



Carli Van de Peer (3^e à partir de la droite), d'Albyco Belgium, distributeur spécialisé en finition, était à l'initiative de cette table ronde.

Valeur ajoutée : la clé du succès ?

Le concept de valeur ajoutée a toujours existé. Son expression a peut-être évolué à travers les siècles, mais l'objectif essentiel reste le même : différencier un produit afin que quelqu'un le choisisse, de préférence à d'autres. Et mieux encore, qu'il soit prêt à y mettre le prix.

Comment les prestataires graphiques s'y prennent-ils pour créer de la valeur ajoutée sur le marché actuel? Et celle-ci est-elle la clé du succès? Matière à suffisance pour une nouvelle Table Ronde d'Experts de Nouvelles Graphiques (avec le concours et le soutien d'Albyco Belgium), dont les participants étaient résolus à jouer franc jeu.

La valeur ajoutée, jamais bien loin

Si vous demandez à sept dirigeants d'autant d'entreprises graphiques ce que le concept de valeur ajoutée signifie pour eux, vous constaterez d'emblée que chacun a sa propre idée de la question. Une unanimité se dégage toutefois sur un point :

tous, sans exception, sont à leur façon à la recherche de la plus-value qui les démarquera de la concurrence. Car aujourd'hui plus que jamais, un supplément de valeur ajoutée peut faire la différence entre prospérité et déconfiture.

Quatre des participants, à savoir Burocad, Universitas, Proxess-Maes et onlinedrukwerk.be, sont des imprimeurs numériques à 100 %. Les imprimeries De Bie et De Sonville, en revanche, sont des offsetistes d'origine, qui se sont entre-temps équipés d'une ou plusieurs presses numériques. Reste le numéro 7, Mastermail,

une société de publipostage, spécialisée dans l'élaboration et le traitement de campagnes de mailings. Toutes entreprises actives depuis de nombreuses années et qui connaissent la chanson. Le sponsor et coorganisateur de cette table ronde est Albyco Belgium. Ce fournisseur



de solutions de finition documentaire le sait mieux que quiconque, la création de valeur ajoutée n'est jamais bien loin dans l'entreprise graphique. Opinion partagée par Bart De Bie, à la barre de l'imprimerie De Bie : "En réalisant nous-mêmes le pelliculage, nous économisons un transport par camion chaque jour. Une coquette somme sur base annuelle. Cet investissement relativement simple a également d'autres avantages. Notre analyse du prix de revient est grandement facilitée, car le nombre de paramètres est réduit. En cas de problème, nous pouvons intervenir immédiatement et chercher une solution, sans nous renvoyer la balle avec le sous-traitant. Le pelliculage est également plus facile à intégrer dans la production, ce qui débouche sur de meilleurs délais de livraison. Un plus, aussi bien pour le client que pour nous-mêmes."

Pêcheurs en eaux rouges

Beaucoup d'entreprises, dans leur quête d'une croissance durable et rentable, n'échappent pas à la confrontation directe avec la concurrence. Elles luttent à coup de différenciation et d'avantages compétitifs pour conquérir des parts de marché

les opposants combattent souvent avec la même arme : le prix. Et les conséquences se laissent deviner. Telle est du moins la thèse défendue par W. Chan Kim et Renée Mauborgne dans leur best-seller international, "Stratégie Océan Bleu". Vu la situation du marché graphique et le nombre d'entreprises qui ont connu des diffi-

proposer des produits et services que les autres n'offrent pas. De cette manière, plus de risque de croiser (directement) dans les mêmes eaux, lesquelles restent bleues. S'appuyant sur une étude de plus d'un siècle d'industrie, dans plus de trente secteurs, Kim et Mauborgne pensent que les entreprises florissantes de demain se porteront mieux en explorant des "océans bleus", synonymes d'espaces commerciaux non contestés et porteurs de croissance, plutôt qu'en se livrant concurrence avec des prix toujours plus bas. On songe aux produits innovants d'Apple, qui viennent couper l'herbe sous le pied de constructeurs renommés comme Nokia. Existe-t-il encore des océans bleus à découvrir dans le secteur graphique, et si oui, lesquels et où sont-ils ? La question "bateau" à laquelle tout entrepreneur graphique cherche réponse.

