ont permis d'améliorer graduellement cet aspect. L'automatisation permet d'avoir un plus grand débit et un coût réduit. Cependant concernant l'argument du savoir-faire unique et belge, ce n'est pas forcément une force. Beaucoup de concurrents sous-traitent dans des pays peu coûteux. Il y a toujours cette question de qualité mais le coût réduit est indéniable. La main d'œuvre belge coûte cher et encore plus dans notre domaine, celui des arts graphiques et plus précisément le nôtre de la CP 200. C'est un des domaines ouvriers les plus chers du milieu et donc avoir des ouvriers belges dans ce domaine-là, c'est très important en termes de masse salariale mais de nouveau cela permet d'avoir une production quasiment à 100% en interne qui permet un contrôle et une qualité qui répond aux exigences de notre domaine et également aux exigences qu'on se pose en tant que

leader du milieu.

Q : Les prix sont-ils supérieurs à ceux des concurrents ?

R : Oui et non. Grace à l'automatisation de notre chaîne de production, on peut réduire les coûts de beaucoup de produits. La plupart des produits sont automatisés et cela permet de compenser la main d'œuvre 100% belge (qui coûte cher). On n'a pas forcément des coûts inférieurs aux autres, on ne casse pas le marché mais il faut toujours faire attention à la qualité. Au niveau du rapport qualité-prix au Bénélux, on est imbattable.

Q : Lors de la visite de l'atelier, on a pu remarquer que pour les calendriers de bureau, où la production s'étale à 3500 pièces par heure, ce n'est pas automatisé, pouvez-vous nous en dire plus ?

R : En effet, ce n'est pas automatisé. On a différents types de calendriers. Les calendriers muraux et de bureau. Pour les calendriers de bureau, on a 2 types de finitions : les calendriers spiralés (3500 à l'heure) et les calendriers avec un bloc calendaire qui est plié. Pour le dernier, il y a une automatisation qui permet d'attaquer le marché à un meilleur prix. On a eu des commandes de 100.000 pièces et l'automatisation nous permet de le vendre à 0.5 € pour des grosses commandes. Pour nous, c'est des temps de production record alors qu'un calendrier de bureau spiralé, qui prend du temps et où la main d'œuvre coûte cher, on monte à plusieurs euros. Ce sont des produits de qualité qui répondent à des parts de marché différentes.

Q : Est-ce que ces 2 types de calendriers de bureau ont la même rentabilité ?

R : Non, le plus rentable est toujours celui qui sera automatisé, u plus on a de l'intervention humaine, au plus ça coûte cher. La main d'œuvre belge et les intérimaires interviennent, ce qui explique le coût élevé.

Q : Est-ce que vous vendez beaucoup de calendriers de bureau ?

R : Oui on en vend quand même bien. On a une production globale de 4.000.000 de calendriers à l'année et en termes de calendrier de bureau, on est à 500.000 à l'année. C'est donc une part assez importante et on aimerait développer une part de marché dans les calendriers de bureau. On est en train de travailler dessus mais on a ce qu'il faut pour attaquer le marché via les produits de luxe, des produits d'attaque, ... On a plusieurs types de finition pour les calendriers de bureau, produits de luxe qui peuvent aller à plus de 5 euros pièce et les calendriers mono blocs de 3 mois qui peuvent être vendus à 1 euro pièce. On est leader dans le B2B et pour cela, on veut attaquer toutes les parts de marché pour le rester. Lorsqu'on attaquera le *retail*, il faudra sûrement investir pour s'automatiser partout.

Q : Une autre force qu'on a repérée est le fait de travailler avec des fournisseurs européens ou locaux et d'être assez écologique via la certification FSC, les panneaux solaires, ... Pouvez-vous nous confirmer que c'est bien une force de l'entreprise ?

R : Tout à fait, en termes d'écologie, on a non seulement ce que vous avez énoncé mais on répond également à d'autres points : procédé d'impression sans alcool, encre à base d'huile végétale, plastique sans substances nocives et la totalité des déchets de productions sont recyclés (ce qui coûte cher d'ailleurs). FSC ce n'est pas une obligation mais c'est une norme au sein des entreprises de nos jours. Il y a beaucoup de demandes sur lequel il faut répondre en papier FSC et également des aides de l'état en utilisant ce label. On est donc très porté sur l'aspect écoresponsable et on fait beaucoup d'efforts pour l'être au maximum. Cela fait partie de nos valeurs « we care, we share, we dare », donc notre première valeur nous pousse à faire attention non seulement à nos clients mais aussi à l'environnement. On veut vraiment tendre là-dedans, on a une petite gamme de produits éco mais on est en train de voir comment développer cette gamme. Par exemple, pour les notebooks, on a arrêté à 100% les notebooks pas considérés écologiques. Tous les critères cités auparavant sont donc pris en compte pour qu'on produise un notebook. On gagne moins d'argent en notebook mais c'est notre volonté de faire de l'éco.

Q : Est-ce l'aspect écoresponsable représente une force par rapport aux concurrents ?

R : C'est une force mais qu'on doit encore développer. Il n'est pas du tout mis assez en avant. Les mentalités doivent changer concernant les calendriers. On pense que papier mène à la déforestation alors que ce n'est pas du tout le cas. Ce sont des forêts à 100% neutre qui sont là pour ça, on utilise que des déchets de sciure pour fabriquer la pâte à papier. Fabriquer du papier émet moins de CO2 qu'envoyer un mail à travers le monde. Il faut donc mieux connaître le milieu. Il y a clairement un effort à faire sur l'aspect communication mais pour toute l'industrie, pas que nous.

Q : On va passer aux faiblesses, on a noté l'inefficacité de l'ERP (pgi). La technologie est un peu dépassée car les anciens propriétaires ont utilisé le même système pendant 20 ans, qui n'est plus utilisée aujourd'hui (Powerbuilder). De plus c'est un informaticien qui a tout développé dans son propre langage, sans faire de commentaires sur les variables utilisés, ce qui rend difficile le décodage pour d'autres informaticiens et le mettre en pratique sur un nouveau système. Le système n'est plus adapté aux besoins de l'entreprise car elle s'est agrandie et cela amène des problèmes tels que la difficulté de sortir des fiches de coûts.

R : Exactement, ce système n'est plus adapté à nos besoins et a été construite sans aucune vision. Il ne peut plus répondre aux demandes des processus qu'on a en 2021 car l'ERP ne permet pas de répondre aux besoins de ces processus. Tout ce que vous avez dit est correct.

Q : Néanmoins une transition digitale a été entamée vers Gamsys ?

R : En effet, François rencontre tous les grands fabricants d'ERP et celui qui se dégage du lot pour répondre à nos besoins est Gamsys.

Q : On a noté une deuxième faiblesse. Vous êtes des nouveaux propriétaires, ce qui com-

plique les relations avec les nouveaux employés ainsi que l'acceptation de ceux-ci. De plus le COVID-19 n'a pas facilité les relations sociales, voire fragilisé la relation employé-patron. Êtes-vous d'accord ?

R : Oui c'est un argument. Dans toute transition, il y a un problème de hiérarchie pour accepter le changement, surtout quand c'est une société familiale qui n'a plus évolué depuis 20 ans. Il peut y avoir des problèmes concernant la manière de travailler, sur la vision du travail. Ce sont des mises à jour à faire au cas par cas, personne par personne en expliquant notre vision par rapport aux anciens patrons. C'était en effet un grand point faible au début mais je pense que pour chaque société subit ce genre de problèmes. Le COVID-19 n'a pas trop impacté notre milieu car il n'y a pas eu de chômage économique ni de détresse psychologique. Le COVID-19 a beaucoup plus impacté nos clients, en mettant des barrières car on ne peut plus rencontrer le client et bien sûr par rapport aux commandes du au budget restreint. Donc il y a un impact par rapport aux clients mais pas aux employés.

