

# Etude de cas



Janvier 2011

## **Brunner AG passe au multimédia**

*Puissance décuplée pour une société suisse avec son équipement de production numérique*

Des commentaires à formuler ou des questions à poser ?

## Sommaire

Introduction .....	3
De l'impression offset aux services marketing multimédia .....	5
Un changement bien pensé .....	5
Changer les choses .....	7
Le plan marketing dynamique .....	8
Engager le dialogue avec les clients .....	9
S'impliquer de façon pertinente .....	10
Recommandations d'InfoTrends .....	11
Consultant en développement commercial de Xerox à l'honneur .....	12
À propos de l'auteur .....	12

## Introduction

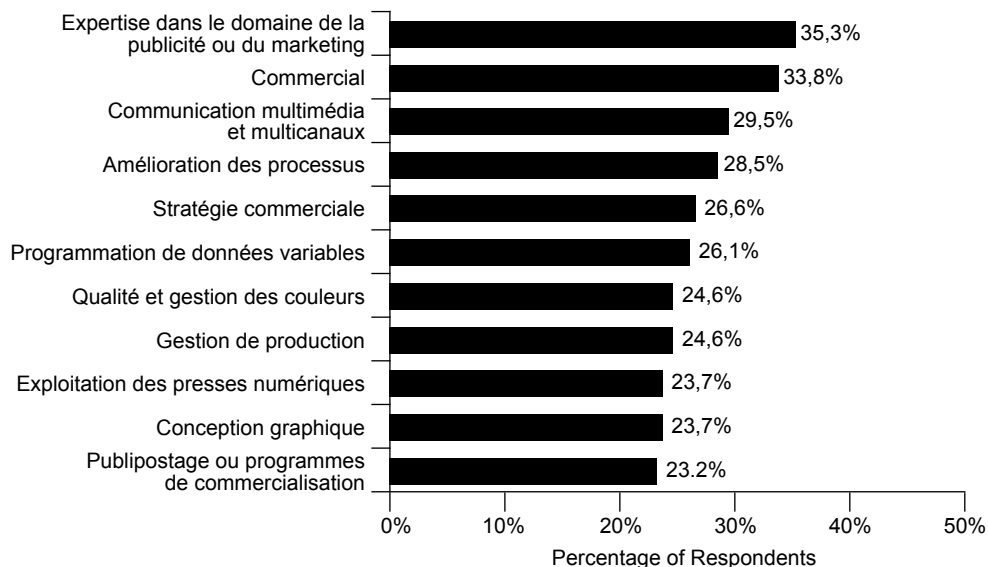
Brunner Druck und Medien AG, prestataire de services d'impression basé à Luzerne, se lance dans la fourniture de services marketing multimédia. Son objectif est de différencier Brunner AG de ses concurrents en offrant une marge plus élevée et des services de plus grande valeur à ses clients. Son plan de transition prévoyait, comme élément-clé, le lancement de Brunner Digital, unité regroupant trois domaines de service en une seule division d'exploitation incluant l'impression numérique, les services de données et l'informatique.

Les directeurs de l'entreprise reconnaissaient que l'impression numérique représentait la pierre angulaire du mix multimédia et ils décidèrent d'installer une presse iGen4<sup>®</sup> de Xerox<sup>®</sup> pour imprimer des données variables et donner de la pertinence à la composante d'impression. Avec l'aide d'un consultant en développement commercial recommandé par Xerox, l'entreprise a également dressé un plan stratégique solide pour faciliter cette transition. Depuis l'installation de la presse iGen4<sup>®</sup>, Brunner Digital a doublé son volume d'impression couleur en numérique.