“ Danielle Vanwesenbeeck :
"Créer de la valeur ajoutée par le biais de la communication cross-media reste, en Belgique, un parcours difficile." ”

supplémentaires. Mais avec la crise actuelle et sur un marché graphique en contraction, l'affrontement débouche la plupart du temps sur un bain de sang, un "océan rouge". En effet,

cultés ces dernières années, nous ne pouvons qu'abonder dans leur sens. Toujours selon les auteurs, celles-ci doivent se mettre en quête de leur "océan bleu" poissonneux. C'est-à-dire,

Les participants à la table ronde

Mieke Neven est, depuis octobre 2011, la nouvelle propriétaire-directrice générale de Burocad, à Peer. La société fut l'une des pionnières de l'impression numérique en Belgique. À côté d'imprimés numériques, en petit ou grand format, Burocad produit aussi des mailings à la personnalisation poussée.

Tom Van Uffelen est le gérant de l'imprimerie numérique Universitas, à Deurne. L'une des spécialités de l'entreprise est l'impression-copie noir et blanc de supports de cours. Outre son implantation de Deurne, Universitas dispose d'un service propre de syllabus pour les étudiants du quartier universitaire anversois.

Danielle Vanwesenbeeck est à la tête de Mastermail, société de coordination de services de publipostage implantée à Louvain, qui s'est spécialisée dans l'élaboration et le traitement efficaces de mailings. "Le taux de réponse est un indicateur de valeur important pour l'évaluation du succès d'un mailing."

Bart De Bie est à la tête de l'imprimerie De Bie, à Duffel. Celle-ci propose aussi bien de l'offset que du numérique. Sous l'impulsion de Bart et Johan De Bie, elle s'est hissée, avec ses 50 collaborateurs, dans le classement des entreprises en plus forte croissance dans le secteur. Elle a racheté Albatros Printing en 2008, et repris les activités de calendriers de Stockmans en 2010.

Peter Vanhove est le directeur général de Proxess-Maes. Cette société de Zaventem, spécialiste de la gestion documentaire, se focalise sur l'impression à la demande (POD) et a fusionné à la fin de l'année dernière avec Maes Printing.

Forte d'une production annuelle de plus de 200 millions de pages, Proxess-Maes est l'un des principaux protagonistes belges dans le domaine de l'impression numérique et des solutions de gestion de contenu, de mise en page structurée et de gestion des besoins globaux en matière d'imprimés numériques.

Sven Lefevre, gérant de l'entreprise courtraienne onlinedrukwerk.be, s'est spécialisé dans les courts tirages numériques de haute qualité. Avec plus de 11 ans d'expérience dans l'impression numérique pure, la société dispose d'une masse énorme de savoir-faire et de connaissances dans un secteur considéré encore il y a peu comme un marché de niche.

Wouter De Sonville est chef de fabrication de l'imprimerie éponyme à Lovendegem. Imprimerie moyenne, De Sonville se consacre essentiellement à la production d'imprimés commerciaux et publicitaires, et de travaux de ville. Selon le tirage ou l'application, le client a le choix entre offset ou numérique, ou une combinaison des deux procédés.



Valeur ajoutée ultime

Que les choses soient claires : la valeur ajoutée à laquelle pensent les différents interlocuteurs présents autour de la table n'est certainement pas à prendre au sens économique du terme. À savoir, la différence entre la valeur commerciale d'un produit et le coût des matières premières achetées. L'un ne va évidemment pas sans l'autre mais, selon Peter Vanhove, directeur général du spécialiste de l'impression à la demande (POD) Proxess-Maes, cette marge est dans certains cas devenue si mince qu'il est difficile d'en vivre. "Gagner de l'argent en se limitant à vendre des feuilles imprimées, cela reste malgré tout possible. Mais pour cela, il faut que les entreprises veuillent et puissent investir dans des solutions porteuses d'une efficacité accrue. Celui qui ne le fait pas est condamné à plus ou moins brève échéance." Un avis partagé par les autres participants autour de la table. Puisqu'il est impossible à chacun de tout faire, il faut être prêt à travailler avec des partenaires pour offrir des services supplémentaires. Cela demande de la confiance – un élément que les entreprises recherchent aussi chez leurs fournisseurs. Ainsi, lors de la fusion entre Proxess et Maes Printing, Albyco Belgium a reçu toute latitude pour repenser et mettre à niveau le département de finition de la nouvelle entité. Un choix qui a permis de gagner beaucoup de temps, ce qui est une forme d'efficacité et de bonne gestion du temps. Le terme de valeur ajoutée (ou de plus-value) exprime en fait l'essence même du fait de pro-

duire : ajouter de la valeur à un bien. Mieux l'on s'y prend, plus il est facile d'en demander plus et de l'obtenir. Prenons l'exemple d'une banale bouteille d'eau. À combien peut-on la vendre ? Ou, posé autrement, combien le consommateur est-il prêt à la payer ? Plusieurs euros ? Il doit alors s'agir d'une bouteille de luxe. Prenons le même flacon et vendons-le à un touriste égaré dans le désert, dont nous sommes le seul et unique pourvoyeur. L'oasis la plus proche étant éloignée de 20 km, cette eau, à pareille distance, est sa seule chance de survie. Qui n'est pas prêt à payer mille euros, voire davantage, pour sauver sa peau ? Appelons cela la forme ultime de valeur ajoutée. Celle dont l'on ne peut que rêver.