Q : Lors de la visite, vous nous avez dit que vous ne vendiez plus de pièces aux concurrents alors qu'avant c'était le cas. Quel est l'impact de cette décision ?

R : C'était un choc pour les employés mais c'était nécessaire de faire une mise à jour pour aller tous ensemble dans la même direction. Chaque employé doit aller vers la même direction. Une difficulté niveau employé qu'on a maintenant est que 50% des employés actuels sont nouveaux, depuis notre arrivée. Ils n'ont donc pas encore une grande expérience mais on a les capacités internes pour les former. Cela concerne les employés de bureau, donc les infographistes, commerciaux, et back-office. C'est un métier cyclique donc en 1 an, on ne peut pas tout connaître car chaque mois est un travail différent du point de vue du cycle de production, des commerciaux, des commandes. Cela demande plus d'implication de la part de la direction et c'est un problème qu'on a aujourd'hui.

Q : Concernant la difficulté que vous avez énoncé par rapport au recrutement de nouveaux

employés, on peut en déduire qu'il y a un problème de visibilité de l'entreprise ?

R : En effet, on a créé une nouvelle marque et on a un problème de visibilité sur les réseaux sociaux. On publie des annonces pour trouver un community manager mais c'est difficile de se faire connaître. Le problème de visibilité se voit lorsqu'on fait une annonce LinkedIn, on n'a presque pas de vu, pas de like. On essaie de pousser nos clients à liker notre page LinkedIn, à aller sur notre site web mais ça ne marche pas pour le moment.

Q : La transition d'Oleffe à Ghiandoni a-t-elle brisée la confiance envers certains clients ?

R : L'avantage est qu'on a créé une marque forte définie par une société spécialisée dans la communication de sociétés. On a établi un cadre, un contexte qui permet un rebranding encore plus clair envers le client qui sait clairement où on va. Les anciens propriétaires proposaient des produits qui sortaient du calendrier, nous on choisit de proposer que des produits destinés à la maîtrise du temps, calendriers-agendas-notebooks. En revanche le changement a posé des problèmes aux clients qui étaient attachés à Creart. Creart est une société qui a été rachetée par Oleffe il y a une vingtaine d'années. C'est un bureau de vente flamand, succursale de l'imprimerie Oleffe. Petite parenthèse, le groupe Oleffe encadre 3 sociétés, la société éditions d'art Olray, la société Creart et Co et la société OKV (la société allemande). Creart a été acheté uniquement comme bureau de vente, donc au lieu de passer par des vendeurs en vente indirecte, Oleffe utilisait un moyen de vente semi-directe via la société Creart. C'était donc une succursale par laquelle l'imprimerie vendait ses produits et Creart vendait directement au client via le nom Creart et pas Oleffe. Il y avait donc un mensonge envers le client sûrement pour attaquer le marché flamand. Nous avons directement levé le mensonge mais certains clients sont restés attachés à l'image de marque de Creart ou n'ont pas apprécié le mensonge des anciens propriétaires. En résumé, les clients n'étaient pas forcément fidèles à la société Oleffe mais à la société qu'ils utilisaient pour de la vente, Creart. Depuis qu'on ne passe plus par Creart pour nos ventes mais en vente directe, on a eu quelques pertes niveau clients.

Q : On pourrait dire que le changement de nom, d'image de marque est considéré comme une faiblesse mais pourrait également être une force afin de consolider une position de leader en affichant clairement de nouvelles valeurs.

R : En effet, une de nos plus grandes forces est de repositionner ce marché. Notre boîte n'a jamais été positionné, qui a été utilisé comme société vitrine en Allemagne pour vendre ici en Belgique sous Creart. On s'est repositionné en créant la marque Ghiandoni, avec toutes les valeurs liées à cette marque, avec toute une gamme de produits liés aux valeurs de cette marque et ce positionnement nous permet d'attaquer des segments de marchés qui étaient impossible avec l'ancienne organisation. Il n'y a plus de sociétés cachées mais uniquement la marque Ghiandoni. Cela nous donne des nouvelles possibilités et nous ouvre des portes pour les ventes en *retail*, les ventes en ligne via des plateformes tel qu'Amazon, les ventes en ligne sur notre site (notre site est un site vitrine pour le moment) ou bien en B2C (avec les prix qui vont avec). Tout cela aurait été impossible avec l'ancienne structure et l'ancienne image de marque. C'est la plus grande force au sein de notre société, l'image Ghiandoni qu'on est en train de créer !

Q : On va passer aux opportunités. Avec le COVID-19, énormément d'employés ont été surmenés ou au chômage ou bien démotivés. Les employés aux hôpitaux travaillent beaucoup plus par exemple. Les entreprises voudront probablement remercier et récompenser leurs employés en offrant plus de cadeaux d'entreprises/ des cadeaux de fin d'année. Ce n'était pas forcément le cas avant mais avec les événements récents, il se peut que remercier les employés soit devenu important. Est-ce une opportunité selon vous ?

R : C'est sûr que c'est une bonne opportunité pour nous. Pour citer Salvatore Ghiandoni, CEO de la société, à la suite de cette crise sanitaire où l'humain a été mis en arrière-plan en étant privés de libertés, . . . , il y a maintenant un retour de l'aspect fondamental qu'est l'humain. L'humain est remis au premier plan, car on a besoin de partage, de se retrouver et en effet, en termes de société, on est convaincu que les entreprises, qui ont retiré le budget lié aux cadeaux ces 2 dernières années, vont réinvestir l'humain. C'est-à-dire se rapprocher de ses collaborateurs, de

ses clients via des cadeaux de fin d'année ou bien de grands groupes qui donnent des calendriers à leurs collaborateurs. C'est un aspect qui a été sacrifié lors de cette crise sanitaire mais on est convaincu qu'il sera de retour au premier plan. On l'a déjà remarqué via de grosses commandes qu'on n'avait pas eu l'an dernier, d'anciens clients qui reviennent. On a des développements de marchés donc des plateformes qui nous achètent des produits pour fournir les personnes avec un bureau à domicile dû au télétravail, donc plus du produit illustré. Le COVID-19 a adapté les mentalités et a également adapté notre façon de proposer des produits, de développer des produits.

Q : L'aspect écoresponsable devient de plus en plus essentiel au sein des entreprises, est-ce le cas pour le secteur d'imprimerie de calendriers ? Nous avons classé cet aspect en tant que menace car elle force les entreprises au changement, cependant en s'adaptant, cela pourrait devenir une opportunité. Êtes-vous d'accord ?

R : Tout à fait, on a déjà subi les conséquences de ce changement de mentalité. On pourrait perdre des contrats et on a déjà perdu des contrats dues à l'argument écoresponsable. Un exemple concret est la société Total qui a refusé de signer un contrat avec nous, jugeant nos produits pas assez écoresponsables. Mais on pourrait en effet le transformer en opportunité, car via notre première valeur (« we care »), notre volonté est de prendre soin de l'environnement en voulant constamment être plus écoresponsable. Je pense notamment au label qui existe tel que l'Ecolabel qu'on veut obtenir. Cela coûte cher d'être écoresponsable, on veut investir dedans et en effet, cette faiblesse qu'on a aujourd'hui pourrait se transformer en force et nous permettre de coiffer au poteau nos concurrents et d'avoir certaines affaires car on serait plus écoresponsable qu'une autre société ou bien proposer des calendriers écoresponsables qui ne seraient pas proposés par d'autres concurrents.

Q : De plus en plus d'entreprises ont du personnel consacré au développement durable, l'avez-vous remarqué ?

R : Oui chez plusieurs clients déjà, on s'adapte à la demande. On est déjà capable de proposer des produits éco avec la charte éco avec les arguments cités auparavant qui prouvent que nos produits sont écoresponsables. On a déjà pu obtenir certaines affaires uniquement grâce à cet argument-là. On le voit donc déjà maintenant.

