

DGCIS
Direction Générale de la Compétitivité, de
l'Industrie et des Services

***Pistes d'adaptation pour les acteurs
leur permettant de faire face à la
dématérialisation en cours au sein de
la filière des industries graphiques***

Etude – Février 2011

Sommaire

INTRODUCTION	4
1. CHALLENGES POUR LES ACTEURS TRADITIONNELS DE LA FILIERE DES INDUSTRIES GRAPHIQUES	5
1.1. Une filière vulnérable et fragilisée	5
A - Des rapports de force déséquilibrés entre les acteurs	5
B - Des structures petites et familiales	6
C - Une organisation traditionnelle encore trop centrée sur l'outil de production	7
D - Un marketing de l'offre relativement peu développé	7
E - Un positionnement lent sur les services à valeur ajoutée	7
1.2. Une transformation de la filière qui oblige les acteurs traditionnels à se repositionner	8
A - La dématérialisation menace le potentiel de certains supports imprimés	8
B - Les acteurs traditionnels sont confrontés à une redistribution des cartes dans un paysage concurrentiel complexifié	10
C - Des adaptations stratégiques deviennent prioritaires	11
1.3. Des promesses et des potentiels des supports imprimés à capter malgré tout	12
A - Le support papier reste attractif et n'a pas vocation à disparaître	12
B - Certains segments de marché ont encore un bel avenir devant eux	12
2. IDENTIFICATION DES MOYENS DE REACTION ACCESSIBLES ET ENVISAGEABLES POUR SAISIR DE NOUVELLES OPPORTUNITES	13
2.1. Inscrire le développement de l'entreprise dans un plan d'évolution stratégique à long terme	14
A - Atteindre une taille critique pour solidifier les fondements économiques de l'entreprise	15
B - Renforcer la structure capitalistique pour se doter de capacités financières et investir (hommes, machines, études,...)	16
C - Diversifier ses activités en intégrant verticalement la chaîne de valeur	17
D - Se recentrer et spécialiser son offre sur des savoir-faire et des domaines d'expertises prometteurs	18
E - Créer des partenariats et élaborer des synergies pour profiter d'effets de levier	19
2.2. Améliorer l'attractivité de la proposition de valeur	20
A - Travailler en réseau	21
B - Etre orienté client	23
C - Travailler le marketing de l'offre	26
D - Revaloriser le média papier	29
E - Développer et facturer de nouvelles offres	30
2.3. Se donner les moyens d'atteindre les objectifs visés	36
A - Adapter l'outil de production	36
B - Faire évoluer les compétences et ressources humaines	38

3. ETUDE DE CAS D'ENTREPRISES FRANÇAISES ET ETRANGERES AYANT OPERE DES ADAPTATIONS FACE A LA DEMATERIALISATION	41
3.1. Dupliprint	41
3.2. Jouve	43
3.3. Diadeis	44
3.4. CirclePrinters	46
3.5. Comelli Comservices	47
3.6. Quebecor	48
4. SYNTHESE DES RECOMMANDATIONS D'ADAPTATION DES ACTEURS TRADITIONNELS DE LA FILIERE FACE A L'IMPACT DE LA DEMATERIALISATION SUR LES SUPPORTS IMPRIMES	50
CONCLUSION	53

Introduction

La filière des industries graphiques traverse une mutation profonde et structurelle, provenant en partie de la dématérialisation des contenus. Cette dématérialisation est le fruit de l'introduction d'innovations technologiques et de l'évolution des usages du lectorat et de l'audience. Ainsi les e-books font leur apparition et encouragent la lecture électronique, la pénétration d'Internet dans les foyers ne cessent de progresser, les presses numériques se déploient ainsi que les offres associées,...

En outre, la crise économique a fortement impacté les volumes de production avec des demandes en baisse (forte diminution des budgets des annonceurs, des stocks non renouvelés,...).

Composés d'un tissu d'entreprises de petite taille à structure capitaliste souvent familiale, les acteurs de la filière des industries graphiques sont vulnérables et dans ce contexte, leur fragilité est renforcée (baisse de rentabilité, surcapacité de production,...). Ils disposent donc de marges de manœuvre réduites pour s'adapter. Pourtant, ils sont contraints de réagir pour maintenir leur présence sur ce marché.

Face à ces bouleversements, quelles perspectives s'offrent aux acteurs traditionnels de la filière ? Comment peuvent-ils ou doivent-ils réagir ? Quels sont les outils ou leviers à leur disposition pour adapter leurs activités au nouveau contexte ?

Ce rapport a vocation à identifier des pistes d'amélioration concrètes que les acteurs traditionnels de la filière peuvent adopter et mettre en place, en fonction de leurs positionnements, des perspectives qui se présentent à eux, et des situations économiques propres à chacun.

Pour ce faire, des acteurs de la filière ainsi que des organismes professionnels transverses ont notamment été interrogés afin de nous faire part de leurs visions et des initiatives qui semblent porter leurs fruits ou au contraire qui semblent avoir eu moins d'effets qu'escompté.

1. Challenges pour les acteurs traditionnels de la filière des industries graphiques

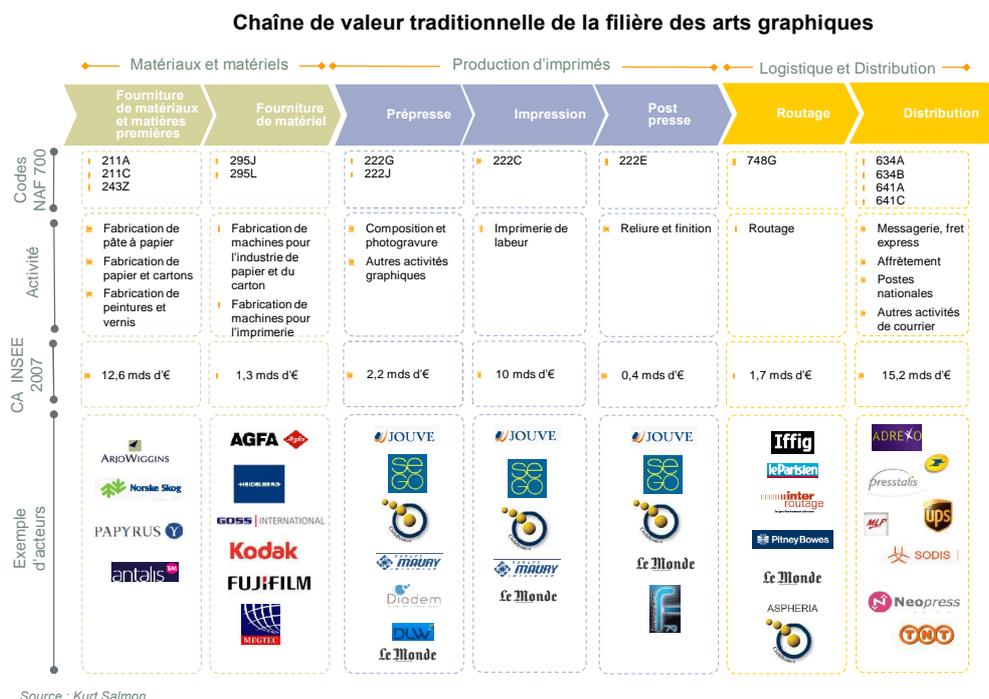
1.1. Une filière vulnérable et fragilisée

La filière française traditionnelle des arts graphiques est organisée autour de 7 secteurs d'activités qui composent la chaîne de valeur des arts graphiques, parmi lesquels figurent :

- Les fabricants de matériaux et matériels
- Les producteurs de supports imprimés (préresse, imprimeurs, post presse)
- Les logisticiens et distributeurs

L'activité de la filière est déterminée par les donneurs d'ordre qui génèrent la demande d'impression de supports.

La filière présente des points de faiblesses issus d'une histoire relativement longue et faite de nombreuses transformations de l'industrie.



A - Des rapports de force déséquilibrés entre les acteurs

La filière des industries graphiques est caractérisée par des inégalités de performance entre les acteurs qui la composent. Notamment, les secteurs amont et aval de la production de supports imprimés sont très concentrés (peu d'acteurs réalisent un chiffre d'affaires important) tandis que le secteur de la production de supports imprimés est très atomisé.

Les petites structures ont donc un pouvoir de négociation relativement faible par rapport à leurs clients et fournisseurs. De ce fait, elles sont soumises à

des pressions sur les prix (d'achat et de vente) qui affectent leur rentabilité et leurs capacités financières déjà réduites.

Cette situation procure de faibles marges de manœuvres pour les petites structures de la production de supports imprimés qui doivent pourtant réagir dans un environnement mouvant.

B - Des structures petites et familiales

Traditionnellement, les producteurs de supports imprimés (imprimeurs, prépresse, postpresse) sont des petites structures familiales créées à la fin du 19^e siècle pour la plupart, restées dans le patrimoine familial et transmises par voies de successions. Ce modèle de transmission a pu avoir dans certains cas la fragilité de confier la gestion des entreprises à des personnalités à la fibre entrepreneuriale moins développée que d'autres. Ainsi, certaines entreprises ont été en mesure de s'adapter aux mutations quand d'autres ont réagi moins vite.

En outre, les gestionnaires des structures familiales ont un attachement affectif à l'entreprise et sont relativement peu enclins à ouvrir les capitaux à l'extérieur lorsque cela peut être nécessaire. De ce fait, certaines structures ont souffert ou souffrent actuellement de faiblesses capitalistiques qui les freinent dans leur développement. Notamment dans un contexte où les fondements de l'activité doivent être repensés pour s'adapter à un secteur en profonde mutation.

Enfin, le secteur de la production de supports imprimés est composé de structures économiques et commerciales relativement petites, qui manquent la plupart du temps de :

- Ressources financières pour investir, innover et s'étendre
- Ressources humaines pour justifier d'une expertise sur des domaines d'activités précis
- Capacités de refuser des marchés trop peu rémunérateurs mettant à risque la rentabilité de la structure
- Souplesse dans les prestations offertes, l'outil de production occupant une part trop importante dans les coûts de la structure

Les TPE et PME disposent néanmoins d'un atout majeur : en raison de leur petite taille, elles sont plus flexibles et ont les moyens organisationnels de réagir assez vite. Plus vite que des grands groupes dont les décisions sont prises selon des calendriers lointains ou à des niveaux hiérarchiques plus éloignés ce qui ralentit la réactivité des changements.

Cette caractéristique représente une force dans un contexte où les changements sont inévitables et structurellement importants. Il demeure néanmoins que les dirigeants de ces petites structures devront être capables de décider et rendre opérationnels les changements.

C - Une organisation traditionnelle encore trop centrée sur l'outil de production

L'équipement en machines d'impression (presses, rotatives,...) et de finition (brocheuses, plieuses,...) des imprimeurs représentent le poste de coût principal de ces structures. Nombre d'imprimeurs ont recours au crédit-bail pour acquérir des matériels faute de capacités financières suffisantes pour les financer entièrement à l'achat.

Compte tenu de ce coût, les imprimeurs ont traditionnellement le souci de veiller à la rentabilité de leur outil de production. Réalisateurs de prestations techniques, ils ont donc toujours adopté un discours commercial orienté sur l'outil de production et doivent adapter leur discours de vente pour mieux répondre aux demandes clients. Cette logique économique centrée sur l'outil de production a tendance à orienter les commandes vers des tirages de gros volumes à la recherche d'économies d'échelle.