« Numérique est un mot magique et il a changé le monde pour de bon, » explique Roland Dahinden, Président et Directeur général de Brunner Druck und Medien. « Dans le monde des médias, il faut utiliser tous ceux qui vous permettent de communiquer l'information afin de toucher l'utilisateur final dans son canal de choix. »

Un élément-clé de la décision d'achat équipement d'impression numérique de Brunner AG a été le soutien en développement commercial qu'offrait Xerox. Au fur et à mesure que les prestataires de services d'impression monteront les échelons de la chaîne de valeur pour offrir des services de communication marketing multimédia, ils se tourneront vers le nec plus ultra de l'offre en matière de développement commercial et de services professionnels pour optimiser l'efficacité et dynamiser la croissance des recettes. La figure ci-dessous illustre le fait que les prestataires de services d'impression ont besoin de soutien sur plusieurs fronts pour offrir le développement commercial, gérer les exploitations de production et réussir dans les domaines du marché tels que le multimédia.

**Figure 1 : Quel ensemble de compétences parmi les suivantes votre entreprise a-t-elle besoin dans les 12 prochains mois ?**



N=207

Source : Le développement commercial et les services professionnels qui marchent ! InfoTrends 2010

**Figure 2 : Page d'accueil de Brunner Druck**



Source : <http://www.bag.ch/>

## De l'impression offset aux services marketing multimédia

Brunner Druck und Medien AG est une entreprise qui cumule 80 années d'expérience et qui exploite aujourd'hui trois unités : Brunner Publishing, Brunner Print et Brunner Digital. L'entreprise emploie près de 80 personnes (12 en publication, 55 en impression traditionnelle et 12 dans son unité Brunner Digital pour le numérique). Brunner AG est passée sous le contrôle de ses employés en 1984, ce qui est un modèle de prise de participation plutôt rare pour une entreprise d'impression européenne.

Ses clients sont basés en Suisse centrale et comptent le secteur des services, les associations, écoles, éditeurs et agences. La philosophie de l'entreprise prône que l'avenir de la communication réside dans l'intégration des formes de média reposant sur l'impression.

« La combinaison des médias est un fait, » précise Dahinden. « Les sociétés qui réussiront sur le marché sont celles qui communiquent avec leurs auditoires au moyen de divers canaux. »

Le chiffre d'affaires total de l'entreprise se monte à 10,2 millions d'euros, décomposé de la manière suivante : 1,2 millions d'euros pour Brunner Publishing, 7,4 millions d'euros pour Brunner Print et 1,6 millions d'euros pour Brunner Digital.

L'entreprise s'est lancée dans l'impression numérique il y a 12 ans en ouvrant un atelier de copie numérique équipé d'une machine Océ 800, d'un système Océ en monochrome et d'une imprimante DocuColor® 240 de Xerox®. Si ces systèmes étaient productifs, l'entreprise réalisa que s'attaquer à l'univers multimédia exigeait d'elle d'investir dans un système d'impression couleur en numérique pouvant produire des volumes plus élevés.

« Une solution multimédia solide exige un processus d'impression intelligent. Il nous fallait un périphérique pouvant offrir vitesse, qualité, compatibilité avec les supports de grand format et capacité d'impression de données variables, » précise Dahinden.

### Un changement bien pensé

L'entreprise envisageait d'investir dans un système d'impression de production couleur numérique et elle demanda à Xerox de procéder à une évaluation de son niveau de préparation pour le numérique. L'évaluation permet de se faire une idée de où en est l'entreprise, de ses forces et de ses faiblesses ainsi que de sa position concurrentielle, et de formuler les mesures nécessaires pour aller de l'avant dans un environnement d'impression numérique à haut volume.

« La technologie est à la base et les clients comptent dessus. Mais ce n'est pas ce qui vous permet de vous différencier. C'est le partenariat qui importe le plus. »

Suite à cette évaluation, Brunner AG embaucha Josef Novak, consultant en développement commercial recommandé par Xerox, pour animer un groupe de travail de deux jours sur le sujet du développement commercial. Au cours de cette séance de travail, le Président-directeur général Dahinden et Novak développèrent un plan marketing s'appuyant sur les forces et les faiblesses de l'entreprise qui permit de définir des stratégies et des tactiques dans le but de faire passer la société du statut d'imprimeur à celui de prestataire de services de communication marketing multimédia.