Q : Attaquer le *retail* serait aussi une bonne opportunité ?

R : Oui c'est la plus grande opportunité qu'on a. Cette boîte n'a presque fait que du B2B. La marque Ghiandoni nous permet d'attaquer plusieurs opportunités dans le futur.

Q : Nous avons identifié la crise socio-économique due au COVID-19, via la réduction budgétaire menace. Est-ce que cela a eu un gros impact ?

R : Oui il y a eu une perte de chiffre d'affaires lié au COVID-19. On a été assez impacté car qui dit perte de chiffre d'affaires, dit moins d'entrées de commandes. C'est donc un business plan qui prend du retard, des investissements qui sont reportés, ...

Q : Vous avez du beaucoup investir pour vous adapter aux nouvelles mesures COVID-19 tel que le télétravail ?

R : En effet, ça a demandé beaucoup d'investissements. A ce niveau-là, la perte de chiffre d'affaires n'est pas liée qu'à une diminution de commandes mais aux investissements faites à ce niveau-là ? La production a été réduite par moments du au télétravail et à moins de collaborateurs présents.

Q : Est-ce que le fait de ne pas produire de janvier à avril représente une faiblesse ?

R : Non car c'est une activité cyclique. Cela a toujours été comme ça, on ne l'a pas révolutionné, on en a hérité, c'est lié à la contrainte des calendriers. Je le vois plutôt comme une

force. Donc au lieu de le voir comme « je ne peux produire que 8 mois par an », je le vois plutôt comme j'ai 4 mois de plus pour produire. C'est donc une opportunité et on est en train de travailler dessus mais c'est confidentiel. On cherche à développer des produits pour lesquels on pourrait avoir de la demande lors des 4 premiers mois de l'année et pour lesquels on peut répondre à cette production les 4 premiers mois de l'année.

Q : Est-ce que la transformation digitale représente une grande menace ?

R : C'est la menace qui pèse au sein du milieu de l'imprimerie depuis 20 ans. Cependant on est déjà passé à travers cette menace, cela ne l'est plus aujourd'hui. C'était une menace il y a 10 ou 20 ans mais on est vraiment dans une niche. On est dans le milieu de l'impression, dans le milieu de la finition, c'est encore plus loin. Le milieu des arts graphiques démarre par les imprimeries et les sociétés de packaging et ensuite on peut se spécialiser. On est ultraspécialisé via les calendriers. Les sociétés qui ont dû déclarer faillite à la suite de la transformation digitale, et la guerre entre le papier et numérique, ont fait faillite et les sociétés restantes sont devenues encore plus fortes car les parts de marchés étaient plus importantes et ont pu prouver que ce savoir-faire peut coexister avec le numérique. Les 2 sont importants et complémentaires.

Q : Ne pensez-vous pas que les agendas/calendriers électroniques supprimeront un jour les agendas/calendriers papiers ?

R : Non car il y a une demande qui peut être répondue de manière numérique et sous forme papier. C'est même un avantage selon moi car cela permet de faire cohabiter le besoin de calendrier. Ce n'est pas parce qu'aujourd'hui tu utilises un calendrier numérique que demain tu n'auras pas besoin d'un calendrier papier. Cette numérisation permet justement d'en faire exister le calendrier et de me montrer que les calendriers existeront encore dans 40 ans. Le calendrier numérique est donc un produit complémentaire et non un substitut car ce sont des besoins différents et ce n'est pas parce qu'on en utilise un qu'on n'utilisera pas l'autre. Ce qui est important pour moi, c'est qu'on parle du calendrier sur le marché, c'est donc un point positif

selon moi. On pense que tout le monde a un calendrier sur son téléphone mais pas forcément un calendrier papier mais l'inverse est vrai également. Beaucoup de gens se plaignent du calendrier numérique dû au sentiment fort lié au calendrier papier. Cela vient de l'éducation et de la nostalgie de l'école, de la jeunesse, des parents. Donc malgré qu'on puisse utiliser le calendrier numérique, il y a un retour aux sources via le calendrier papier. Les mêmes arguments sont pertinents pour les agendas et les notebooks. Il y a aussi des produits hybrides tels que les notebooks connectés via le smartphone. On prend note sur le notebook et cela s'affiche sur le smartphone. Sur cet aspect, j'ai envie de conclure en disant qu'on est dans le domaine du calendrier depuis plus de 40 ans, le calendrier d'il y a 40 ans n'existe pas aujourd'hui. Le calendrier éco n'existait pas auparavant et on en propose actuellement. Le calendrier dans 40 ans sera encore différent et on évoluera en fonction de la mode et des besoins liés au calendriers. On sera toujours là dans 40 ans mais on aura évolué.

Q : Une évolution possible serait d'avoir une application qui scannerait les notes ou rendez-vous d'un calendrier papier et le digitaliserait directement en l'affichant sur le calendrier électronique ?

R : Cela existe pour les agendas mais pas dans les calendriers. L'industrie est trop scindée pour le moment, il y a les pro papiers et les pro numériques. Cela dit, le jour où les mentalités changeront, il serait possible d'avoir un calendrier hybride.

Q : Est-ce que les produits de substitution vendant les cadeaux de fin d'années plus ludiques représentent une grande menace ?

R : J'ai le même argument que pour le numérique. On est complémentaire aux autres cadeaux/goodies selon moi, donc je ne pense pas que ce soit une si grande menace. On est dans la catégorie goodies et il y a une demande pour chaque type d'articles.

Q : Est-ce que la possibilité d'avoir un calendrier plus ludique, par exemple en y intégrant

un programme de sport pourrait ajouter de la valeur pour les utilisateurs ?

R : Oui c'est une évolution possible car le calendrier doit évoluer. Cependant on revient toujours aux spécialisations. Notre niche c'est l'imprimerie, spécialisation finition, finition spécialisation calendriers, calendrier spécialisation B2B. On revient toujours à notre spécialisation et on ne peut pas tout faire lorsqu'on veut se spécialiser.

I.2. Interview 2 : Réduction de coûts

On veut comprendre la structure de coûts de l'entreprise Ghiandoni afin de savoir dans quels aspects il serait possible d'envisager une réduction des coûts lors de l'application de la stratégie Océan Bleu. L'objectif sera d'évaluer dans quelles mesures est-il possible de diminuer le coût unitaire.

Q : Pour commencer, on aimerait savoir par combien de machines passe le calendrier le plus simple ?

R : Le plus simple, on peut prendre le calendrier illustré, passe par l'imprimeuse ... Je vais plutôt expliquer via les différents types de calendriers. Il y a l'imprimeuse, la découpe et le façonnage, ce sont 3 opérations. Sinon si on fait un calendrier numérique, c'est impression, découpe, et perforation, donc également 3 opérations. Ce sont les plus simples, car d'office on imprime, il faut couper car on imprime le plus possible sur une planche/feuille de papier pour réduire le tirage ensuite pour livrer, il faut découper pour arriver sur des feuillets individuels et ensuite on les assemble pour former le calendrier.

Q : C'est également les calendriers les moins coûteux ?

R : Oui, après il faut aussi prendre en compte les finitions. En fonction de la finition, si c'est un calendrier agrafé ou spiralé, il y a une grande différence de prix. D'autant plus que le calen-

drier spiralé a une finition manuelle, tandis que pour un calendrier agrafé, tout est automatique sur la ligne d'assemblage. Le dernier a donc été optimisé.

Q : Y-a-t-il une grosse demande pour les calendriers spiralés ?