Toutefois les attentes des donneurs d'ordre évoluent. Ils sont à la recherche de volumes plus limités et d'impressions personnalisées. Or les imprimeurs n'ont pas toujours su adapter leurs méthodes et discours de ventes en ce sens. Encore contraints par la rentabilité de l'outil de production, ils n'ont pas toujours su développer les services additionnels qui auraient justifié des revenus complémentaires.

D - Un marketing de l'offre relativement peu développé

Dans un contexte de marché où les volumes baissent (concurrence des nouveaux loisirs, dématérialisation,...), où la concurrence s'accroît et où la guerre des prix bat son plein, les imprimeurs, et principalement les petites structures, portent leur attention sur les indicateurs économiques fragilisés (chiffre d'affaires, rentabilité, marge,...).

Ils ne disposent, de ce fait, que de peu de temps pour concevoir des offres nouvelles ou élaborer des propositions de valeur avantageuses, capables de séduire des donneurs d'ordre devenus plus exigeants, et ont ainsi tendance à subir la morosité du marché.

Ainsi, les producteurs traditionnels souffrent d'une faible mise en valeur de leurs offres et de leurs avantages concurrentiels, d'une communication peu développée pour conquérir de nouveaux clients et de discours peu adaptés aux exigences et attentes des donneurs d'ordre car encore très orientés sur les problématiques de leur industrie (coût, volume plutôt que qualité, délais).

E - Un positionnement lent sur les services à valeur ajoutée

Enfin, faute peut être d'un manque de vision de l'évolution du marché, les entreprises traditionnelles de la production de supports imprimés ont entrepris relativement tard de faire évoluer leurs activités pour proposer des services à valeur ajoutée. Ces acteurs ont attendu que la guerre des prix soit avancée et que le secteur soit en surcapacité de production pour réagir, ce qui les place, au moment d'opérer des changements et de proposer de nouvelles offres ou services, dans une situation fragilisée (capacités de financement et d'innovation limitées). Pourtant les donneurs d'ordre actuels attendent une différenciation par de nouveaux services qu'ils sont prêts à payer. Ainsi, les

producteurs de supports imprimés risquent de prendre du retard à un moment clé de leur développement où il est temps de capter des parts de marché ou a minima de conserver son portefeuille client en satisfaisant sa demande.

L'ensemble de ces points de faiblesse ou de vulnérabilité de la filière des industries graphiques française portent aujourd'hui préjudice à de nombreux acteurs traditionnels dans le sens où leur secteur est en pleine mutation structurelle, notamment du fait de la dématérialisation qui vient bousculer les équilibres et redistribuer les cartes entre les acteurs traditionnels et les nouveaux entrants.

1.2. Une transformation de la filière qui oblige les acteurs traditionnels à se repositionner

A - La dématérialisation menace le potentiel de certains supports imprimés

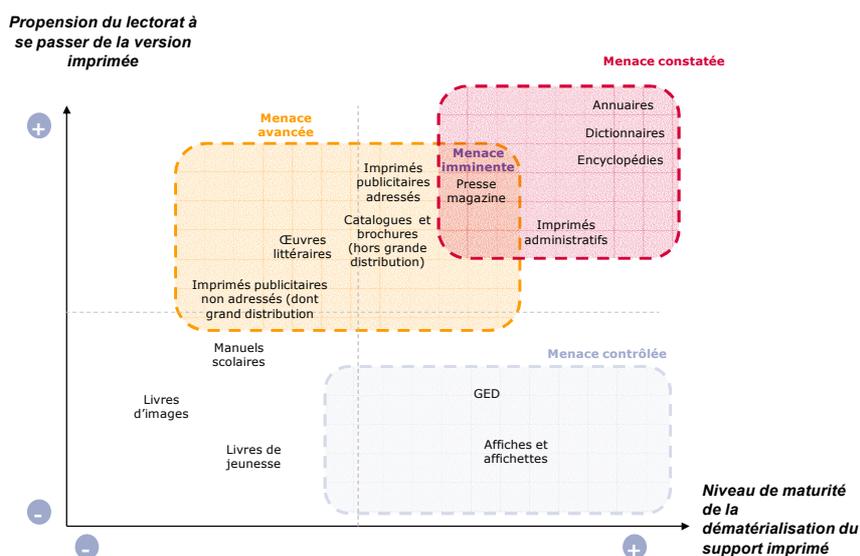
La filière des industries graphiques est profondément impactée par la dématérialisation des supports imprimés qui entraîne une diminution importante des volumes d'impression. Ce phénomène est la résultante des innovations technologiques et de la généralisation de l'accès à Internet qui transforment durablement les usages du lectorat et les exigences des donneurs d'ordre.

Tous les supports imprimés par l'imprimerie de labeur sont impactés par cette tendance :

- Les livres suivent la tendance de la numérisation et deviennent de plus en plus électroniques, notamment avec l'apparition des tablettes et liseuses : ils se numérisent et se téléchargent sur des plates-formes dédiées
- Les livres de consultation (dictionnaires, encyclopédies) ainsi que les cartes géographiques sont consultables sur Internet et accessibles gratuitement ou de façon illimitée pour un abonnement peu onéreux
- La presse est disponible sur Internet, une partie de son contenu étant accessible gratuitement
- Les affiches publicitaires se digitalisent et se numérisent
- Les catalogues et annuaires sont accessibles gratuitement en ligne
- Les imprimés publicitaires adressés se transforment en e-mailings
- Les documents administratifs sont accessibles et téléchargeables en ligne

Toutefois, le stade de dématérialisation varie selon les types de supports concernés. En effet, le livre numérique en est à ses débuts en France (même si l'on prévoit un décollage prochain), quand parallèlement les habitudes de consultation des dictionnaires et annuaires en ligne sont déjà largement ancrées dans les usages du lectorat et de l'audience.

Cartographie du niveau de menace de la disparition des supports imprimés du fait de la dématérialisation



Source : Analyses Kurt Salmon

1

Remarque de terminologie:

Menace constatée : les supports sont déjà dématérialisés et leur consommation en version dématérialisée est largement passée dans les usages

Menace imminente : les supports sont largement substituables en version dématérialisée mais sont encore consommés en version imprimée pour des raisons économiques restant à stabiliser

Menace avancée : les supports ont un fort potentiel de substitution par des supports dématérialisés mais ceux-ci sont en cours de conception ou de lancement et ne sont pas encore entrés dans les usages

Menace contrôlée : la consommation de ces supports en version dématérialisée a atteint son maximum

Ainsi, dans un contexte de transformation de la filière des industries graphiques par le phénomène de la dématérialisation, tous les acteurs traditionnels ne sont pas égaux face aux menaces et aux impacts :

- Les producteurs de supports imprimés positionnés sur l'impression de **documents administratifs, dictionnaires, encyclopédies et annuaires** ont été les premiers impactés par la dématérialisation et ont déjà dû procéder à des fermetures, cessions d'activité ou reconversion
- Les imprimeurs de **presse magazine** doivent réagir maintenant et se positionner différemment ou diversifier leurs activités afin de répartir les risques car la menace de la dématérialisation est bien réelle
- Les imprimeurs **d'œuvres littéraires, d'imprimés publicitaires et de catalogues** doivent se préparer de façon concrète à réagir

prochainement à une modification de leurs activités par une nouvelle concurrence et des volumes d'impression réduits

- Les imprimeurs de **livres de jeunesse, de beaux livres et de manuels scolaires** disposent de temps avant d'être menacés par la dématérialisation car les produits qu'ils impriment sont moins substituables

B - Les acteurs traditionnels sont confrontés à une redistribution des cartes dans un paysage concurrentiel complexifié

Ces innovations technologiques et ces nouveaux usages, suscitent des intérêts nouveaux pour des acteurs ne faisant à l'origine pas partie de la filière, et pour certains imprimeurs qui parviennent à se reconvertir. Parmi ces nouveaux potentiels et opportunités apparaissent :

- La gestion de données informatisées et de bases de données
- Le conseil en gestion et conception de campagnes multi canal, multi supports
- La numérisation de contenus
- Le négoce entre les donneurs d'ordre et les producteurs de supports imprimés qui sont nombreux et spécialisés
- L'agrégation de contenus téléchargeables

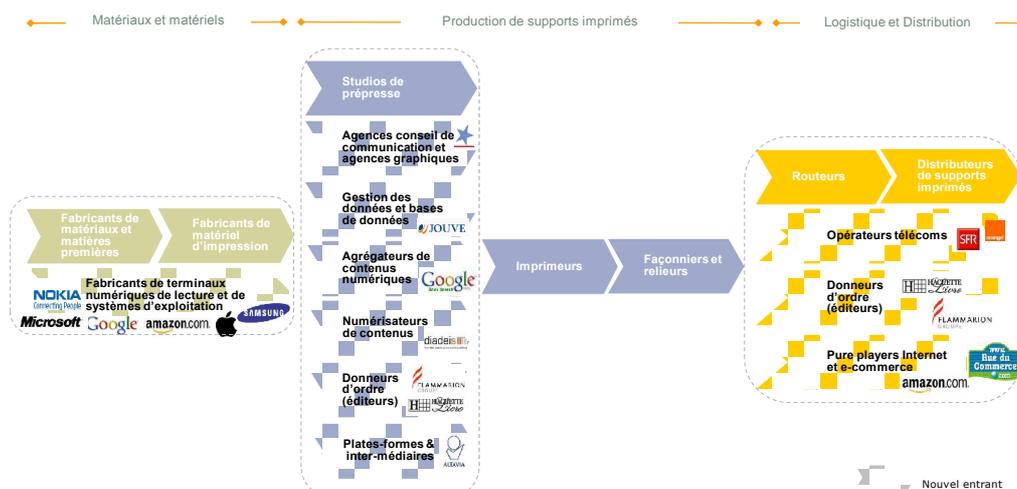
Afin de profiter de ces nouvelles promesses de revenus, des acteurs extérieurs font leur entrée dans la chaîne de valeur et d'autres renforcent leurs positions au sein de la filière :

- Les opérateurs télécoms pénètrent la distribution de supports devenus numériques et électroniques
- Les spécialistes de l'agrégation de contenus¹ numérisent les contenus et deviennent des distributeurs via leurs plates-formes de téléchargement
- Les gestionnaires de contenus et de base de données élargissent leurs prestations à la mise en page et à la capitalisation des contenus (content-mining, assistance à la rédaction,...)
- Les agences web et agences graphiques pénètrent le secteur du prépresse
- Les donneurs d'ordre se positionnent en tant qu'agrégateurs et distributeurs de contenus numériques

De fait les acteurs traditionnels sont de plus en plus concurrencés et parallèlement à la baisse des volumes d'impression, subissent des pertes de parts de marché qui accentuent l'impact de la dématérialisation sur leur rentabilité économique.

¹ On pourrait citer des acteurs tels que Google, Amazon, Apple avec iTunes,...

Evolution de la chaîne de valeur de la filière des arts graphiques du fait de la dématérialisation des supports imprimés



Source : Analyses Kurt Salmon

1

Au regard des modifications structurelles de la chaîne de valeur, il apparaît que les acteurs du prépresse et de la distribution sont les plus impactés et menacés par des pertes de marchés.

Néanmoins, la pénétration de nombreux nouveaux acteurs sur ces secteurs d'activité (prépresse et distribution) montre qu'ils présentent une certaine attractivité et un potentiel de marché non négligeable pour les années à venir. Les acteurs traditionnellement présents sur ces secteurs peuvent donc y voir une opportunité et un intérêt de continuer leurs investissements pour développer leurs activités dans ce sens. Et pour les acteurs en quête de diversification (imprimeurs notamment), ils peuvent y voir un terrain de développement à fort potentiel, à exploiter.