**Figure 3 : Xerox se range derrière son équipement avec un appui solide sur le plan du développement commercial**

Ressources de formation  
et Services professionnels



Le programme de développement commercial de Xerox® prévoit deux options pour le soutien. Les ressources commerciales pour le numérique du programme ProfitAccelerator® de Xerox®, tout d'abord, regroupent un éventail de plus de 100 outils, kits, programmes, modèles et ressources pour l'impression numérique. Les services-conseils en matière de développement commercial de Xerox offrent par ailleurs un portefeuille complet de programmes de formation et de services professionnels dispensés par des professionnels de Xerox et un réseau d'experts du secteur d'activité extérieurs à l'entreprise. Ces services mettent l'accent sur la vente et le marketing, l'exploitation et les flux de travaux ainsi que les domaines de développement des applications de l'entreprise. Les prestataires de services d'impression peuvent tirer parti des ressources du programme Profit Accelerator® et des services-conseils en matière de développement commercial pour les aider à transformer leur activité numérique, améliorer leurs activités commerciales et leur efficacité opérationnelle et stimuler la croissance à venir.

### Changer les choses

Le plan marketing prévoyait, en outre, de regrouper les fonctions d'impression numérique, la conception Web et les services informatiques en une seule unité, à savoir Brunner Digital. « Le regroupement de ces trois départements prenait tout son sens, dans la mesure où cela nous permettait de remettre une offre en boucle fermée aux clients multimédias qui ont besoin de communications dictées par les données entre divers médias, » explique Dahinden.

Brunner AG est une société détenue par ses employés, ce qui est rare en Europe, et ces mêmes employés devaient approuver le plan. Le plan fut approuvé par le comité directeur et l'entreprise installa une presse iGen4<sup>®</sup> de Xerox<sup>®</sup> en novembre 2009.

« Prendre la direction du multimédia est un choix concurrentiel. Poursuivre nos activités courantes aurait eu pour effet de rivaliser avec 2 500 imprimeurs commerciaux sur notre marché. Le fait d'offrir l'impression numérique et la publication réduit ce chiffre à 400 concurrents. Mais, offrir les trois nous fait descendre à l'échelon de 300, un chiffre bien plus intéressant pour nous différencier par rapport à la concurrence, » affirme Dahinden.

Il ajoute que le multimédia avec une solution d'impression intelligente et solide représentait l'étape suivante pour l'entreprise. Il est convaincu que dynamiser les applications multimédias, en les appuyant par une offre d'impression solide repose sur la gestion des données et l'automatisation des processus.

« Une solution multimédia percutante implique d'avoir un périphérique d'impression grande vitesse produisant un haut niveau de qualité et capable d'imprimer des données variables, » reprend Dahinden. « La presse iGen4<sup>®</sup> répond à ces trois conditions. Les systèmes d'impression numérique permettent la production de courts tirages et de produits d'impression personnalisée de qualité élevée. »

**Figure 4 : Presse iGen4<sup>®</sup> de Xerox<sup>®</sup>**



L'entreprise propose également la conception Web, la programmation, le marketing du référencement, la personnalisation du texte et des images, l'impression numérique, l'impression à la demande et la gestion des données. Elle a développé un système de gestion du contenu pour gérer les sites Web de ses clients, qu'elle a appelé mirusys®.

Depuis l'installation de la presse iGen4®, Brunner Digital a doublé son volume d'impression couleur en numérique. En allant de l'avant, l'entreprise compte sur des recettes offset qui restent constantes et une croissance à deux chiffres de ses résultats avec l'impression numérique, cette dernière offrant de meilleurs délais et la possibilité d'imprimer des données variables.

L'appui pour le développement commercial offert par Xerox a été un important facteur de décision dans le choix de la presse iGen4® », poursuit Dahinden. Brunner AG a évalué la presse iGen4® et un périphérique d'impression numérique concurrent, mais c'est le niveau de soutien pour le développement commercial qui a motivé son choix de Xerox.