R : Non pas tellement, c'est plus niche. Cela comporte certains avantages, le calendrier spiralé permet de garder les feuillets, donc tout ce qui est feuilles de calendrier notamment avec des notes (lorsqu'on annote certains jours, ...). L'avantage est qu'on conserve les notes car on peut revenir sur nos notes et en quelque sorte « rembobiner » le calendrier tandis qu'avec un calendrier agrafé, on arrache la feuille et elle est perdue. Néanmoins, il y a une grosse différence de coûts car le calendrier spiralé a une finition manuelle et il faut également plier la spirale alors que le calendrier agrafé, c'est uniquement 2 ou 3 agrafes.

Q : Il y a également la dimension du coût du temps à la fabrication.

R : Tout à fait, à l'assemblage, l'agrafage et à la pose du curseur à un calendrier agrafé, c'est fait par une seule opération et une seule personne. Pour un calendrier spiralé, il y a une personne pour l'assemblage, une deuxième pour le spiralage. Le spiralage va moins vite que l'assemblage donc c'est plus coûteux.

Q : Quel est le pourcentage de distribution entre les calendriers spiralés et agrafés ?

R : Il y a plusieurs types de calendrier, les calendriers industriels/muraux que l'on met au mur, qui représentent environ 90% des calendriers agrafés et 10% des spiralés. Par contre, pour les calendriers de bureau, une grosse partie, une majorité est spiralé. Le challenge dans ce métier est qu'il y a beaucoup d'opérations et il n'y a pas d'opération de finition manuelles et c'est là que le challenge se fait au niveau du coût de production.

Q : Serait-il possible de réduire le coût pour le spiralage ?

R : Oui peut-être mais il faudra un gros investissement niveau machines qui sont assez couteuses. Il faut faire un calcul de rentabilité, de ROI pour voir si le marché est là et si prix du calendrier justifie un investissement pour automatiser. Aujourd'hui il y a une personne qui s'en occupe des calendriers de bureau et cette personne pourrait faire autre chose à la place ou augmenter la cadence de production. Aussi on pourrait voir pour en vendre plus car cela ne représente pas une grosse part de nos ventes.

Q : Le calendrier le plus complexe passe par combien de machines/étapes ?

R : On a le semainier Lyreco qui passe par l'impression des feuillets donc des 52 semaines (1 page par semaine), c'est du recto-verso donc il faut 2 passages à l'imprimeuse. On peut considérer ça comme 2 impressions Ensuite cela part chez un sous-traitant qui va former un cahier. En parallèle de ça, on va imprimer la couverture sur une autre machine. Ensuite on va perforer la couverture et l'envoyer chez le sous-traitant qui nous l'enverra dans un bloc. On doit ensuite imprimer la pancarte, l'envoyer chez un sous-traitant qui va la coller sur le carton et finalementagrafer le bloc sur la pancarte. Cela fait en tout 7 voire 8 opérations dépendant de la manière de voir la première étape d'impression recto-verso.

Q : Le prix de revient est-il élevé ?

R : Oui car il y a aussi énormément de coûts logistiques car on fait plusieurs opérations en interne et on travaille avec 2 sous-traitants différents. Il y a les frais de transport aller-retour vers les sous-traitants. C'est assez contraignant car ce ne sont pas forcément des quantités grosses donc on essaie de regrouper les commandes pour avoir un meilleur prix de sous-traitance et on est toujours lié au prix qu'impose le sous-traitant car on ne le produit pas en interne. Ce sont un peu des moutons à 5 pattes qui sont aujourd'hui dans le portfolio de l'entreprise.

Q : On pourrait donc envisager de retirer ce produit du catalogue ?

R : Peut-être, surtout qu'un produit qui est alternatif à ça et qui bien plus économique et intéressant est la même chose mais en spiralé car il n'y a pas de pancartes mais juste un bloc avec une spirale. L'avantage c'est qu'on sait mettre des notes et on peut revenir en arrière. Et surtout on fait tout en interne. Ce n'est qu'une impression numérique (qui fait recto-verso en ligne), une découpe et un carton blanc et un spiralage. Ce ne sont que 3 opérations à faire et en interne.

Q : La solution est donc déjà présente ? Pourquoi ne pas le faire ?

R : Oui elle est déjà là, mais certains clients la demandent. Après on peut se poser la question de si c'est assez mis en avant.

Q : Savez-vous quel pourcentage du chiffre d'affaires cela représente ?

R : Non, je n'ai pas les informations mais c'est assez minime.

Q : Y a-t-il d'autres produits qui passent par beaucoup d'opérations ?

R : La plupart des produits sont automatisés tels que les multiblocs mais on a des éléments compliqués dans les multiblocs. Ce sont les multiblocs spiralés car il y a un spiralage pour chaque mois. Pour faire un calendrier, il faut passer 4 fois par la spiraleuse manuellement. Pour optimiser les coûts, la clé c'est d'avoir une personne qui fait le spiralage le plus performant possible. Cela va avoir un gros impact sur la cadence et sur le coût de la main d'œuvre.

Q : Que fait la concurrence au niveau du spiralage ?

R : Je ne sais pas exactement, j'ai vu les dernières machines qui sont utilisées. Ce sont des machines semi-automatiques qui coûtent une fortune. Les éditeurs de livre en possèdent sur-

ement mais dans notre métier où il y a beaucoup de produits et de formats différents, j'ai vu chez nos concurrents beaucoup de manuels ou de semi-manuels.

Q : Connaissez-vous le taux de croissance annuel du marché des calendriers ?

R : Non, je ne suis pas dans le métier depuis longtemps. Mais le marché est assez stable dans le calendrier tandis que c'est en décroissance dans les agendas, peut-être du aux smartphones. Le calendrier possède l'avantage d'être un instrument publicitaire que les gens auront devant leurs yeux pendant 12 mois et qui ne coûte pas cher. Le calendrier digital ne remplacera pas le calendrier mural, ce qui explique pourquoi le marché est stable. Je crois en l'avenir du calendrier papier, et c'est pourquoi je suis venu ici.

Q : Lors de nos visites, on a vu qu'il y a 2 livraisons par an. Est-ce possible de passer par un revendeur ou de faire une grosse commande pour réduire les coûts ?

R : Cela ne changerait rien, on a plusieurs commandes mais 2 grosses livraisons par an. Au début de l'année, on fait les stocks, on estime les ventes et besoins papier sur base des consommations de vente ainsi que les inventaires. Sur base de ça, je fais 2 commandes. La première pour livrer tout de suite (en avril-mai) pour démarrer la saison et produire les feuillets en avance et la seconde livraison à notre retour de congé en août pour 2 choses : ne pas engorger le magasin et ne pas tuer la trésorerie de l'entreprise car à ce moment-là on liste nos dépenses de quelques mois. Dans le domaine de l'imprimerie, il faut travailler avec les revendeurs en place, il y en a 3 gros en Belgique, Antalis, Papyrus et ???. Le marché est cadenassé par ces 3 revendeurs qui ont des accords avec les usines et les fabricants et il est quasi impossible de passer outre leur représentation. Les papiers sont toujours vendus par ces revendeurs en Belgique. Cela a un énorme avantage tel que la possibilité d'avoir des papiers toujours en stock en magasin, ce qui fait qu'on peut commander à tout moment, même pour des petites livraisons. Et il y a des désavantages tels qu'un prix plus cher que de vendre directement avec les usines (commission de 3 à 4%). Enfin, pour réduire les coûts, il faut avoir les bons contacts et négocier au mieux

les prix. Il faut aussi s'arranger à avoir la plupart des commandes dans le même camion afin de réduire les coûts de transport. En groupant les commandes, il est possible de valider les prix à l'avance, on regarde donc avec les commerciaux afin de valider les commandes à l'avance.

Q : En ce qui concerne la personnalisation, par rapport aux différentes couleurs, aux différents formats, est-il possible de réduire les coûts par rapport à ces aspects ?