C - Des adaptations stratégiques deviennent prioritaires

Compte-tenu de ces transformations, les acteurs traditionnels sont contraints de réagir plus ou moins rapidement afin de préserver leur présence sur la chaîne de valeur et maintenir un niveau d'activité suffisant.

Les acteurs les plus concernés par ces repositionnements et orientations stratégiques et devant réagir de façon prioritaire sont :

- Les acteurs présents sur l'impression : de presse magazine, d'ouvrages littéraires, d'imprimés publicitaires et de catalogues
- Les acteurs du prépresse et de la distribution

1.3. Des promesses et des potentiels des supports imprimés à capter malgré tout

A – Le support papier reste attractif et n'a pas vocation à disparaître

Malgré les menaces réelles de la dématérialisation pour les acteurs de la filière des industries graphiques et les volumes d'impression, il est peu probable que le papier disparaisse totalement :

- La relation affective du lectorat au papier est bien trop importante pour qu'il soit capable de s'en passer entièrement, même si les nouvelles générations créent un lien de plus en plus fort au support numérique
- Les caractéristiques spécifiques et les atouts indéniables des supports papiers en termes de communication (théâtralisation, caution apportée au contenu,...) ne sont pas répliquables sur des supports numériques
- Malgré la diabolisation dont il fait l'objet, le papier présente des vertus écologiques avec un ensemble d'initiatives mises en place et développées par les acteurs de la filière visant le respect et le maintien de l'environnement, quand l'impact environnemental des appareils électroniques et serveurs informatique est montré du doigt mais non pris en compte dans les initiatives de respect de l'environnement

Ainsi, si la dématérialisation aura un impact indéniable sur les volumes imprimés, on estime à horizon 2015 une baisse de l'ordre de 9%, les supports continueront d'être imprimés. A titre d'illustration, et selon nos estimations, les livres numériques connaîtront un décollage grâce aux atouts qu'ils offrent (recherche lexicale, ajout de commentaires et annotations, versions longue/courtes,...), en revanche des parties d'ouvrages continueront d'être imprimées grâce notamment à la technique du Print On Demand et de l'impression personnalisée.

Ainsi, les acteurs traditionnels pourront toujours conserver une partie de leurs activités puisqu'une demande continuera de subsister. En revanche, les volumes continueront de décroître et il conviendra pour ces structures de diversifier leurs sources de revenus et d'élargir leurs propositions de valeur pour rendre leurs prestations attractives et différenciantes.

B – Certains segments de marché ont encore un bel avenir devant eux

En outre, comme nous l'avons évoqué précédemment, certains supports imprimés sont relativement peu substituables par des versions dématérialisées, bien que les initiatives ne manquent pas (ventes conjointes de CD-Rom pour enfants associés aux livres de jeunesse, impression personnalisée de beaux livres,...). Avec des niveaux de demande en hausse constante, ils présentent donc encore des potentiels et des opportunités pour

les producteurs de supports imprimés. Parmi ces supports figurent : les livres de jeunesse, les beaux livres ou encore les manuels scolaires.

Un avenir encore prometteur subsiste donc pour les acteurs traditionnels de la filière positionnés sur ces segments de marché. Et des opportunités sont encore à saisir pour les acteurs positionnés sur d'autres segments et en recherche de relais de croissance pour sortir leurs structures d'une potentielle impasse.

La filière française des arts graphiques traverse une période de mutation profonde et structurelle. Cette mutation impacte durablement les acteurs traditionnels de la filière qui souffraient déjà de certaines faiblesses liées à leur histoire notamment, et qui éprouvent de fait des difficultés à réagir.

Si cette dématérialisation impactera à terme l'ensemble des acteurs, elle affecte néanmoins de façon non homogène les différents supports et les secteurs d'activité de la filière. Certains acteurs (identifiés et cités précédemment) semblent donc plus à risque et sont identifiés comme ceux devant réagir et adapter leurs organisations en priorité.

Pour ce faire plusieurs stratégies s'offrent à eux. Et parallèlement à ces stratégies, d'autres moyens concrets peuvent également être déployés et mis en place pour favoriser leur adaptation. Ces différents moyens ont été mis en œuvre chez certains de leurs confrères et se sont avérés avoir des effets positifs sur la performance économique des structures.

2. Identification des moyens de réaction accessibles et envisageables pour saisir de nouvelles opportunités

Compte tenu des modifications structurelles que traverse la filière des industries graphiques, et de ses faiblesses historiques, les acteurs doivent réagir s'ils veulent maintenir leur activité et se développer dans un marché nouveau.

Pour ce faire, ils doivent répondre à des enjeux clés :

- Quelle orientation donner au développement de l'entreprise afin de capitaliser sur ses avantages concurrentiels et saisir les opportunités de marché ?
- Comment améliorer l'attractivité de ma proposition de valeur pour générer de la demande et maintenir voire développer mon portefeuille client ?
- Quels leviers actionner en termes d'organisation interne afin d'adapter ma structure à mes objectifs de développement ?

L'étude suivante détaillera chacune des pistes d'adaptation identifiées ci-après et pressenties comme intéressantes et offrant du potentiel pour les acteurs français de l'impression de supports imprimés :



2.1. Inscrire le développement de l'entreprise dans un plan d'évolution stratégique à long terme

Aucun acteur ne sera totalement épargné par les impacts de la dématérialisation, et tous devront adopter une stratégie de développement spécifique pour traverser les années à venir.

Différentes stratégies s'offrent à eux et il conviendra qu'ils les envisagent et les étudient afin de sélectionner celle qui leur conviendra le mieux en fonction de leurs positionnements, contraintes, perspectives et objectifs :

- **Augmenter la taille critique** de la structure pour rééquilibrer les forces en présence et augmenter son pouvoir de négociation
- Renforcer la **structure capitalistique** de l'organisation pour lui donner les moyens, notamment financiers, de réaliser sa transformation, notamment par de l'innovation
- **Diversifier** les activités pour rechercher et exploiter de nouveaux relais de croissance offrant un second souffle à une structure menacée

- Se **spécialiser** et se concentrer sur un segment ou un domaine d'expertise donné pour asseoir sa présence et devenir un acteur incontournable
- Créer et monter des **partenariats et alliances stratégiques** afin de bénéficier du rayonnement de certains acteurs identifiés comme stratégiques et de saisir de nouvelles opportunités économiques

A - Atteindre une taille critique pour solidifier les fondements économiques de l'entreprise

Comme évoqué précédemment, les producteurs de supports imprimés en France représentent un tissu industriel très atomisé où de nombreux acteurs se partagent le marché. Globalement, ces acteurs sont des petites structures (60% du chiffre d'affaires est réalisé par des entreprises de moins de 20 salariés), spécialisées sur leurs métiers, notamment en raison d'outils de production onéreux ne leur permettant pas ou peu de proposer des prestations élargies.

Or ces acteurs sont confrontés à des poids lourds du côté de leurs fournisseurs ou de leurs clients, qui sont à l'inverse très concentrés ce qui leur procure un pouvoir de négociation fort.

Cette situation concurrentielle rude, cumulée à un contexte de crise économique où les acteurs rationalisent leurs coûts, contraint les producteurs de supports imprimés de baisser leurs prix ce qui fragilise leur rentabilité.

En outre, du fait de la dématérialisation, les volumes de supports imprimés demandés par les donneurs d'ordre diminuent entraînant une perte de chiffre d'affaires directe pour les imprimeurs. Réduire leur dépendance vis-à-vis d'eux et augmenter leur pouvoir de négociation pour rehausser légèrement les prix leur sera donc indispensable pour se maintenir dans ce contexte.

Afin de rester compétitifs, les producteurs de supports imprimés ont donc intérêt à augmenter la taille de leur structure (portefeuille client, outil de production, ressources humaines, chiffre d'affaires,...) afin d'être en mesure de négocier davantage avec leurs fournisseurs et clients et de disposer d'une certaine latitude à refuser des marchés lorsqu'ils ne sont pas rentables.

Pour atteindre cet objectif, et sous réserve qu'ils disposent des capitaux et ressources financières nécessaires, les acteurs peuvent actionner plusieurs leviers :

- Réaliser des investissements internes (achat d'équipements, recrutements de ressources,...)
- Croître par croissance externe en acquérant ou en se rapprochant d'un concurrent positionné sur le même créneau

Cet objectif stratégique de consolidation et de recherche de position de leader sur le marché est poursuivi notamment par l'imprimerie CirclePrinters qui a

réalisé, en 2008, l'acquisition d'une imprimerie offset web espagnole, et qui a tenté des rapprochements, finalement avortés pour diverses raisons notamment financières, avec le groupe Maury en 2009 et avec l'imprimeur néerlandais Roto Smeets.

De même, cette stratégie a été appliquée pendant de nombreuses années par l'imprimeur québécois Quebecor qui, pour s'imposer comme acteur dominant sur son marché, a procédé au rachat de nombreux concurrents tant sur son activité d'impression que sur son activité d'édition de journaux.

B- Renforcer la structure capitaliste pour se doter de capacités financières et investir (hommes, machines, études,...)

Le tissu industriel français de production de supports imprimé est constitué de petites structures familiales la plupart du temps, aux capacités financières limitées en raison d'un outil de production onéreux et lourd dans les postes de coûts de l'entreprise.

Or, face à la mutation du secteur et de la filière, ces acteurs sont contraints, s'ils souhaitent poursuivre leurs développements, à réaliser des investissements : recherche et développement, innovation, rachat d'entreprises, évolution des outils de production, développements de nouveaux métiers et services, recrutements,... En effet, si ces acteurs souhaitent profiter des opportunités de la dématérialisation en intégrant les secteurs de la numérisation de contenus, en offrant des prestations de gestion de bases de données ou en se lançant dans l'impression numérique, ils devront réaliser des investissements permettant de disposer des équipements correspondant nécessaires.

Pour atteindre ces objectifs, les producteurs de supports imprimés doivent mobiliser des ressources financières nouvelles, dans un contexte où le crédit bancaire est de plus en plus complexe à obtenir.

Les producteurs de supports imprimés doivent donc envisager de se tourner vers d'autres acteurs pour réaliser les investissements nécessaires, en ouvrant leur capital à des investisseurs extérieurs en contrepartie d'un droit de regard ou de codécision des orientations stratégiques de la structure.

Dans un contexte d'entreprises familiales, représentant un patrimoine souvent affectif, l'ouverture de la structure capitaliste à des acteurs extérieurs représente souvent un effort important et peut être assimilé à un échec par les dirigeants, alors même que cela est vital pour la survie de l'entreprise. Les acteurs de la filière sont donc peu enclins de recourir à ce type de remaniement qui pourtant s'avérerait indispensable au repositionnement de la structure. Quitte à ce que cela soit temporaire et que si le repositionnement s'avère être un succès, le dirigeant rachète ses parts et reprenne seul les rênes de son entreprise.

Plusieurs typologies d'acteurs peuvent être intéressés à investir dans le développement des entreprises de ce secteur :

-
- Les fonds d'investissements privés
 - Des groupes français ou internationaux appartenant à la filière des industries graphiques disposant des capacités financières et désireux de renforcer leur présence sur la chaîne de valeur par l'ajout de filiales à leur structure ou désireux de réduire leurs coûts de prestations extérieures en intégrant en interne des imprimeurs
 - Des actionnaires privés

A titre d'illustration, le fonds d'investissement néerlandais, HHBV, a racheté en 2008 l'ancienne division européenne de Quebecor World France-Belgique et l'a renommée CirclePrinters.