Réactivité

Les chefs d'entreprises graphiques sont souvent des techniciens, ce qui est tout à leur honneur. Cette réalité est en tout cas ressortie clairement de cette



Peter Vanhove et Danielle Vanwesenbeeck

vente sont tout aussi importants. "Les clients aujourd'hui veulent être aidés rapidement et efficacement. La capacité à réagir vite aux opportunités constitue un atout important et à ne pas

les coups. Et je veux dire par là, faire offre dans la journée, voire dans les heures qui suivent. Les entreprises qui ne le font pas sont inconsciemment considérées comme moins attractives par le client."

Telle est aussi l'expérience de Bart De Bie, qui a dès lors fortement investi dans le personnel, le flux de production et l'automatisation : "Nous avons pas moins de cinq deviseurs dans l'entreprise. Grâce à un flux optimisé, ils peuvent traiter rapidement et efficacement la



Mieke Neven :

"La bonne personne à la bonne place, c'est un atout qui fournit une plus-value appréciable pour toute entreprise."

table ronde. Quant à savoir d'où pourrait venir un supplément de valeur ajoutée, l'assemblée s'est spontanément tournée vers des solutions technologiques. Carli Van de Peer, directeur d'Albyco Belgium, n'y trouve rien à redire, mais fait remarquer que de bons contacts avec les clients et la réactivité dans le processus de

négliger. La probabilité pour l'entreprise d'être la seule sollicitée est devenue quasi nulle. Des clients fidèles, cela existe encore, mais il est aujourd'hui beaucoup plus simple, notamment grâce à internet, de demander prix aussi à d'autres fournisseurs. En réagissant sans attendre, on augmente sensiblement ses chances à tous





Sven Lefevre et Wouter De Sonville

plupart des demandes d'offre en quelques heures. Ce même flux nous offre une vue synthétique parfaite de la production. Les clients qui s'informent sur l'état d'avancement de leur commande peuvent ainsi recevoir d'emblée une réponse claire. Un détail qui a son importance : sans une formation digne de ce nom pour les deviseurs, toute cette belle technique ne sert pas à grand-chose. C'est précisément cette combinaison d'expérience personnelle et de connaissance du flux qui fait la différence."

Dynamisme et rayonnement positif

Tom Van Uffelen, de l'imprimerie numérique Universitas, opine et renchérit: "Un investissement dans un équipement efficace et une formation de qualité constitue une plus-value abso-

lue. Mais il est, à mon sens, tout aussi important de miser sur l'humain. Et je ne parle pas uniquement des formations, mais aussi du fait d'offrir la possibilité aux gens de s'épanouir dans un environnement de travail agréable. L'enthousiasme, la passion et le dynamisme que vous en recevez en retour ont une valeur inestimable. Quand j'entends des clients dire qu'ils sont heureux de travailler avec nous pour le rayonnement positif qui émane de nos collaborateurs, et leur détermination à résoudre les problèmes et toujours chercher la meilleure solution, cela me fait chaud au cœur. Beaucoup de collègues prétendent réfléchir avec eux aux besoins de leurs clients, mais je remarque que cette idée se cantonne souvent au simple fait de livrer rapidement un imprimé de bonne qualité. L'imprimé n'est, la plu-

part du temps, qu'un maillon de la chaîne de communication. La valeur ajoutée des activités périphériques est souvent plus importante. Pensons à la gestion des stocks, à la livraison, au bon moment et au bon endroit, de la quantité demandée, pour ne citer que quelques exemples. Nous pouvons difficilement concurrencer les prix de certains fournisseurs internet, mais d'un autre côté, ceux-ci sont loin d'offrir les services personnalisés supplémentaires que nous assurons à nos clients. Et c'est là que nous faisons généralement la différence."

Valeur ajoutée d'une infrastructure moderne

Les participants trouvent aussi que des bâtiments et une infrastructure modernes, adaptés aux

besoins de l'entreprise, constituent clairement une plus-value. Tant Danielle Vanwesenbeeck, de Mastermail, que Sven Lefevre, d'onlinedrukwerk.be, l'on constaté après leur récent déménagement vers un nouveau site.