R : Ce qui coûte cher aujourd'hui à l'entreprise, c'est de mettre en route les grosses machines offset pour imprimer de la personnalisation. Les frères Oleffe ont acheté une imprimante numérique il y a quelques années et c'est très bien pour certains types de calendriers mais pas pour d'autres car le problème de la machine est qu'elle est limitée à un format de 32 cm de largeur. C'est une machine efficace pour l'optimisation des coûts concernant la personnalisation. Les déchets sont nuls, il n'y a quasi pas de gâchis ni de perte car la première feuille imprimée est directement utilisable. Tandis que sur les grosses machines, comme sur les calendriers maxi, tels que les mutiblocs, les papiers sont hors format pour l'imprimante numérique. C'est un problème car on a beaucoup de petites commandes pour lesquels il faut imprimer sur la grosse machine, le coût de setup et de mise en route est plus élevé pour ce genre de produits. Cela limite la vente de ces produits car ils sont plus chers mais la qualité est très bonne. Le challenge à l'avenir serait de faire plus de numérique qu'aujourd'hui par rapport à ce qu'on fait en offset mais cela passera d'office par l'investissement d'une machine plus large que ce qu'on a maintenant.

Q : Est-ce qu'il serait judicieux de n'utiliser que la machine offset pour de grosses commandes et limiter les plus petites commandes ?

R : Quand c'est des grosses commandes, on utilise d'office la machine offset. On cherche le breakeven point, et donc à partir de 1000 exemplaires on passe sur la machine offset car le numérique nous coûte plus cher. Pour la numérique, on a payé la machine et on paye un forfait all-in qui couvre la maintenance, les consommables, ... On paye donc un clic, donc un tour de

cylindre d'impression sur la machine numérique, qu'on imprime une feuille blanche ou 100% c'est le même prix. On paye par format qui passe dans la machine, donc si on passe d'un format A4 à A3, on paye 2 fois le prix, même si on imprime la même surface, la papier A3 coûte plus cher. Ce système de calcul de prix pour le numérique, qui est différent pour celui de l'offset, fait qu'au-delà de 1000 exemplaires, il est plus économique d'utiliser la machine offset. Après cela dépend de l'évolution de la technologie, des coûts, peut-être que la machine numérique coûtera moins cher dans le futur et le breakeven point sera différent. La machine offset pour des grosses commandes est nécessaire mais on l'utilise aussi pour de petites commandes à cause des différents formats qui ne passent pas dans la numérique (32cm maximum). On a des formats de 34 et 36 cm qui ne passent pas dans la numérique. Si on veut vraiment faire passer tous les formats sur le numérique, cela veut dire que pour la gamme de produits, il faut passer de 34 et 36 à 32 cm.

Q : Un problème majeur est donc les différents formats, n'y a-t-il pas trop de formats menant à trop de coûts élevés ?

R : En effet, c'est une bonne question et je pense qu'effectivement aujourd'hui il y a encore du travail à faire, j'ai déjà supprimé 2 formats pour 2022. Il faut connaître le marché et avoir le feedback des clients. Je pense que c'était justement une qualité et un défaut des anciens propriétaires, non seulement ils avaient des offres standards mais également du hors standard. L'entreprise proposait du 32 – 34 – 36 cm mais ils s'adaptaient aux demandes du clients pour faire du 35 cm par exemple. Le client est incapable de voir si le calendrier fait du 34 ou du 36 donc c'est un peu ridicule. Cela impacte tout, le format du carton, les différents emballages et cela multiplie les références à avoir. L'objectif est de faire la production à moindre coût, il faut donc rationaliser à maximum les emballages et n'avoir qu'une ou quelques références plutôt qu'une multitude. Surtout qu'en plus, lorsqu'on fait du sur mesure, on achète du sur mesure, si le client en achète 200, nous on doit acheter 400 boîtes chez le fournisseur, qu'on n'est pas certain de réutiliser l'année prochaine. Si on ne les utilise pas, ils restent là, c'est donc catastrophique. Il y a donc vraiment de quoi creuser par rapport aux formats au niveau des produits

(il y en a peut-être de trop) et au niveau des constructions niveau réglage machine (il y a des calendriers de 3 mois et de 4 mois et cela aussi change tout). Il faut donc réoptimiser certains formats pour gagner du temps au niveau du setup.

Q : Cela permettrait aussi de diminuer les coûts liés également, par exemple ceux du packaging ?

R : Totalement, c'est énorme. Cela prend énormément de place car il y a beaucoup de cartons, des palettes à stocker, le coût de stockage et de commandes sont énormes. Il faut une boîte différente pour chaque format donc ce n'est pas optimal c'est sûr.

Q : Est-ce vraiment valorisé par le client d'avoir autant de choix ?

R : J'en doute un peu, on voit à peine les différences entre 32, 34 et 36 cm. Sans compter qu'après on les décline dans différentes couleurs, qui peut être encore compréhensible par rapport aux choix de logos des clients. Et surtout ce qu'il ne faut pas oublier, c'est que les produits calendaires ne sont valables qu'un an. Donc tout ce qu'on imprime, si ce n'est pas utilisé, c'est à la poubelle. Vu qu'on imprime tout en avance comme les feuillets calendaires entre avril et juin, et en août septembre on n'imprime que les publicités des clients et ensuite on doit les coller. En fin d'année, il nous en reste toujours de trop et le reste va à la poubelle. Dans les multiblocs, c'est important d'y jeter un œil dans le futur afin d'épurer le catalogue et de voir ce qui est nécessaire pour la clientèle et économiquement viable. C'est moins problématique pour les monoblocs car les formats sont plus rationnels avec 22, 30 et 34 cm. Il n'y a que 3 formats de largeurs possible mais il y a beaucoup de références. Néanmoins c'est assez bien optimisé et efficace. Après on peut encore aller chercher dans le grammage papier comme c'est du gros volume afin de le diminuer.

Q : Je vois qu'il y a plusieurs thèmes pour chaque calendrier, est-ce utile ?

R : C'est une question marketing, il faut savoir que les grosses ventes (70-75% des calendriers illustrés) ce sont uniquement des calendriers avec des filles dessus. C'est le top des ventes, pas vraiment les calendriers avec des chevaux, des chats, ... Le coût pour chaque calendrier est quasiment identique. Notre volonté de faire des thèmes différents pour offrir une diversité de choix mais c'est à étudier si ça vaut la peine d'avoir un choix aussi large car il y a un coût lié à tout cela, et niveau rentabilité c'est quelque chose à étudier de près pour voir quel est la quantité minimum de calendriers qu'il faut vendre pour arriver à être rentable sur ce genre de produits. Il ne faut pas oublier qu'au plus on a de séries, même si le calendrier a le même format, on doit assembler chaque calendrier ainsi que charger/décharger les feuillets et parfois on a des commandes de 50 calendriers. Au moins on a de thèmes, au plus statistiquement on a des chances de tomber sur le bon feuillet lors des décharges de feuillets dans la machine. Le problème aussi, qu'on a également cité tantôt avec les multiblocs, quand en fin de saison on est à court, il faut réimprimer. Donc au plus on a de modèles, au plus on a de chances de devoir imprimer des petites séries. Les frais augmentent beaucoup plus avec un plus grand nombre de modèles et il y a plus de risques d'avoir des invendus.

Q : En ce qui concerne les couleurs, est-ce aussi valorisé par les clients ?

R : Je n'ai pas assez de recul envers ce sujet pour y répondre mais cela a toujours été comme ça. On a 2 gros volumes, le bleu et le gris, et les autres couleurs sont accessoires. C'est pour répondre aux demandes du client par rapport aux couleurs du logo. Cela représente également un coût au niveau du standard. C'est en lien avec la faille qu'on a aujourd'hui par rapport au système informatique qui est très complexe à utiliser. L'objectif à terme, est d'avoir un outil informatique plus puissant, capable de donner des statistiques de vente bien meilleures et rapides, nous donnant des informations tels que :

ce produit s'est vendu dans cet exemplaire (couleur, format, ...), dans tel marché, envers tel client pour pouvoir cibler et étudier la rentabilité de ces opération de diversification dans tous les calendriers.