Le groupe média SPIR Communication détient 50% de l'imprimerie IPS pour l'impression de ses titres de presse et supports publicitaires.

C – Diversifier ses activités en intégrant verticalement la chaîne de valeur

Cette stratégie consiste à élargir les domaines de compétences de l'entreprise vers les marchés situés en amont de telle sorte qu'elle puisse :

- Générer des marchés et des opportunités nouvelles (acquérir de nouveaux clients)
- Alimenter l'activité traditionnelle de l'entreprise située en aval
- Proposer des prestations intégrées et globales aux clients
- Avoir une proposition tarifaire attractive, le nombre d'intermédiaires étant réduits, les clients n'ayant recours qu'à un seul prestataire

A titre d'illustration, un imprimeur qui se diversifie en créant une agence dédiée à la conception de campagnes publicitaires multi canal (web, mobile, print) sera en mesure de facturer à ses clients les prestations correspondant à cette activité et recevra ainsi un nouveau revenu. En outre, en gardant son imprimerie, il pourra réaliser les supports imprimés de la partie « print » des campagnes multicanal de ses clients par sa propre unité d'impression et ainsi conserver les revenus de son activité d'origine.

Cette stratégie présente également comme avantage pour les acteurs de conserver leur activité traditionnelle et de :

- Disposer d'une activité « vache à lait » permettant de financer le coût de développement de la nouvelle activité jusqu'à ce que celle-ci atteigne son point mort et devienne rentable
- Réduire les risques en conservant un portefeuille client actif
- Pénétrer un marché à potentiel lié à son activité traditionnelle donnant ainsi un sens à la nouvelle organisation

En revanche, cette stratégie peut rencontrer certains freins chez les acteurs intéressés s'ils souhaitent réaliser cette transformation par croissance interne :

- Un coût non négligeable d'investissement en savoir-faire (ressources compétentes, formation), en temps disponible des ressources déjà présentes et affectées à d'autres problématiques, en outillage et technologie, en communication et publicité pour faire connaître son nouveau positionnement
- La nécessité ou l'assurance de remporter quelques marchés pour constituer des références sur ce nouveau savoir-faire et gagner en crédibilité

De ce fait, les acteurs peuvent atteindre cet objectif en ayant recours à la croissance externe pour profiter du savoir-faire de l'entreprise absorbée, de son portefeuille client et de ses marchés et opportunités, moyennant bien entendu les capacités financières d'acquisition d'une nouvelle structure.

Cette stratégie a été adoptée par de nombreux acteurs suite à la dématérialisation. C'est le cas par exemple de :

- L'imprimerie Comelli qui s'est positionné comme agence de communication et s'est renommée Comelli comservices. L'imprimerie Comelli existe toujours mais est volontairement distinguée du Groupe afin de permettre à Comelli Comservices de rester indépendant de son imprimerie pour les prestations print qui sont recommandées à ses clients (le groupe se laisse la possibilité aux clients d'imprimer leurs contenus via d'autres imprimeurs)
- L'imprimerie Diadeis qui a très tôt pris le virage de l'informatique et qui s'est positionné en tant que leader de la numérisation des contenus et de la négociation entre donneurs d'ordres et producteurs de supports imprimés. Le Groupe s'est séparé de ses activités d'imprimerie lorsque ses autres activités sont devenues suffisamment rentables

D – Se recentrer et spécialiser son offre sur des savoir-faire et des domaines d'expertises prometteurs

Cette stratégie repose sur la concentration des forces de l'entreprise. Elle nécessite d'identifier en amont les avantages concurrentiels de la structure et de les confronter avec l'évolution du marché afin de déduire l'intérêt de se spécialiser et de monter en expertise sur un domaine d'activité en particulier.

Cette stratégie offre l'intérêt de :

- Se séparer des activités moins rentables et coûteuses pour l'entreprise et de conserver et consacrer des actifs financiers et humains aux activités rentables
- Renforcer leur visibilité en devenant un acteur incontournable sur une spécialité donnée

-
- Améliorer la qualité des offres et prestations grâce à l'amélioration des processus et la concentration des efforts
 - Justifier une politique de prix plus élevée, gage de qualité et de fiabilité des prestations fournies grâce à un positionnement d'expert

Cette stratégie peut s'opérer par croissance interne où l'entreprise réalloue ses actifs en fonction de ses objectifs et cède les actifs sur lesquels elle ne souhaite plus capitaliser.

Mais elle peut également résulter d'une croissance externe avec l'acquisition d'acteurs également spécialisés dans le domaine ciblé. Cela permet à l'entreprise acheteuse :

- D'augmenter sa taille critique,
- De simplifier son paysage concurrentiel,
- D'augmenter son portefeuille client
- De renforcer sa visibilité
- De capitaliser sur des savoir-faire complémentaires

Cette stratégie a été mise en place chez plusieurs acteurs de la filière :

- L'imprimeur CirclePrinters a recentré ses activités sur la presse magazine et a concentré son activité sur la région parisienne en raison de la recherche d'économies, notamment sur les coûts de distribution, chez les clients dans un contexte de crise économique
- Dans un contexte de crise dans l'industrie graphique, l'imprimeur et façonneur Pollina a engagé des investissements supplémentaires pour son imprimerie de livres et de bandes dessinées, ce secteur restant prometteur malgré la dématérialisation : la consommation du lectorat ne cesse de progresser sur ce type de supports dans la substitution par des produits dématérialisée est peu menaçante

E – Créer des partenariats et élaborer des synergies pour profiter d'effets de levier

La création de partenariats ou d'alliances stratégiques, permet à des acteurs de se mettre en réseau et de profiter de synergies. Ainsi, les acteurs peuvent prétendre élargir leur portefeuille client et agrandir leur marché.

Pour l'acteur en difficulté, cette stratégie permet de conserver ses actifs et ses activités et de disposer d'un relais de croissance en augmentant sa visibilité et en bénéficiant de références et recommandations.

A titre d'illustration, un imprimeur pourra développer des partenariats ou des alliances avec des agences conseil en communication afin d'être identifié comme l'imprimeur de référence pour réaliser les prestations de « print » des dossiers clients de l'agence. Ou encore, un imprimeur spécialisé sur un type de support pourra être partenaire d'un acteur disposant d'une autre expertise complémentaire afin de répondre conjointement à des demandes clients.

Toutefois, cette stratégie nécessite en contrepartie d'être en mesure

d'apporter une valeur ajoutée pour justifier l'intérêt pour le partenaire de travailler conjointement. Par exemple, l'imprimeur devra s'engager à traiter les demandes de son partenaire en priorité.

Pour mettre en place cette stratégie, l'imprimeur devra au préalable avoir fait le point sur ses forces et ses faiblesses afin d'extraire ses avantages concurrentiels et les valoriser.

Cette stratégie peut être intéressante pour les acteurs déjà spécialisés dans un domaine d'activité et/ou ne disposant pas de moyens suffisants pour se diversifier.

En effet, plusieurs types de partenariats existent en termes de montages financiers. Ils peuvent aller du simple apport d'affaires croisé, à une ponction sur le chiffre d'affaire réalisé, ou encore à une réponse conjointe à des demandes client afin de proposer des offres élargies.

C'est le cas notamment des adhérents à la fédération SCOP de communication. En effet la fédération regroupe un ensemble de professionnels de la filière des industries graphiques (prépresse, agences conseil, agences graphiques, agences web, imprimeurs, façonneurs,...). Elle a lancé fin 2010 une plate-forme commerciale « Made in scop ». Cette plate-forme regroupe les adhérents et permet à chacun de trouver des partenaires au sein de la fédération pour réaliser une partie des prestations attendues par les clients. A titre d'illustration, si le client d'une agence web souhaite élaborer un site Internet et également imprimer des plaquettes, l'agence web pourra répondre au premier besoin du client. Pour le second besoin, il sollicitera « Made in scope » pour lancer un appel d'offre au sein de l'ensemble des imprimeurs de la fédération. « Made in scop » sélectionnera l'imprimeur répondant le mieux aux besoins et aux contraintes du client. La fédération perçoit une double rémunération : d'une part de la part des clients qui sont facturés un peu plus cher et d'autre part des membres de la fédération sélectionnés dans les projets qui concèdent une réduction tarifaire à la fédération.

2.2. Améliorer l'attractivité de la proposition de valeur

La filière des industries graphiques traverse un véritable renouveau et voit son paysage concurrentiel se complexifier fortement avec l'arrivée de nouveaux entrants spécialisés sur leurs métiers, ou avec l'extension d'acteurs traditionnels sur des activités connexes.

Les entreprises doivent donc faire évoluer leurs offres pour rester attractives, répondre aux nouvelles attentes des donneurs d'ordre et répondre aux offensives concurrentielles.

Pour ce faire, les acteurs disposent de plusieurs leviers.

A - Travailler en réseau

La filière des industries graphiques et plus particulièrement de la production de supports imprimés (préresse, impression, post presse) est atomisée car composée de nombreuses structures de petites tailles et relativement spécialisées sur leurs métiers.

Dans le contexte de transformation actuel, ces acteurs pâtissent d'un manque :

- De visibilité pour se faire connaître et être identifié comme un acteur de choix
- De capacités de production pour répondre à des demandes de prestations intégrées et à fort volumes
- D'outils de production et de spécialisations et savoir-faire spécifiques pour répondre de façon globale à des demandes de plus en plus exigeantes de la part des donneurs d'ordre

N'ayant pas toujours les moyens financiers suffisants pour augmenter leurs actifs (outils et ressources humaines), ni pour lancer des campagnes de communication de grande envergure, les acteurs faisant face à ces problématiques peuvent travailler en réseau pour combler ces défaillances.

Comme pour les alliances et partenariats stratégiques, **le travail en réseau permet à des entreprises de capter des nouveaux marchés et de bénéficier d'opportunités nouvelles.** Cela peut ne pas représenter une stratégie de repositionnement en tant que telle, mais simplement un levier pour asseoir sa présence sur la chaîne de valeur, occuper le terrain pour prévenir l'entrée de concurrents potentiels, et profiter des synergies offertes par ses confrères sur un marché donné.

Par ce système, des entreprises travaillant en réseau ont la possibilité par exemple de répondre conjointement à des appels d'offre qui ne leur auraient pas été accessibles par manque de capacité de production ou par manque de compétences, mais qui deviennent abordables par l'association des compétences avec d'autres acteurs.

Le travail en réseau peut se matérialiser par l'adhésion à un organisme professionnel chargé de représenter et protéger les intérêts d'une profession. Ces actions permettent à des petites structures de faire entendre leur voix et de bénéficier d'une visibilité sur les marchés à venir ou de conseils avisés par des acteurs disposant d'une vision globale.

Enfin, par le réseau on peut entendre le fait, pour des entreprises, d'entrer en contact avec des acteurs légèrement plus éloignés de leur centre d'intérêt direct, mais qui peuvent à terme les intégrer dans des projets d'envergure. C'est le cas par exemple des pôles de compétitivité dont les finalités visent à lancer des projets d'envergure en intégrant des petites structures aux côtés de plus grands acteurs, de centres de recherches ou encore d'universités.

A titre d'illustration, la société Diadeis, ancien imprimeur reconverti et spécialisé dans la numérisation d'œuvres patrimoniales, est membre du pôle

de compétitivité Cap Digital, et a répondu conjointement en juillet 2 010 à une consultation publique en vue d'être sélectionné et participer à un projet d'innovation national.

Dans un contexte de dématérialisation des supports imprimés, le travail en réseau et l'association avec des acteurs peut permettre aux imprimeurs traditionnels de capter les nouveaux marchés.