Danielle Vanwesenbeeck : "Notre nouvel immeuble a une allure nettement plus professionnelle, qui fait certainement impression sur les grandes entreprises pour lesquelles nous travaillons. La faculté que nous avons d'aménager l'espace entièrement en fonction des besoins de production fait un monde de différence au niveau des délais. La finition en interne constitue une véritable valeur ajoutée pour notre entreprise, mais, faute de place, nous devons jusqu'ici travailler avec un sous-traitant. Nous nous en occupons désormais nous-mêmes, avec un équipement qui répond parfaitement à nos attentes. Je propose systématiquement une visite guidée des installations aux clients. En voyant tout ce qui se passe en coulisses et ce qu'il en coûte pour sortir une campagne de mailings dans les temps, ils ont aussi davantage de considération pour le travail presté." Un vécu partagé par Sven Lefevre : "Ce n'est qu'une fois dans nos nouveaux quartiers que nous avons pleinement pris conscience du temps perdu par le passé à 'réorganiser' l'espace





Bart De Bie, Mieke Neven et Tom Van Uffelen

de travail pour cause de manque de place. Du temps que nous pouvons à présent entièrement consacrer à la production.”

Optimisation des processus

Tous les participants à la table ronde ont aussi vu une plus-value évidente dans la rationalisation et l'optimisation des processus de production internes. Pour l'un, ce fut l'achat d'une nouvelle presse offset ou numérique ; pour l'autre, la mise en œuvre de la norme ISO-12647 ou l'installation de la dernière génération de machines de façonnage ou d'imprimantes grand format. L'automatisation poussée des équipements les plus récents se traduit par des calages plus rapides, avec pour corollaire une diminution de la gâche.

Wouter De Sonville, de l'imprimerie éponyme, confie : “La différence par rapport à notre presse offset précédente est colossale. Les changements de travaux se comptent à présent en minutes. C'est le jour et la nuit, surtout pour les petits tirages. Avant, 20 à 25 % du papier passait au conteneur. Un gaspillage désor-

mais réduit de plus de moitié. Il en résulte une capacité de production supérieure, pour un plus grand bénéfice net par travail. Autant de moyens qui peuvent être réinvestis dans l'entreprise.” Mieke Neven, directrice de l'imprimerie numérique Burocad, tient un discours similaire : “Un imprimeur numérique a d'autres besoins de finition que l'offsettiste traditionnel. De ce point de vue aussi, les choses ont beaucoup changé ces dernières années. Le matériel issu de l'environnement bureautique a évolué vers des machines de production robustes, dédiées au façonnage de l'imprimé numérique. Ces équipements sont si faciles à régler que n'importe lequel de nos collaborateurs est à même de s'en servir.”

L'informatique, le maillon faible

Un tour de table sur les moins bonnes expériences en matière de plus-value espérée révèle que tous les investissements n'ont pas été un succès. Ainsi, tant Burocad qu'onlinedrukwerk.be ont rencontré les problèmes inhérents à la mise en place d'un



environnement de webimpression. Bart De Bie, de son côté, pense que les solutions JDF dans lesquelles sa société a investi n'ont pas engendré la valeur ajoutée attendue. Nous apprenons aussi que la solution de personnalisation d'images achetée par Mastermail a encore un rendement insuffisant, faute de pouvoir s'appuyer sur des bases de données 100 % en ordre.

Tous ces investissements, ce n'est pas un hasard, concernent la sphère ICT. Une discipline qui reste le maillon faible de la plupart des entreprises graphiques et affiche donc de moins bons scores. On l'a bien compris chez Mastermail, qui a chargé un petit génie de l'informatique de s'occuper de l'intégration de Facebook et d'autres médias sociaux dans les campagnes de mailings. Un coup dans le mille, manifestement. Le succès de l'édition pour iPad semble aussi se faire quelque peu attendre, mais les entreprises qui investissent d'ores et déjà en vue de pouvoir publier aussi bien sur papier que sur tablette prennent une longueur d'avance sur les autres. Cela étant dit, l'heure n'est surtout

pas au “football-panique”. Il s'agit d'investir dans des solutions qui s'inscrivent en prolongement des compétences disponibles au sein de l'entreprise.

“Le *high tech* n'est pas toujours nécessaire pour parvenir à un résultat, conclut Peter Vanhove. Nous nous sommes inscrits en qualité de prestataire sur une place de marché en ligne et cet investissement a porté ses fruits. Cette plate-forme aide les entreprises et les organisations à acheter et vendre plus vite et plus facilement des produits et services par internet. Le croiriez-vous, nous sommes souvent les seuls à pouvoir offrir une solution adaptée au client. Trouver de la valeur ajoutée est parfois plus simple qu'on ne le pense.” ■