« Le plan de développement commercial de Xerox nous a aidé à voir où nous nous trouvions, à identifier les écarts et à confirmer la stratégie que nous avions à l'esprit, » reprend Dahinden. « Il nous a également aidé à décider de l'équipement à acheter et Xerox a prouvé qu'elle nous soutiendrait sur les plans marketing et commercial. » Après avoir installé la presse iGen4®, Brunner demanda à Xerox de dispenser un cours de formation de deux jours à son personnel commercial.

### Le plan marketing dynamique

Les actions de l'entreprise ont été dictées par le plan marketing, qui incluait une solide analyse de Brunner, de son environnement concurrentiel et de ses clients. Le sommaire du plan marketing marketing indiquait :

- Analyse SWOT
- Objectifs
- Étapes
- Marchés cibles
- Gamme de produits
- Stratégie commerciale
- Stratégie de communication
- Plan d'action pour les 11 prochains mois

Dahinden indique que le plan développé avec Novak a permis de confirmer et de valider l'orientation qu'il souhaitait voir l'entreprise prendre. Il n'hésite pas à dire combien il est important de reconnaître que le plan constitue un guide pour le changement, qu'il s'agit d'un outil dynamique qui doit s'adapter aux évolutions du marché.



## Engager le dialogue avec les clients

L'une des étapes principales qu'adopte l'entreprise pour dynamiser ses ventes d'applications multimédia et numériques est de s'impliquer relativement tôt avec les clients dans le processus créatif afin de devenir un vecteur d'influence clé de la solution. Le but est de positionner l'entreprise en tant que partenaire générant de la valeur ajoutée et de contrecarrer tout problème de production pouvant survenir en cours de route.

« Notre proposition de valeur consiste à aider nos clients à devenir plus compétitifs en entamant personnellement un dialogue avec eux pour les inciter à faire de même avec leurs propres clients. L'engagement personnel est incontournable pour réussir, » affirme-t-il.

**Figure 5 : Exemples d'applications numériques de Brunner : la personnalisation des images augmente la pertinence des documents imprimés**



Dahinden est fermement convaincu que les relations avec les clients sont plus importantes que la technologie elle-même. « La technologie est à la base et les clients comptent dessus. Mais ce n'est pas ce qui vous permet de vous différencier, » n'hésite-t-il pas à dire. « Ce qui est plus important encore, » continue Dahinden, « c'est la capacité d'établir de solides partenariats basés sur la confiance et de comprendre quelles sont les solutions pertinentes dont les clients ont besoin. »

L'entreprise a constitué une équipe d'innovation il y a six mois pour discuter chaque mois de nouvelles idées. Parmi ses six membres, l'équipe compte Dahinden ainsi que des commerciaux et des techniciens. Issus du commercial ou de l'exploitation, leurs idées sont techniquement faisables et appuyées par une solide demande.

## S'impliquer de façon pertinente

L'entreprise fait ses preuves avec des pièces d'auto promotion allant des lettres électroniques et des magazines clients en différentes versions aux exemples de ses produits d'impression intelligents. Elle a personnalisé les récentes éditions de son magazine client, Brunner Link, pour ses destinataires, et a imprimé le numéro sur la presse iGen4®.

**Figure 6 : Magazine Link de Brunner imprimé sur la presse iGen4® de Xerox® de l'entreprise avec éléments de personnalisation**



« La personnalisation des images laisse entendre de belles perspectives pour les spécialistes du marketing et les agences de publicité, » déclare Dahinden. « Le théoricien des médias, Marshall McLuhan, a une fois déclaré que le média était le message. Je pense que cela est particulièrement vrai avec l'impression numérique personnalisée, » soutient-il.

À l'avenir, l'objectif de l'entreprise est de vendre davantage de travaux avec données variables et d'aligner plus précisément toutes les composantes de son offre multimédia. L'entreprise accentuera ses efforts commerciaux et marketing en vendant à davantage d'agences publicitaires et en présentant son travail au moyen d'études de cas documentées.

Un défi clé à l'avenir sera d'équilibrer les trois compétences essentielles pour le multimédia : le commercial (besoin), la créativité (solution) et la technologie (catalyseur).