A titre d'illustration :

- Un imprimeur peut établir un partenariat avec une agence de communication, graphique ou web, pour être en mesure de faire évoluer son offre de services et proposer à des clients, en plus de leur prestation d'imprimeur, de leur créer un site Internet grâce aux savoir-faire et aux ressources du partenaire
- Un imprimeur hélio/offset peut mettre en place un partenariat avec un imprimeur numérique doté de l'outil correspondant, de telle sorte à ce qu'il puisse développer une offre de Print On Demand par le biais de son site Internet, répondant ainsi à une demande de prestations clés en main accessibles 24h/24h et 7jours/7. En contrepartie le partenaire a la possibilité de rentabiliser son investissement par un accroissement du taux d'utilisation de ses machines
- Un imprimeur peut encore s'entendre avec un éditeur de logiciel de mise en forme graphique assistée par ordinateur pour être un testeur de ses solutions logicielles en les mettant à disposition de sa base de client par le biais d'une offre de conseil et d'assistance à la mise en forme de contenus destinés à être diffusés sur des supports imprimés ou dématérialisés et en multi canal (mobile, TV,...).

Imprimerie Nationale travaille selon ce type de modèle « en réseau » : l'activité de l'imprimerie étant parfois cyclique et soumise à des pics de charge, l'entreprise a voulu se prémunir contre des risques de ne pouvoir répondre aux attentes de ses clients faute de capacités de production. Pour ce faire, l'imprimerie a sélectionné un certain nombre d'imprimeurs partenaires présents sur le marché à qui elle peut s'adresser lors de pics de charge qu'Imprimerie Nationale ne peut assumer seule.

De même, l'imprimerie met à disposition de ses clients des serveurs et autres solutions informatiques permettant de répondre à de nouvelles attentes de gestion des données. Pour ce faire, l'imprimerie fait appel à des professionnels et soustraite une partie de ses propositions de valeur, celles-ci étant parfois éloignées de son métier historique.

De même d'autres rapprochements ou « clusters » semblent porter des fruits chez nos voisins européens :

- En Italie, l'imprimerie Stige à Turin a développé un partenariat avec deux imprimeurs situés au centre et au sud du pays ce qui leur a permis de répondre à l'appel d'offre national d'un acteur de la grande distribution et de servir les besoins en impression de ce client à travers tout le pays.

- En Espagne, deux clusters (Galice et Madrid) ont uni leurs forces pour installer une représentation en France dans le Val de Marne et ainsi conquérir de nouveaux marchés, étrangers cette fois.

B - Etre orienté client

Traditionnellement, les producteurs de supports imprimés ont eu l'habitude d'orienter leur travail en fonction de l'outil de production. En effet, celui-ci représente un poste de coût très important dans la structure, et il est fondamental d'assurer sa rentabilité.

Toutefois les attentes et les besoins des donneurs d'ordre ont évolués. Si auparavant les commandes portaient sur des volumes importants et sur des documents à mises en page relativement simples, les imprimeurs et autres producteurs de supports imprimés étaient en mesure de pratiquer des tarifs dégressifs en fonction des volumes commandés et ainsi pousser les quantités imprimées, permettant de rentabiliser l'outil de production.

Aujourd'hui, dans un contexte de crise économique et de marché tendu, les donneurs d'ordre ont drastiquement réduits leurs budgets, en particulier leurs budgets de communication, et les délais de travail de leurs prestataires, et parallèlement ont augmenté la complexité des contenus à imprimer, en raison notamment des nouvelles technologies.

Ainsi, les producteurs de supports imprimés n'ont plus la possibilité de vendre davantage de volumes pour des prix dégressifs, les donneurs d'ordre n'y étant pas sensibles. En outre, les clients mettent en concurrence de façon systématique leurs prestataires à la recherche de coûts les plus intéressants pour les prestations offertes. Il est donc clé pour les consultés de répondre de la meilleure façon à la demande des donneurs d'ordre.

Les imprimeurs qui jusqu'alors étaient « outils de production » doivent maintenant être orientés « client ».

Cela signifie :

- Prendre le temps **d'écouter et qualifier les demandes clients**
- Adapter le discours pour **parler un langage commun** et ainsi favoriser les échanges et la compréhension commune
- **Apporter de la valeur ajoutée** à des services « classiques » afin de se différencier
- **Proposer une offre intégrée, multi canal**, notamment en utilisant son réseau d'experts

Prendre le temps d'écouter et qualifier les demandes clients

Avec l'émergence et la pénétration des nouvelles technologies (informatique, internet,...), les échanges se sont dématérialisés (envoi d'email, envoi de documents informatiques, travail collaboratif,...) et font naître de nouvelles attentes :

-
- Obtenir des réponses rapides lorsqu'une consultation ou demande d'information est lancée
 - Obtenir des réponses fiables du fait de la quantité d'informations disponibles ou accessibles et pas toujours pertinentes
 - Disposer de garanties de sécurité, notamment avec les risques de téléchargements et de piratages induits par les supports informatiques

Ces préoccupations des donneurs d'ordre sont bien réelles et dans des appels d'offres où des acteurs sont mis en concurrence, la réponse à l'ensemble de ces points clés peut faire une différence.

Afin de rendre leurs offres attractives pour les clients, les producteurs de supports imprimés ont donc intérêt à œuvrer pour être capables de répondre à ces différents points.

Cela peut se matérialiser par :

- La **fixation d'objectif** de traitement des demandes clients dans des délais courts fixés par la direction
- **L'allocation d'une ressource** dédiée aux contacts clients ou bien le dégagement d'un certain nombre d'heures par personnes et par semaines dédiées aux contacts clients
- La **définition des différents moments clés du processus** de fabrication où des messages informatifs doivent être adressés aux clients (confirmation de la bonne réception de la demande de devis en ligne, finalisation du maquettage, numérisation du contenu, dépôt du contenu sur le serveur pour mise en téléchargement,...)
- La **mise en place d'un workflow** spécifique aux contacts clients
- La **maîtrise de l'anglais** comme langue de travail, notamment dans le cas où des clients sont étrangers (pour ne pas perdre des marchés sur ce critère face à des concurrents qui posséderait cet avantage), mais également dans le cas où des contenus mis en ligne voudraient être téléchargés par des clients étrangers
- ...

Adapter le discours pour parler un langage commun et ainsi favoriser les échanges et la compréhension commune

Comme dans toute relation commerciale, rien de tel pour décrocher un marché que de s'entendre sur le langage, les terminologies et la compréhension des points clés d'attentes avec ses clients. Cela a en effet pour conséquence de les rassurer, de les positionner dans une relation de confiance et de les inciter à conclure un marché.

Ce levier a d'autant plus d'importance aujourd'hui que les attentes des donneurs d'ordre ont changé avec la dématérialisation des usages et le développement des technologies dématérialisées : leurs préoccupations portent d'avantage sur la qualité des prestations et sur les délais, plutôt que sur les volumes. Or tous les acteurs du marché n'ont pas encore adapté leur

façon de travailler et la maîtrise de cette nouvelle donne représente également un moyen de se différencier d'un concurrent.

En outre, les imprimeurs mettent à disposition des donneurs d'ordre la possibilité d'établir des devis en ligne, grâce aux usages croissants d'Internet, et les potentiels clients veulent pouvoir être en mesure de comparer les différentes prestations pour établir leurs choix en connaissance de cause. Il est donc important à ce stade de communiquer avec un vocabulaire et des éléments commerciaux compréhensibles par les clients.

Pour l'entreprise, cela signifie un effort particulier pour :

- Identifier les éléments du discours à adapter à ses clients
- Former le personnel à l'utilisation et au maniement de ce nouveau discours
- Modifier les différents supports de présentation, le cas échéant, en conséquence (site web, téléchargement de supports de présentation, demande de devis en ligne,...)

Ainsi, pour un marché donné, une prestation peut être vendue un peu plus chère, s'il est assuré au client que ses besoins ont bien été compris, qu'il seront tous adressés, que les prestations seront réalisées avec le niveau de qualité attendu, et en respect des délais impartis.

Apporter de la valeur ajoutée à des offres « classiques » afin de se différencier

Puisque les producteurs de supports imprimés sont contraints par leurs outils de production et que leurs clients demandent de plus en plus l'impression de petits volumes, les producteurs se trouvent contraints de monter leurs prix afin de compenser les pertes en volumes. Mais ce faisant, ils se heurtent à la guerre des prix en cours.

Afin de contourner cette problématique et de pratiquer des prix rehaussés malgré tout, il devient nécessaire d'apporter de la valeur ajoutée aux prestations traditionnelles, en plus de celles évoquées précédemment.

Parmi ces propositions de valeur supplémentaires, et en fonction des outils de production détenus par les acteurs ou des partenaires/confrères présents dans leurs réseaux professionnels, les producteurs pourraient être en mesure de :

- Proposer en option des services supplémentaires (reliure, distribution, mise en page, création de supports pour diffusion multi canal, création d'un site web, personnalisation des impressions,...)
- Ajouter des prestations de conseil sur la mise en forme des contenus destinés à être diffusés en format numérique, la cohérence graphique, l'adaptation des contenus à des supports de diffusion différents (web, mobile,...),...

Proposer une offre intégrée, multi canal, notamment en utilisant son réseau d'experts

Parmi les nouvelles attentes des donneurs d'ordre figure le besoin de se voir proposer des offres intégrant l'ensemble des prestations de la chaîne de valeur de la production de supports imprimés, et des offres répondant à une diffusion multi canal.

En effet, d'une part les donneurs d'ordre n'ont plus les moyens (temps, ressources, budget) d'être expert sur la filière des industries graphiques et de savoir quels sont les acteurs en place à un instant donné.

D'autre part, ils ont le besoin d'aller vite et de simplifier les démarches. Contracter avec un seul acteur capable d'offrir des prestations larges (production, routage, distribution) apparaît donc comme un avantage.

En outre, les acteurs ont de plus en plus besoin de diffuser leurs informations en multi canal (papier, TV, mobile, Internet,...) en fonction de leurs campagnes de communication. Le papier étant cher il a tendance à voir sa part se réduire dans les budgets communication des annonceurs, mais il comporte des caractéristiques inégalées par d'autres supports digitaux (théâtralisation, confiance,...) qui fera de lui un support incontournable malgré tout.

Les acteurs traditionnels de l'impression peuvent donc exploiter leur connaissance client, puisqu'ils maintiennent un lien commercial avec eux, et en profiter pour élargir leurs prestations en répondant à ce besoin précis de communiquer en multi canal.

En effet, le format de fichier pour les contenus imprimés par les nouvelles machines, et le format des fichiers destinés à être diffusés sur les SmartPhones ou autres tablettes ou liseuses ou sites de téléchargement sont identiques. Ainsi, un imprimeur a la possibilité de proposer à ses clients de concevoir la mise en page des documents de telle sorte qu'ils soient diffusables quel que soit le support visé.

Répondre à ce type de demande devient possible pour des acteurs s'étant constitué un réseau de confrères partenaires, acceptant de répondre de façon conjointe. Dans ce cas, on peut imaginer que l'acteur apportant l'affaire devient l'interlocuteur unique pour le client et qu'il sous-traitera une partie de la demande du client en faisant appel à ses partenaires.

Egalement, les imprimeurs qui se dotent en interne de compétences conseil et de mise en forme graphique sont en mesure de répondre à ce type de besoins.