Q : Imaginons que nous voulons diminuer le coût unitaire d'un calendrier le plus possible, et que les éléments qu'on a évoqué durant l'interview seraient uniformisés tels que : moins de couleurs, moins de formats, moins de packaging et moins de stockage. A combien estimez-vous la baisse du coût unitaire ? Quel est le coût unitaire pour un calendrier ?

R : Le coût unitaire est très variable. Dans un même produit, le prix d'un calendrier mural peut aller d'1,50€ à 6 €. Les monoblocs peuvent coûter entre 0.7€ à 3 €. Si on rationalise à l'extrême en rationalisant le nombre de formats et de couleurs tout en restant raisonnable pour répondre à la demande, je pense qu'il est possible de diminuer le coût de 25% mais c'est dur d'estimer par types de calendriers. Je pense cela car il y aurait moins d'invendus et le plus gros gain serait au niveau du setup machine dans lequel on perdrait beaucoup moins de temps. Il y a une productivité très faible des machines. Les machines sont énormément à l'arrêt par rapport au temps de production. Être à l'arrêt signifie le changement d'outil, changement de setup, ... C'est quelque chose qui devrait bien être analysé par un système informatique moderne qui permettrait de donner des statistiques sur la productivité des machines, le temps d'arrêt, ... Le principal gain viendrait d'une optimisation de l'utilisation des machines.

Q : Y-a-t-il des machines qui ne sont pas bien utilisées et qui mènent à un coût plus élevé que sa productivité ?

R : Non toutes les machines sont nécessaires, c'est plus un problème de main d'œuvre car par exemple pour un certain type de machines, peu de personnes savent la faire tourner.

Q : Les concurrents ont-ils également beaucoup de thèmes, formats, ... ?

R : Oui surtout les concurrents allemands ont beaucoup plus de thème et formats que nous. Un axe de développement de l'entreprise pas lié au coût, serait par rapport à l'axe commercial. On est fort présent en Belgique, aux Pays-Bas, en Allemagne mais en France on n'est nulle part et c'est un marché énorme. Il y a une possibilité à l'export qui est énorme. Il faut uniquement

un commercial, un bon canal de ventes, faire connaître le produit via des foires, ...

Q : Avez-vous les données concernant le taux de croissance du marché des calendriers ?

R : Non

Q : Est-ce que le savoir-faire belge et l'expertise des employés augmente la valeur des calendriers, par rapport au prix de vente par exemple ?

R : Je ne suis pas convaincu qu'on puisse vendre plus cher grâce à cela mais c'est un gage de qualité et ça permet de vendre par rapport à des concurrents polonais par exemple. C'est surtout le niveau de qualité qui est assuré grâce à ce facteur. On n'arrivera jamais au prix des pays de l'est, il faut donc ajouter de la valeur autrement et viser un marché de niche où on aurait de la valeur ajoutée et où la spécialisation de nos outils est importante.

Q : Merci beaucoup pour ces informations précieuses !

I.3. Interview 3 : Facteurs clés de succès et validation du nouveau canevas stratégique et du concept

Q : Bonjour, aujourd'hui nous allons vous interviewer sur les facteurs clés de succès du marché des calendriers. Tout d'abord, je vais vous définir ce que c'est un facteur clé de succès car il est sujet à interprétation dans la littérature. Dans le cadre de ce travail, un facteur clé de succès est définie comme étant un critère clé d'achat pour le consommateur. Concernant les facteurs clés de succès de l'industrie des calendriers belges, nous en avons ciblés 6 sur une liste de 12. On aimerait discuter de cela avec vous et que vous validiez ou non ces différents facteurs clés. Le premier facteur clé qu'on a retenu est classique, le prix du calendrier, très important aux yeux des acheteurs. Qu'en pensez-vous ?

R : Le positionnement du prix est très important et c'est ce qui nous a causé des soucis il y a quelques années car le pricing était extrêmement complexe. Il y avait autant de tables de prix que de types de clients, cela veut dire qu'il y a une quantité infinie de listes de prix qui circulait sur le marché. Quand je parle de marché, je parle de la Belgique, des Pays-Bas, de l'Allemagne, ... Donc tout cela multiplie encore le nombre de listes de prix. Nous avons travaillé vers la rationalisation envers une liste de prix unique pour tous les marchés. Cependant, le positionnement est très important car *in fine* dans le business B2B, on peut offrir la meilleure qualité et le meilleur service, certains clients ne seront pas prêts à payer plus pour ça.

Q : Comment positionnez-vous le prix de vos calendriers sur une échelle de 1 à 5 ? Sachant que 5 est très élevé et 1 low cost ?

R : Dans le marché export, malheureusement je le situerais à 2 car la société avait attaqué le marché export via les revendeurs. Ce sont les revendeurs qui ont le contact avec l'entreprise finale et qui absorbent la valeur ajoutée de l'opération. C'est une chose qu'il faut changer et attaquer les marchés export d'une manière directe et non plus via des revendeurs. Dans les marchés du Bénélux, on est situé à 3 je dirais sur la Belgique et à 4 sur le Luxembourg.

Q : On a situé le prix moyen à 2,5 en prenant en compte tous les clients et marchés.

R : Oui et c'est un effort important que je mène depuis 1 an et demi afin de créer de la valeur ajoutée en faisant attention aux marges. De manière générale, je trouve que les marges de vente étaient bien trop basses et on se contentait d'un énorme volume qui faisait qu'*in fine* on s'y retrouvait. Mais en voyant ce qu'il s'est passé l'an dernier avec le COVID-19 et la baisse de volume, il est essentiel de faire attention aux marges pour que l'entreprise s'en sorte. On s'en est sorti justement en mettant une pression supplémentaire afin d'avoir plus de marges. Le positionnement du prix est important mais une autre caractéristique est importante dans notre industrie, ce sont les conditions commerciales. Quand on fait une vente, on vend à un certain prix sous certaines conditions. Nous offrons des conditions commerciales très intéressantes pour

les revendeurs. Ils achètent à un bon prix et revendent à un prix élevé, ils ne doivent pas payer d'acompte et paient uniquement à la facture lorsque nous avons expédié les biens. Ils ont donc un cash-flow positif car ils ont la possibilité d'être payé par leur client avant de nous payer. Tandis que pour nous, c'est tout le contraire, on a en permanence un cash-flow négatif car je dois acheter des matériaux, payer de la main d'œuvre, fabriquer les calendriers, expédier les calendriers, facturer et ensuite je dois attendre le paiement. Notre cash-flow est donc négatif tandis que celui des revendeurs est positif. C'est un élément très important dans notre industrie et j'ai essayé d'introduire des notions d'acompte mais cela a complètement perturbé l'industrie et n'a pas été accepté.

Q : Très bien merci ! Le deuxième facteur clé de succès identifié dans l'industrie est le niveau d'expertise de l'entreprise. Cela se traduit par la connaissance acquise au fil des années car vous et vos concurrents proches, mettent en avant que cela plusieurs années que vous êtes experts dans le domaine du calendrier ou de l'imprimerie.

R : Alors il ne faut pas se tromper, on est plusieurs gros acteurs avec une énorme expertise. Ensuite certains jouent sur les mots tel que 3^{ème} génération, expertise, ... mais expertise en quoi ? expertise en imprimerie ? Nous ne sommes pas des imprimeurs, nous sommes des gens faisant de la création, de la fabrication et de la finition de calendriers et là nous avons une expertise unique dans ce domaine-là. Nous avons 3 générations d'expertise en fabrication et en finition de calendriers. De ce point de vue-là, si je devais nous octroyer une côte, je nous mettrais certainement au moins à 4/5 concernant les calendriers.