« Tous les facteurs sont importants. Il est donc crucial d'entamer le dialogue avec les clients au bon moment pour influencer le processus, » insiste Dahinden. « Nous ne voulons pas être parmi les imprimeurs contactés pour une proposition ; nous voulons dicter cette proposition. »

## Recommandations d'InfoTrends

Brunner Druck und Medien AG passe brillamment d'un rôle de prestataire de services d'impression à celui de fournisseur de services marketing multimédia. Les stratégies clés contribuant à sa réussite incluent :

- **Démarrer par un plan :** Toute société a besoin d'un itinéraire pour atteindre la destination visée, particulièrement lorsqu'elle s'aventure sur ce nouveau territoire qu'est le multimédia. Brunner AG a dressé par écrit un inventaire de ses forces, de ses faiblesses et de la situation du marché pour évaluer où elle souhaitait aller et comment elle atteindrait la destination visée. Dans le même temps, elle a reconnu qu'un plan ne pouvait être rigide et qu'il devait s'adapter aux évolutions du marché.
- **Réfléchir de façon stratégique :** Le multimédia tourne autant autour de la stratégie que de l'exécution. Brunner AG a reconnu qu'elle avait besoin de réaligner son exploitation pour que les composantes essentielles permettant d'alimenter sa nouvelle offre puissent être intégrées en une seule unité. Elle a reconnu que la synergie consistant à utiliser le média devait être appuyée par une synergie concernant la production d'une campagne multimédia.
- **Solliciter une tierce partie :** Travailler avec une tierce partie experte, telle qu'un consultant en développement commercial, a permis d'obtenir l'avis d'une personnalité extérieure quant aux forces et faiblesses de l'entreprise, et à sa position sur le marché, ainsi que de bénéficier de recommandations pour atteindre ses objectifs. Une toute nouvelle perspective ne s'arrête pas à la connaissance institutionnelle de la façon dont les choses ont toujours été faites.
- **Entamer le dialogue avec les clients :** La formation est un excellent outil de vente. Brunner AG informe activement ses clients actuels et potentiels sur les nouvelles technologies et les tendances du marché qui les aideront dans la course à la rentabilité, et démontre sa capacité à remettre les services de communication qu'ils attendent. L'effort est un dialogue hebdomadaire permanent avec le marché qui positionne l'entreprise en tant que leader.
- **Exploiter les connaissances des employés :** Le passage au multimédia exige un changement sur le plan de l'organisation. Qui, mieux que le personnel de l'entreprise, peut se dépasser pour aller plus loin ? L'inertie la plus grande dans une entreprise vient de ses employés. Brunner AG a constitué une équipe d'innovation composée de membres du personnel dans les domaines opérationnels clés, à savoir le commercial, le marketing, la production et la technologie, pour évaluer et entériner le changement.

Ce document est préparé exclusivement pour les clients d'InfoTrends, Inc. Les opinions exprimées illustrent notre interprétation et l'analyse des informations généralement mises à la disposition du public ou publiées par des individus responsables dans les entreprises qui en font l'objet. Nous sommes convaincus que les sources d'information sur lesquelles s'appuient nos documents sont fiables et que nous avons fait professionnellement preuve de discernement quant aux données obtenues.

## Consultant en développement commercial de Xerox à l'honneur



### **Josef Novak**

Réseau de consultants externes à Xerox

[josef.novak.consulting@gmail.com](mailto:josef.novak.consulting@gmail.com)

[www.xerox.com/driveprofit](http://www.xerox.com/driveprofit)

## À propos de l'auteur



### **Lisa Cross**

Consultante Senior

[lisa\\_cross@infotrends.com](mailto:lisa_cross@infotrends.com)

+1 781 616 2100

Lisa Cross est Consultante Senior dans le service Stratégies de développement commercial d'InfoTrends. Elle a la responsabilité de mener des études de marché, d'appuyer les estimations faites sur les prévisions du marché, de gérer des projets de services-conseils personnalisés et de communiquer les résultats des événements du secteur d'activité.

[Des commentaires à formuler ou des questions à poser ?](#)