C - Travailler le marketing de l'offre

Adapter son activité (offres, outils de production, ressources,...) en l'orientant sur le client nécessite pour les acteurs traditionnels un travail amont approfondi sur **la connaissance client, l'identification, la compréhension et la traduction de ses attentes en réalisation « business » et en portefeuille d'offres**. En outre, cela signifie une analyse exhaustive des

objectifs stratégiques et une vision à long terme de l'orientation à donner à l'entreprise.

Cela signifie un travail sur le marketing de l'offre :

- Disposer d'une vision prospective du marché à court, moyen et long terme,
- Savoir présenter son offre et ses activités, et savoir véhiculer les messages clés de l'entreprise afin de séduire les clients
- Revoir le mix-marketing de ses offres

Disposer d'une vision prospective du marché à court, moyen et long terme

Afin de définir ses orientations stratégiques, l'entreprise doit connaître les attentes de ses clients. Rien de sert en effet de développer une offre si elle n'est pas attendue ou si elle ne répond que partiellement aux besoins.

Pour se faire, **les acteurs de la filière traditionnelle doivent investir dans la « veille marché » afin de se tenir informé des évolutions, des tendances, des innovations, des meilleures pratiques et des écueils à éviter,...**

Cette veille marché représente certes un coût pour l'entreprise (achat d'études ou journaux spécialisés, frais d'adhésion à un organisme professionnel, temps passé à la recherche et à la prospective,...) qui néanmoins sera amorti par les bénéfices des offres qui seront lancées et élaborées à partir de ce travail.

En outre, une fois les tendances et opportunités identifiées, les offres pressenties doivent être testées avant d'être validées. A titre d'illustration, si un imprimeur souhaite se positionner en amont de la chaîne de valeur dans le conseil en communication, il doit procéder en premier lieu à des études de marché pour identifier le potentiel de marché qu'il pourra atteindre (demande globale, importance de la concurrence, niveau de prix acceptable, positionnement low cost ou premium,...). Ce type d'étude également représente un coût important pour l'entreprise. Mais là encore il semble nécessaire pour éviter des erreurs lourdes de conséquences pour les petites structures.

Savoir présenter son offre et ses activités, et savoir véhiculer les messages clés de l'entreprise afin de séduire les clients

Que l'entreprise se repositionne sur des nouvelles activités ou qu'elle poursuive ses activités actuelles car elles présentent un potentiel intéressant, les producteurs de supports imprimés doivent veiller à leur communication. En effet, à partir des études de marché et stratégiques menées en amont, de l'identification des attentes des donneurs d'ordre, et de la prise de conscience des atouts et avantages concurrentiels de leur structure, **les acteurs doivent vendre leur savoir-faire et compétences et se faire connaître, notamment sur les aspects différenciants dont ils disposent. Cela aura pour effet de faciliter l'élargissement de leur portefeuille client et augmenter leur visibilité.**

Pour ce faire, et compte tenu de la dématérialisation, ces acteurs doivent non seulement disposer de plaquettes imprimées, mais également disposer d'un site Internet, vitrine de leur positionnement, de leurs offres, de leurs services et de leurs savoir-faire. Et ces différents supports doivent reprendre les terminologies et offres ou services attendus par les clients pour qu'en un clin d'œil ils sachent ce que propose l'entreprise.

A titre d'illustration, les donneurs d'ordre portent probablement un intérêt limité au nombre de machines ou de sites dont l'imprimeur dispose, en revanche elle sera intéressée de savoir que l'imprimeur oriente des valeurs de travail autour : du développement durable, du respect des délais clients, de la recherche pour un niveau de qualité toujours meilleur,...

En outre, afin d'améliorer toujours leur visibilité, les acteurs traditionnels doivent également utiliser les moyens dématérialisés mis à leur disposition pour renforcer leur communication. Ainsi, ils pourront par exemple veiller au référencement de leur site Internet sur les moteurs de recherche.

Ces astuces de communication sont d'autant plus importantes pour les acteurs qui se positionnent sur des offres et services dématérialisés ou qui vendent leur maîtrise des nouvelles technologies afin de crédibiliser leur proposition de valeur.

Revoir le mix-marketing de ses offres

Tout lancement d'offre nécessite la redéfinition de ses caractéristiques de commercialisation, notamment du prix et du modèle économique.

Pour ce faire, les producteurs de supports imprimés peuvent notamment utiliser les études de marché afin de valider certains éléments ou bien les tester.

La définition de ces éléments a d'autant plus d'importance dans le cadre du lancement d'offres dématérialisées. En effet, si un imprimeur traditionnel se lance dans l'agrégation de contenus numériques pour ensuite réaliser du Print On Demand, il devra mettre un place un modèle économique nouveau :

- Facturation au nombre de versions imprimées,
- Facturation au nombre de pages imprimées (dans le cadre des impressions personnalisées de parties d'ouvrages),
- Facturation au téléchargement de données numérisées

Ou au contraire élaborer des tarifs sous forme de forfaits pour ses clients (ex : un contenu est imprimable 100 fois pour un prix convenu, puis à l'unité au-delà de ce seuil).

En outre, avec le développement de nouveaux services, attendus par les donneurs d'ordre, les imprimeurs traditionnels vont complexifier leurs offres et leur proposition de valeur. Cela leur permettra dans certains cas d'être en mesure de pratiquer des tarifs plus élevés (qu'ils devront déterminer). Dans d'autres cas, ils auront la possibilité de construire leurs offres en proposant

des options et de commercialiser leurs prestations « à la carte » de façon personnalisée pour les clients.

D - Revaloriser le média papier

Avec le développement de la dématérialisation des supports imprimés, la filière des industries graphiques est structurellement impactée par des baisses de volumes.

Toutefois, le support papier dispose d'atouts intangibles :

- Une grande partie du lectorat entretient une relation affective au papier qu'il n'est pas prêt d'abandonner
- Les contenus imprimés garantissent une certaine caution aux informations délivrées
- Le papier assure un impact fort en termes de communication grâce à une meilleure qualité d'impression qu'en version électronique, pour une mise en scène et une théâtralisation plus impactantes
- Le support imprimé permet d'atteindre des cibles non atteignables par voie électronique (pas de terminal de lecture adéquat, pas d'adresse email renseignée,...)
- Il est produit en respect avec les contraintes environnementales et est entièrement recyclable ce qui lui procure une empreinte environnementale très faible

Si on estime qu'à horizon 2015 les volumes de supports imprimés auront baissé de 9%, cela laisse encore 2,4 millions de tonnes de papier imprimé à saisir sur les 2,7 millions de tonnes annuelles.

Les acteurs traditionnels ont donc tout intérêt à soigner la communication extérieure sur l'intérêt et l'importance de continuer à utiliser le support papier. Et notamment en insistant sur la place du papier dans les stratégies de communication multi canal des annonceurs. En effet, les imprimés publicitaires représentent une part importante dans la production de supports imprimés en France et les annonceurs constituent donc une cible de choix pour délivrer ce type de messages.

Ces messages de communication devront majoritairement être délivrés auprès du grand public et en particulier des jeunes. En effet, les jeunes ont des relations de plus en plus privilégiées avec les supports numériques et ce sont les décideurs de demain chez les donneurs d'ordre de la filière. En outre, si actuellement le grand public ne souhaite plus de papier, les annonceurs et donneurs d'ordre cesseront d'utiliser ce support.

Pour ce faire, les acteurs traditionnels ont la possibilité de :

- **Se regrouper** pour parler d'une seule voix et renforcer la délivrance de leurs messages (rôle notamment des groupements professionnels et association du type Culture Papier)
- Etablir des **plans de communication** auprès de leurs clients

-
- Proposer des prestations **ou de l'assistance conseil dans l'élaboration des stratégies de communication multi canal** de leurs clients

E - Développer et facturer de nouvelles offres

Afin de prendre le virage de la dématérialisation par le développement et la facturation de nouvelles offres, les acteurs disposent de plusieurs possibilités et opportunités à saisir.

Comme nous l'avons vu précédemment, les nouvelles offres et services introduites par la dématérialisation et accessibles pour les producteurs traditionnels de supports imprimés (moyennant des adaptations de l'organisation toutefois) portent principalement sur :

- L'agrégation de contenus sur des sites de téléchargement
- La numérisation des œuvres
- La gestion et la maîtrise des contenus numériques et des bases de données client
- Le conseil en communication multi canal et multi support
- Le négoce intermédiaire entre donneurs d'ordre et producteurs de supports imprimés
- Le Print On Demand et le Web to Print

Ces offres semblent représenter des potentiels au regard des transformations en cours de la filière.

Se positionner sur ce type de prestation représente pour les imprimeurs une véritable diversification d'activité qu'il conviendra de piloter avec soin tant les façons de travailler diffèrent avec leurs activités traditionnelles, et tant les concurrents spécialistes déjà présents sur le secteur ou faisant leur entrée peuvent perturber le bon déploiement de ces offres.

Toutefois, face au potentiel existant, le jeu semble en valoir la chandelle pour les acteurs désireux de se reconverter et de saisir le virage du numérique.

L'agrégation de contenus sur des sites de téléchargement

La dématérialisation des supports imprimés se traduit notamment par le développement des livres électroniques et l'accès aux journaux et magazines en ligne via ordinateurs, SmartPhones, tablettes ou autres liseuses.

L'un des enjeux principaux à relever, pour que ce modèle de lecture électronique fonctionne, réside dans la mise à disposition du lectorat de contenus téléchargeables.

La dématérialisation prévoit de provoquer une diminution des volumes de supports imprimés. Les producteurs de supports imprimés ont donc la possibilité de réagir et de déplacer leurs activités dans la même direction que le marché se déplace. Ainsi, plutôt que de proposer une prestation d'impression, ils peuvent proposer à leurs donneurs d'ordre (principalement dans ce cas les éditeurs) d'agréger leurs contenus sur des plates-formes de téléchargement.

Ainsi, les imprimeurs remplaceraient une partie de leur activité d'impression (qui diminue) vers une activité d'agrégation de contenu (en devenir).

Avec ce type de prestation, les imprimeurs conservent la relation qu'ils ont avec leurs clients en leur proposant, en plus de l'impression habituelle, d'agrèger leurs contenus et de les rendre disponibles à leurs clients équipés de terminaux de lecture électroniques. Cette activité reste compatible avec l'impression car les éditeurs pourront toujours demander l'impression ou la réimpression d'un document accessible sur la plate-forme d'agrégation de contenu.

Concrètement, les imprimeurs ont plusieurs possibilités :

- Disposer d'une plate-forme d'agrégation à leur propre nom, qu'ils utilisent pour l'ensemble des contenus de leurs clients
- Disposer d'une plate-forme par client, au nom et à la charte graphique du client, ne contenant que les contenus du client en question

En se positionnant sur cette offre, les imprimeurs n'ont pas vocation à concurrencer les grands agrégateurs de contenus tels que Yahoo !, Google ou Amazon. Néanmoins ils ont la possibilité de se positionner sur l'agrégation de contenus de niche comme les contenus régionaux ou locaux, les contenus d'une maison d'édition en particulier,... Ils peuvent même se positionner comme prestataire exclusif de la mise en forme de contenus écrits à destination des éditions numériques d'éditeurs ou d'agrégateurs de contenus.

Parallèlement, les imprimeurs ayant développé ce type d'offre devront également faire vivre la plate-forme et communiquer autour de son existence afin de générer du trafic et faire venir des visiteurs. En effet, les contenus téléchargeables pourront être facturés et représenteront une partie du revenu des imprimeurs, à condition que les volumes soient conséquents.

La numérisation des œuvres

Parallèlement à l'agrégation de contenus, la dématérialisation de la lecture et l'utilisation de terminaux de lecture électronique nécessite l'existence de contenus numérisés.