Q : Ensuite, nous avons identifié le savoir-faire belge lors de la fabrication et de la production car vous travaillez principalement avec des fournisseurs belges ou européens. Vous êtes une entreprise belge avec des travailleurs belges et ce facteur est mis en avant notamment sur votre site et sur celui des concurrents (on peut apercevoir des termes tels que « savoir-faire belge » ou « artisanat belge ». Qu'en pensez-vous ?

R : Oui c'est quelque chose de plus en plus important, surtout pour se différencier par rapport à la concurrence. Vous savez, de nos jours, vous pouvez acheter des calendriers n'importe où. Le moindre petit imprimeur peut vous imprimer quelque chose qui ressemble à un calendrier en mettant quelques agrafes dessus. Il va vous le vendre comme étant un calendrier. Cela étant, il y a la course au prix et au rendement et ne vous étonnez pas qu'il y ait de plus en plus de sourcing venant d'autres ays tels que la Turquie mais surtout la Chine et d'autres pays asiatiques. C'est pareil pour les agendas. Le consommateur belge ou l'entreprise belge à la recherche d'un cadeau personnalisé, n'oubliez pas que cela va représenter son entreprise et donc son image, est soucieux d'avoir une image de qualité veut connaître l'origine des biens qu'ils achètent. Pour ne citer qu'une société qui vient de faire un rebranding, Total, qui est extrêmement soucieux de son image, a refusé d'acheter des calendriers et agendas cette année car ce n'est pas écologique. On leur a bien expliqué que c'est le contraire et qu'on est une des rare société capable de leur offrir un produit « made in Belgium ». Et cet aspect a un succès extraordinaire et nous différencie énormément par rapport aux concurrents. Les clients sont de plus en plus à la recherche du « made in Belgium ». Ils en ont marre d'avoir des produits venant de pays exotiques, qui se ressemblent tous mais sans aucune tenue qualitative. Le « made in Belgium » est un point qui nous a permis de nous différencier et d'accrocher des très gros clients soucieux de la démarche.

Q : Comment vous classeriez-vous sur une échelle de 1 à 5 pour cet aspect ?

R : Je dirais déjà largement au-dessus de la moyenne. Je dirais à 4/5 mais on peut encore s'améliorer.

Q : Comment est-il possible pour vous de vous améliorer ?

R : Il faut se concentrer sur le sourcing, c'est quand même un travail de longue haleine. Une société qui existe depuis plus de 60 ans, on connaît bien les acteurs mais changer le sourcing et le provisionning des opérations d'une entreprise cela prend beaucoup de temps. On y travaille et j'espère que dans les 2 ans, le 4 deviendra 4,5/5.

Q : Un autre facteur clé de succès identifié est le respect de l'environnement tant dans la manière de produire les calendriers en utilisant des huiles végétales, tant dans le papier choisi qui respecte l'environnement et tant dans les labels que vous possédez tels que le FSC. Qu'en pensez-vous ?

R : Alors l'environnement, je suis surpris de voir comment c'est traité car c'est une condition sine qua non. Si on n'a pas ça, on ne vend pas. Mais ce n'est pas un instrument de marketing, cela ne vaut pas la peine de faire de la publicité là-dessus, les clients considèrent que c'est acquis. Nous voulons pousser cela plus loin et mettre en exergue pas seulement une protection de l'environnement mais aussi des produits dans une économie que je qualifierais de circulaire, où rien ne se perd. *In fine*, et on n'y pense pas suffisamment, les déchets sont traités mais de façon positive pour apporter du bienfait à la planète et à l'économie en général. On doit s'inscrire dans une économie circulaire et pour moi, c'est le prochain maillon de développement.

Q : Concernant ce critère, sur combien vous placeriez-vous ?

R : Il y a encore du travail à faire mais je dirais, si on considère qu'une note moyenne et un peu neutre est de l'ordre de 3/5 donc ce que tout le monde a d'acquis, alors nous avons déjà fait un pas en avant et je nous situerais à 3,5/5.

Q : Le prochain facteur clé de succès de l'industrie est le service conseil proposé par l'entreprise. Lorsqu'on a analysé vos concurrents proches, on aperçoit qu'il est possible de prendre rendez-vous avec l'entreprise, d'envoyer des messages avec des demandes plus spécifiques, que certains employés peuvent aider avec les commandes, ... Et on a remarqué que chez Ghiandoni, c'est un aspect qui est fortement mi en avant, directement sur le site via un onglet réservé à cet égard. Qu'en pensez-vous ?

R : Vous parlez à un ancien directeur d'un business mondial de customer service. Donc je

connais l'importance de vendre via une expérience client positive. Il faut absolument accompagner et faire en sorte que l'expérience du client soit positive. D'emblée nous avons décidé de mettre en place le pôle conseil. Même pour un produit anodin d'apparence simple, en réalité c'est compliqué et il est important que le client ait le sentiment d'avoir fait les bons choix, d'avoir été bien conseillé et que son expérience de la première à la dernière minute soit positive. Ce pôle conseil est fondamentalement important pour accompagner les gros clients et on doit le développer encore plus. En revanche, on doit le diminuer pour les petits clients en allant plus vers une standardisation et moins de possibilités d'options car les petits clients font énormément de petites commandes qu'ils veulent rapidement. La seule façon d'être flexible est d'avoir cette agilité qu'ils attendent de nous en évitant ou même en interdisant la customisation et rester standard. Cependant pour les plus gros clients, par exemple cette semaine j'ai conclu une affaire de 300.000 calendriers, sans le pôle conseil et un accompagnement, la vente aurait été impossible. La customisation à outrance est essentielle car ils mettent l'image de leur société dans un véhicule (nous) dans lequel ils peuvent avoir confiance. On est bien avancé sur cet aspect, c'est une innovation l'industrie. Lorsqu'on a fait le rebranding de notre site web, j'ai voulu mettre ça en avant et je pense qu'on a une longueur d'avance par rapport aux concurrents même s'il reste du travail à faire. Je vous donnerais une note de 4,5/5.

Q : Le dernier facteur clé de succès identifié est celui du degré de personnalisation des produits, que vous venez d'évoquer. On peut le voir partout qu'il est possible de personnaliser son calendrier comme on veut. Par exemple sur votre site, on voit 35 possibilités de tailles, le choix des thèmes, des couleurs, du nombre de mois, ... Il y a vraiment une personnalisation totale.

R : Oui même les éphémérides, donc quand on prend le bloc calendaire, on peut choisir quelles vacances faire apparaître ou quels saints fêter, on a au moins 65 éphémérides différentes, également les langues, ... C'est un service important mais il faut éviter de tomber dans le tout et n'importe quoi. Il faut aussi rationaliser cela et de ce point de vue, guider le client en fonction de ce qu'il veut. S'il veut un bon prix, on le guidera vers un produit standardisé car c'est impossible d'avoir un bon prix avec 100% de personnalisation. Si le prix n'est pas

important pour le client, on peut personnaliser et on offre un service plus poussé mais c'est de la valeur ajoutée. La valeur ajoutée, cela se paye ! Je dirais que de ce point de vue-là, on est très bien mi et je nous situerais à 4,5/5.

Q : Merci, ce sont tous les facteurs clé de succès que nous avons identifié. Pensez-vous à un autre facteur qui soit important ?

R : Je vous félicite, je suis impressionné par l'analyse que vous avez menée. Il y en a certainement d'autres, mais ceux que vous m'avez exposé sont les plus pertinents dans une optique business development.