Si désormais les nouveaux contenus (type best-sellers récents) sont presque systématiquement créés sous forme numérique et mis à disposition en téléchargement en plus d'être imprimés, les œuvres anciennes et néanmoins classiques qui continuent à représenter des ventes importantes, n'existent pas encore toujours en format numérique.

De même, des contenus spécifiques comme des ouvrages juridiques ou des articles d'archives ne sont pas encore passés en mode numérique.

Avec l'essor promis des usages de la lecture électronique, la numérisation des œuvres devient un véritable chantier d'envergure. Ce chantier fait notamment partie des projets prioritaires nationaux du Grand Emprunt. Et à l'étranger d'autres acteurs se lancent également sur ce créneau comme le fait Google en numérisant en grande quantité des œuvres

tombées dans le domaine public et en les mettant à disposition sur sa plateforme Google Book Search.

Pour des imprimeurs traditionnels qui souhaitent prendre le virage de la dématérialisation, le positionnement et le lancement d'une offre de numérisation de contenu semble être prometteuse et justifier d'un investissement en renouvellement d'équipement et adaptation des équipes.

En effet, cela permet à l'imprimeur à de conserver ses clients en leur proposant systématiquement, en plus de leurs travaux d'impression, de numériser leurs contenus. En outre, cela permet également d'atteindre de nouveaux clients pour la numérisation d'œuvres qui à termes devront peut être également être réimprimées.

Toutefois, ce changement d'activité est à mettre en œuvre et à développer avec soin car sa réussite n'est pas toujours garantie. On pourra citer par exemple le cas de l'imprimeur SAFIG qui s'était équipé de scanners pour répondre conjointement (en consortium) avec un spécialiste français de la numérisation de contenus, Diadéis, à un appel d'offre lancé par un acteur public sur la numérisation en grand nombre d'œuvres imprimées. Mais le simple équipement en scanners n'a pas suffi : il semble que SAFIG ait souffert d'un manque d'expertise métier sur la numérisation d'œuvres culturelles et d'organisation interne en mode projet et en outillage informatique puisque la société a été déclarée en faillite. Elle a ensuite été reprise par un autre leader national de la numérisation de contenus : l'entreprise Jouve.

La gestion et la maîtrise des contenus numériques et des bases de données client

La dématérialisation des contenus renforce la place et la maîtrise de l'informatique dans les entreprises. En effet, qui dit contenus numériques, dit stockage, archivage, sécurité,... En outre, la dématérialisation a introduit la gestion électronique des fichiers clients et l'utilisation de ces données afin de personnaliser les points de contacts, notamment les points de contacts via supports imprimés. A titre d'exemple, la maîtrise des données et informations clients permet de générer de l'impression personnalisée (ex : au sein d'un catalogue produit, seules les pages correspondant au profil du client lui seront envoyées ; en marketing direct, les e-mailings ou mailings seront adressés au client selon leur historique et ancienneté en tant que client).

Ainsi, les donneurs d'ordre recherchent de plus en plus chez leurs imprimeurs des prestations de gestion de fichiers et données clients afin de réaliser du content mining et de l'appliquer aux travaux d'impression, ou encore des garanties de sécurisation des données numérisées qui circulent via voies électroniques (lutte contre le piratage par exemple ou prévention du risque d'atteinte à la propriété intellectuelle).

Les imprimeurs disposent donc là d'une autre biais de saisie du virage de la dématérialisation, en se positionnant et en développant des compétences et savoir faire en matière de gestion et maîtrise de solutions et outillages informatiques en vue de protéger et manipuler les contenus numériques de leurs clients.

Cette proposition de service est en mesure de représenter une valeur ajoutée indispensable pour de nombreux clients pour qui ces aspects sont fondamentaux et qu'ils ne sont en mesure, en interne, d'assurer. Solliciter leur prestataire imprimeur, qui traite déjà leurs contenus, pour assurer ces prestations spécifiques semble être une option des plus attractives.

Le conseil en communication multi canal et multi support

Avec la dématérialisation, les donneurs d'ordre ont la possibilité de diffuser leurs contenus sur plusieurs supports : papier, Internet, mobile, TV,... Or chaque support de diffusion revêt des caractéristiques procurant aux contenus des lectures et impacts différents. Afin de coordonner l'ensemble de ces attributs et de favoriser l'impact des messages délivrés, les donneurs d'ordre doivent veiller à la composition multi canal de la diffusion de leurs contenus.

Pour ce faire, les agences conseil sont les prestataires privilégiés des donneurs d'ordre, Leur métier consiste notamment à maîtriser les caractéristiques des différents canaux de diffusion et à les sélectionner en fonction des objectifs visés par donneurs d'ordre.

Toutefois, puisque les imprimeurs sont les prestataires d'un des canaux de diffusion, ils ont la possibilité d'intervenir en amont de l'impression : en apportant leur connaissance et leur maîtrise de leur métier pour assister les clients dans la définition de leur campagne print : mise en page, choix des papiers, couleurs, textures, effets, finitions,...

Ces prestations de conseil seront d'autant plus appréciées qu'avec la crise économique, les donneurs d'ordre ont eu tendance à se séparer en interne de leurs chefs de fabrication pour les campagnes publicitaires. La perte de ce savoir faire peut donc être comblée par les imprimeurs et rassurer les clients.

Egalement, l'imprimeur peut renforcer sa proposition de valeur en se positionnant comme agence de communication. Son rôle consisterait alors à couvrir l'ensemble des différents supports de communication : web, mobile, TV, print. Et s'agissant de la partie print, il aurait alors possibilité de la faire réaliser en priorité dans ses propres ateliers d'impression (si tant est que l'équipement de l'imprimeur soit en mesure de répondre aux attentes du client pour la partie print).

C'est le choix qu'a réalisé l'imprimerie Comelli en devenant une agence de communication, Comelli Comservices.

Ce type de prestation nécessite un interne de disposer des compétences et savoir faire adaptés et spécifiques. Cela nécessite probablement le recrutement et/ou la formation du personnel adéquat.

Le négoce intermédiaire entre donneurs d'ordre et producteurs de supports imprimés

Avec la dématérialisation, les donneurs d'ordre ont la possibilité de diffuser leurs contenus via plusieurs canaux de diffusion (TV, mobile, Print, Internet). Or, parmi ces différents canaux, le support imprimé est le plus cher, notamment en raison de son processus de fabrication.

Paradoxalement, alors que le paysage de diffusion des contenus se complexifie, les donneurs d'ordre ont eu tendance à se séparer des experts de différents canaux de diffusion (chefs de fabrication, chez les annonceurs) en raison notamment des politiques de réduction de coûts dans un environnement économique tendu.

Dans ce contexte, les donneurs d'ordre sont de plus en plus à la recherche de prestataires capables de comprendre leurs besoins en termes de réalisation, et de les prendre en charge à moindre coûts.

Pour ce faire, des intermédiaires ou plates-formes ont pénétré le marché. Ces acteurs ont pour rôle de :

- Comprendre les besoins de leurs clients et parler un langage commun
- Maîtriser les étapes de fabrication
- Connaître les différents intervenants sur le marché pour être en mesure de sélectionner les prestataires en fonction de leurs savoir-faire, références et équipements
- Parvenir ce fait à exercer un pouvoir de négociation sur les prix

Les imprimeurs traditionnels, s'ils souhaitent faire évoluer leur activité pour prendre en compte les évolutions introduites par la dématérialisation et combler le manque à gagner, sont légitimes à se lancer dans cette d'activité.

Toutefois, ils devront attacher une importance particulière à :

- La compréhension des besoins des clients,
- L'entretien et à l'animation de la relation client,
- L'adaptation du langage et au respect des contraintes des clients, aspect du métier qui fait partie des principales évolutions des attentes des donneurs d'ordre.

En outre, les plates-formes ont tendance actuellement à exercer une pression forte sur les prix pratiqués par les imprimeurs. En effet, afin de proposer à leurs clients des prestations à des prix les plus faibles possibles, ils travaillent en priorité avec des imprimeurs ayant déjà amorti leur matériel : cela leur donne plus de latitude pour réduire leur marge.

Afin de protéger leur industrie, les imprimeurs qui souhaiteraient diversifier leurs activités en se lançant dans le négoce entre donneurs d'ordre et prestataires de l'impression devront veiller à ne pas exercer une pression trop forte sur les prix et les marges des imprimeurs. Quitte à être moins compétitifs que d'autres plates-formes intermédiaires.

Le Print On Demand et le Web to Print

Moins éloigné du métier traditionnel de l'imprimeur, la dématérialisation et les nouvelles technologies qui en découlent ont introduit le « Print On Demand » (POD) ainsi que le « web to print ».

La technologie du POD permet de personnaliser les impressions en fonction des besoins de chaque client (certaines parties d'ouvrages, contenus avec ou sans annotations,...) ou bien, pour un client donné, d'adapter le contenu imprimé à chacune de ses cibles (personnalisation des paginations des catalogues en fonction des profils consommateurs). Pour le POD, l'imprimeur a besoin de s'équiper en presses numériques.

La technologie du Web to Print consiste à dématérialiser entièrement la relation du client avec son imprimeur : le client dépose sur la plate-forme de travail de l'imprimeur (via son site Internet en général) le contenu à imprimer en précisant l'ensemble des critères d'impression (choix des papiers, couleurs, qualité, encres, polices, textures, finitions, effets,...). On retrouve ce type d'offres pour l'impression de faire-part, d'album photos personnalisés,... Dans le cadre de cette offre, l'imprimeur doit développer ses outils informatiques pour permettre l'échange de fichier en ligne ainsi que toute la relation client (devis, facturation,...).

Moyennant l'investissement nécessaire, cette prestation orientée vers la dématérialisation des usages est très accessible aux imprimeurs qui ne souhaitent pas s'éloigner de façon trop poussée de leur activité traditionnelle. La capacité des imprimeurs à proposer ce type d'offres peut générer chez leurs clients des besoins nouveaux et appréciés.

Toutefois, les acteurs qui se lanceront sur cette activité devront tenir compte de l'arrivée de nouveaux entrants équipés uniquement de presses numériques et bénéficiant de budgets importants pour leurs campagnes de communication.

En synthèse, toutes ces propositions d'offres nouvelles de prestations représentent pour les imprimeurs des pistes d'adaptation à potentiel pour saisir le virage de la dématérialisation.

Toutefois, ces activités représentent, pour la plupart, un métier nouveau, et bien qu'il y ait un lien avec l'activité traditionnelle d'impression, elles représentent un écart parfois important en savoir faire. De fait, ces prestations peuvent ne pas séduire certains donneurs d'ordre qui considèrent que « à chacun son métier » et préféreraient confier certaines de ces prestations, spécifiques à la dématérialisation, à des spécialistes.

Néanmoins, ces offres qui sont réalisées par des acteurs non spécialistes au départ, seront probablement facturées à des tarifs inférieurs à ceux pratiqués par des spécialistes (notamment dans l'attente de références et qualifications suffisantes, et en raison d'un niveau de qualité des prestations probablement

moins au démarrage) et seront donc en mesure de séduire certains faibles budgets.

2.3. Se donner les moyens d'atteindre les objectifs visés

En faisant évoluer leur positionnement au sein de la chaîne de valeur ou en adaptant leurs offres pour prendre en compte les impacts liés à la dématérialisation, les acteurs de la filière des industries graphiques, et plus particulièrement les producteurs de supports imprimés, doivent adapter les actifs de l'entreprise (outils de production, ressources humaines) afin de les faire correspondre aux nouveaux objectifs.