Q : Merci beaucoup ! On va maintenant vous présenter une nouvelle offre. Comme vous le savez, nous effectuons un travail afin d'implémenter une stratégie océan bleu pour vous aider à diversifier votre portefeuille de produits. Pour cela, il faut quitter cette courbe de valeur qui ressemble à vos concurrents proches, même si sur certains aspects, vous surpassez vos concurrents et vice versa. Notre objectif est de créer une nouvelle courbe de valeurs, de modifier certains facteurs clés de succès et d'en créer de nouvelles afin d'atteindre l'océan bleu et de quitter l'océan rouge dans lequel vous êtes inscrits pour l'instant. Pour ce faire, nous avons pensé à diminuer le degré de personnalisation des produits proposés, nous nous sommes mis d'accord avec vous afin de proposer des produits plus standards directement accessible, de diminuer le nombre de choix sur le site ainsi le processus d'achat sera plus rapide. Nous avons même pensé à offrir au client la possibilité de directement commander sur votre site, car il a été modifié et remodelé à votre nouvelle image de marque. Grâce à cela, il n'y aurait plus autant besoin du service conseil pour aider les clients envers les choix standards. Mais il faut garder ce pôle, comme vous l'avez si bien dit, pour les plus gros clients qui ont envie de personnaliser leurs calendriers. Qu'en pensez-vous ?

R : On a eu une réflexion stratégique cette année en faisant le rebranding et du repositionnement de notre société avec toute la question de la valeur ajoutée et de la différenciation par

rapport à la concurrence. Notre vision était de ne pas la faire tout de suite mais plutôt en phase 2 ou 3 via l'introduction de l'e-business avec moins de customisation et plus de rigidité. C'est absolument nécessaire si on ne veut pas nous planter sur les processus logistiques. Lorsqu'on fera de l'e-business, cela doit être un succès immédiatement et il faut que la logistique soit parfaitement maîtrisée. Pour cela on n'a pas le choix, on doit être plus rigides quant aux possibilités offertes et on a déjà prévu dans la création de notre site web, la possibilité de le modifier facilement afin d'introduire l'e-business donc je vous félicite. Vous avez été capable d'identifier un point important, que nous avons également identifié dans notre parcours stratégique de développement pour les prochaines années.

Q : Merci ! Un autre facteur que l'on voudrait renforcer est le respect de l'environnement. Comme nous l'avons vu tout au long du travail, le calendrier a une image négative et est jugé polluant à cause de l'utilisation du papier. On aimerait donc renforcer ce critère afin de modifier les mentalités quant aux fausses idées reçues par rapport aux calendriers et que ce soit vu comme un produit écoresponsable.

R : Tout à fait, il y a de fausses idées qui circulent à ce sujet. J'ai moi-même lancé un plan auquel j'ai demandé le support des fabricants de matières premières pour m'aider à établir des dossiers qui prouvent qu'une entreprise étant dans le business des calendriers peut être une entreprise écoresponsable avec un bilan carbone extrêmement favorable. Je veux faire une remarque par rapport à cela, tout le monde dit « oui on est écoresponsable » mais ils s'imaginent qu'il faut l'écrire et cela suffit. En réalité, ils n'en font pas suffisamment et je veux aller plus loin que ça, je pense qu'il y a du travail et du développement à faire et c'est dans nos plans pour les prochaines années.

Q : Très bien merci ! Une autre piste de réflexion qu'on a eu est comme vous offrez des cadeaux de fins d'année, on a analysé les produits alternatifs qui sont souvent des tasses, des chocolats, ... et on s'est rendu compte que ce genre de cadeaux procurent du plaisir à l'utilisateur final. Donc par exemple quand on boit dans sa tasse ou mange son chocolat, il y a un certain

plaisir. Nous nous sommes donc concentrés sur l'utilisateur final, donc sur celui qui reçoit son cadeau de fin d'année et on a voulu exploiter cette piste en donnant du plaisir à l'utilisateur tout en jouant sur l'aspect écoresponsable. On a voulu créer une expérience autour du calendrier et le rendre plus ludique car quand on parle de l'environnement, bien souvent c'est ennuyeux. Nous avons donc eu l'idée d'un concept, qui serait de faire un calendrier avec du papier en grainesensemencées, c'est donc un papier totalement recyclé et directement recyclable chez l'utilisateur. C'est donc de l'économie circulaire. Ce papier permettrait également de créer une activité autour de l'utilisation du calendrier car en fin de mois, l'utilisateur va, au lieu de jeter son papier à la poubelle, la planter dans son jardin, ce qui donnera naissance à des fleurs ou bien à des légumes. Qu'en pensez-vous de cette idée ?

R : Je la trouve juste géniale ! Félicitations !

Q : Merci, un autre aspect auquel on a pensé et qu'on voudrait ajouter concerne l'aspect communication. Étant donné que vous avez modifié votre site, vous êtes maintenant sur LinkedIn, on a pensé que vous pourriez intégrer un aspect communication afin de changer les mentalités autour du calendrier et que vous deveniez de ce fait, un acteur du changement. L'objectif serait que le calendrier soit finalement un produit acteur de ce changement qui conscientise les personnes et change les idées préconçues. Qu'en pensez-vous ?

R : C'est un point très important, j'ai l'expérience d'avoir travaillé dans de très grosses entreprises mondiales, où on était conscient de l'importance de la communication. On avait des communication managers dont l'unique travail était de ne faire que cela en permanence. Ici c'est une industrie avec des acteurs plus modestes et traditionnalistes, pratiquement de l'artisanat. Ils sous-estiment et n'investissent pas assez dans le marketing et la communication. Je pense que nous allons être les premiers à effectuer l'embauche d'un communication manager. L'offre d'emploi est lancée et vous prêchez un convaincu ! Il faut communiquer, communiquer, communiquer positivement pour pouvoir changer l'image et la perception que l'on a de cette industrie.

Q : Merci vous avez répondu à toutes nos questions, pensez-vous à un autre point auquel on n'aurait pas mis le doigt dessus ?

R : Oui, j'espère que vous n'aurez pas à assortir vos idées innovantes d'un copyright car elles me plaisent beaucoup et je compte exploiter les résultats de votre analyse si vous me le permettez.

Q : Avec plaisir !

Résumé :

La stratégie océan bleu vise à créer un nouvel espace stratégique en redéfinissant les frontières du marché. Par son application, une entreprise est en mesure de se détacher de sa concurrence en combinant judicieusement des procédés de différenciation et de prix bas. L'objectif du présent document est d'évaluer dans quelle mesure cette stratégie océan bleu est applicable à une petite et moyenne entreprise (PME) dans un marché en commerce d'entreprise à entreprise (B2B). Pour ce faire, une approche empirique est adoptée, centrée sur l'entreprise Ghiandoni, une PME évoluant dans l'industrie du calendrier en B2B. Sur base d'une analyse du positionnement stratégique de l'entreprise et d'une étude littéraire des modèles pertinents au cas concerné, la stratégie océan bleu a été élaborée pour l'entreprise Ghiandoni. La proposition est un calendrier en feuilles ensemencées, comportant un caractère ludique ainsi qu'une communication rapprochée avec le client. Cet aboutissement est possible grâce aux ressources et compétences clés que possède la société. Le document reprend également plusieurs recommandations générales à la société, au départ de l'analyse effectuée.

En définitive, ce travail témoigne de la possibilité d'implémenter la stratégie océan bleu tout en la qualifiant d'utopique. Il serait intéressant d'investiguer la possibilité d'étendre la stratégie océan bleu à toutes tailles d'entreprises et à toutes industries à travers d'autres études empiriques.

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Louvain School of Management

Place des Doyens, 1 bte L2.01.01, 1348 Louvain-la-Neuve
Boulevard Emile Devreux 6, 6000 Charleroi, Belgique
Chaussée de Binche 151, 7000 Mons, Belgique
www.uclouvain.be/lsm