A - Adapter l'outil de production

Traditionnellement, les producteurs de supports imprimés sont très dépendants de leur outil de production du fait de leur importance au sein de la structure de coûts. Avec la dématérialisation, ils sont contraints de prendre de la distance vis-à-vis de ces préoccupations pour être davantage orientés client et centrer leurs efforts sur d'autres aspects de l'entreprise (marketing, offres,...).

Toutefois, l'outil de production demeure un élément clé de l'organisation puisque c'est sur lui que repose la capacité technique et financière de l'entreprise à opérer des changements.

Quelles sont les problématiques liées aux outils de production que rencontrent les acteurs traditionnels de la filière ? Comment peuvent-ils adapter leur outil de production à la dématérialisation à moindre coût et dans des délais relativement courts ?

Etre en mesure de diminuer les volumes de production tout en étant rentable

Avec la généralisation des usages sur Internet et les nouvelles technologies d'impression qui y répondent, et dans un contexte économique tendu où la recherche de gains de productivité est présente à tous les échelons de l'entreprise, les attentes des donneurs d'ordre s'orientent de plus en plus vers l'impression personnalisée et à la demande.

Ainsi les entreprises doivent tout mettre en œuvre pour être en mesure de proposer des volumes d'impression limités à des prix raisonnables pour ne pas décourager les clients et les faire partir à la concurrence.

Comme nous l'avons vu précédemment, cela peut être compensé par :

- Une offre enrichie en services additionnels à valeur ajoutée permettant d'augmenter la facturation moyenne des clients
- Une amélioration de la qualité des prestations justifiant une hausse tarifaire
- Une augmentation du portefeuille client et de commandes afin de compenser une diminution du taux d'utilisation de l'équipement

En termes d'équipement et d'outil de production, répondre à ce type d'attente peut impliquer également pour les acteurs de s'équiper en imprimantes numériques. Celles-ci sont onéreuses alors que les équipements actuels des structures ne sont pas toujours encore entièrement financés ou amortis.

Parallèlement, ces mêmes acteurs sont pressés par le temps s'ils veulent encore se positionner sur un marché où de nombreux acteurs pénètrent rapidement et prennent des parts de marché.

Pour réaliser un tel effort, les acteurs ont plusieurs possibilités :

- S'endetter pour faire l'acquisition de nouvelles machines numériques, avec en contre partie la nécessité d'augmenter leur portefeuille client et le nombre de commandes. Cela permettra d'augmenter le taux d'utilisation des machines et garantir ainsi un retour sur investissement rapide
- Créer des alliances et partenariats avec des acteurs équipés d'imprimantes numériques afin de pouvoir soit utiliser leurs machines pour répondre aux besoins de leurs clients, soit sous-traiter la demande client chez ces partenaires
- Acheter de façon mutualisée des imprimantes numériques avec d'autres imprimeurs faisant face à la même situation et aux mêmes constats, en disposant d'une capacité d'utilisation des machines à hauteur de la participation à l'investissement

Investir et s'équiper en machines/logiciels correspondant au positionnement et aux objectifs

Au-delà des machines d'imprimerie et des équipements traditionnels des producteurs, la dématérialisation introduit de nouveaux types d'équipement que les acteurs doivent acquérir ou auxquelles ils doivent pouvoir accéder pour assurer leur repositionnement ou évolution. Selon les objectifs visés, il peut s'agir de :

- Serveurs informatiques permettant la gestion de données et bases de données de taille importante et répondant aux exigences d'archivage, de sécurité, de stockage des contenus, d'agrégation de contenus,...
- Logiciels, notamment d'assistance à la mise en page, de gestion des données (routage, content mining,...), de design de sites web ou sites de téléchargements,...
- Scanners et autres équipements spécifiques permettant la numérisation des contenus

L'achat de ce type d'outils et matériel est coûteux, stratégique, car face à des experts qui pénètrent la filière des industries graphiques il faut pouvoir disposer d'un matériel performant pour être en mesure de les concurrencer, et nécessite une recherche préalable à la sélection en raison du nombre important de produits disponibles sur le marché. En effet, les fabricants de ce type de matériels informatiques sont des acteurs internationaux qui sont nombreux à opérer sur un marché à fort potentiel. Distinguer les différentes offres et sélectionner le ou les outils qui répondront le plus fidèlement possible aux attentes de l'imprimeur qui se repositionne sera indispensable.

Pour ce faire des analyses sont régulièrement réalisées. Notamment par des organismes ou cabinets d'études comme Gartner.

Mutualiser les investissements

La mutualisation des investissements consiste à réaliser un achat groupé entre plusieurs acteurs afin de répartir les coûts d'acquisition et de maintenance de la machine. En contrepartie, la capacité d'utilisation de l'équipement est partagée entre les parties prenantes selon des modalités définies conjointement.

Ce mécanisme permet à des acteurs dont les capacités financières sont limitées d'accéder à des équipements plus facilement car moins coûteux. Cela se prête d'autant plus pour des acteurs qui lancent une nouvelle offre et qui ne sont pas certains, au départ, d'utiliser l'équipement au maximum de ses capacités : cela permet d'améliorer la rentabilité de l'acquisition.

Dans une filière où les producteurs de supports imprimés traditionnels sont des petites structures aux capacités financières limitées pour réaliser des investissements, cela permet de faciliter les évolutions stratégiques. Toutefois cela nécessite une entente entre des confrères potentiellement concurrents, et donc une évolution dans le style de management des dirigeants pour travailler en réseau.

B - Faire évoluer les compétences et ressources humaines

Concevoir et opérer ces changements nécessite pour les acteurs traditionnels de repenser leurs organisations et leurs compétences afin de les adapter aux nouveaux enjeux.

Renforcer les équipes acteurs du développement de l'entreprise

Définir l'orientation stratégique d'une entreprise et guider les changements, notamment lorsqu'ils sont de taille, nécessite pour l'entreprise de disposer d'un visionnaire et de gestionnaires capables de mener ces projets jusqu'à leurs termes. Pour des entreprises familiales traditionnellement transmises de génération en génération, ces profils d'entrepreneurs peuvent ne pas être présents au sein de l'entreprise. Dans ce cas, les acteurs peuvent avoir recours à des recrutements ou à des prestations de conseil.

En outre, l'évolution des métiers de l'entreprise pour s'adapter aux nouvelles conditions de marché (nouvelles offres, nouveaux processus,...) implique de disposer des compétences et savoir-faire correspondant.

A titre d'illustration :

- L'entreprise diversifie ses activités vers le conseil en communication : elle doit disposer de compétences en conseil, disposer de références, maîtriser les techniques et savoir-faire spécifique pour commercialiser son offre

- L'entreprise se développe en nouant des partenariats avec plusieurs types d'acteurs (imprimeurs spécialisés, agences conseil, gestionnaires de bases de données,...) : elle devra disposer de ressources disponibles pour la gestion et l'animation de ces contacts
- L'entreprise acquiert de nouveaux équipements : elle doit disposer de techniciens sachant utiliser ces outils
- L'entreprise offre un nouveau service : elle doit être en mesure de s'organiser en mode projet pour traiter les demandes clients et communiquer sur l'avancement
- L'entreprise lance une nouvelle offre tout en conservant ses activités traditionnelles : elle devra augmenter ses effectifs pour réaliser les nouvelles prestations

Selon l'organisation de départ et les stratégies adoptées pour atteindre les objectifs (croissance interne, croissance externe, partenariat), les entreprises seront amenées à réaliser des recrutements pour enrichir leurs effectifs de ces profils spécifiques.

Former le personnel aux nouvelles façons de travailler (contact client, savoir-faire dans les services ou nouvelles activités, amélioration de la qualité,...)

L'adaptation des organisations aux nouvelles perspectives et challenges du marché implique de faire évoluer les ressources actuelles de l'entreprise de façon à :

- Les doter des compétences requises pour travailler différemment avec des clients dont les attentes ont changé (réactivité, flexibilité, suivi, gestion,...)
- Leur permettre d'utiliser et manier les nouveaux outils organisationnels (nouveaux processus) ou techniques (nouveaux équipements)
- Faciliter leur adaptation aux changements

En effet, pour se reconvertir vers la dématérialisation (numérisation des contenus, agrégation, gestion des bases de données,...), les acteurs vont devoir se rééquiper en matériels et outils adaptés ainsi que mettre en place de nouveaux processus de travail et vont devoir apprendre à les utiliser.

Pour ce faire, les acteurs traditionnels vont devoir mettre en place des plans de formation / reconversion adaptés et investir en temps pour enrichir leurs compétences.

Des organismes tels que le GMI (Groupement des Métiers de l'Imprimerie) ou l'AMIGRAF (formation professionnelle aux métiers de la chaîne graphique) proposent des formations tout au long de l'année dédiées aux besoins et aux problématiques actuelles de la filière. Ainsi les formations proposées portent sur l'utilisation des nouveaux équipements (presses automatiques, numériques,...), conception (travail graphique), Internet/Multimédia (utilisation de logiciels spécifiques, cas d'application,...).

L'évolution des ressources de l'entreprise s'insère dans le périmètre et les enjeux de la GRH (Gestion des Ressources Humaines). Pour ce faire des



outils sont à disposition des entreprises et de leurs salariés comme le DIF (droit individuel à la formation) ou l'OPCA qui permet de disposer de fonds pour participer au financement de la formation de ses salariés.

3. Etude de cas d'entreprises françaises et étrangères ayant opéré des adaptations face à la dématérialisation

3.1. Dupliprint

*Positionnement fort sur le dématérialisé (Web to print, Print on demand,...)
Natif de l'ère du dématérialisé, n'a pas eu recours à une transformation.*

Activité historique

Créé en 1993, le Groupe Dupli-Print est né dans l'ère du numérique et s'est doté dès l'origine de machines numériques ainsi que de machines offset. Aujourd'hui, le Groupe dispose de 20 presses numériques noir&blanc et couleur, propose des prestations d'impressions personnalisées en petits tirages (albums, mailings, livres et textes,...), et est présent sur le segment des imprimés publicitaires (brochures, cartes de visites, courriers promotionnels, mailings clients, PLV,...).

Contexte de marché

Le Groupe est apparu sur un marché en cours de transformation vers le numérique où les acteurs traditionnels étaient encore peu présents du fait de capacités financières limitées ne leur permettant pas toujours de s'équiper en matériel numérique onéreux. En outre, le Groupe a créé sa proposition de valeur en réponse à des besoins et attentes nouveaux exprimés par les donneurs d'ordre (rapidité, offre intégrée,...). Dupli-Print a rapidement trouvé sa place sur le marché grâce à un positionnement et une offre différenciants par rapport aux acteurs traditionnels : intégration de solutions, solutions web,....

Stratégie poursuivie

Pour s'installer sur le marché et poursuivre son développement, le Groupe Dupli-Print :

- Organise ses services autour du « besoin client » en formant ou spécialisant ses ressources, en constituant des équipes projet, et en coordonnant les actions humaines. Ainsi les équipes du Groupe sont organisées en différents services : PAO, informatique, production, logistique, livraison, façonnage, routage, et administratif-comptabilité.
- Investit en R&D et en marketing pour développer ses offres et ses services à la recherche de valeur ajoutée et de solutions intégrées

En outre, le Groupe s'est doté d'une vision stratégique à moyen et long terme. Ses objectifs pour la période 2007-2012 sont centrés sur l'apport renforcé de valeur ajoutée. Aujourd'hui le Groupe dispose d'un savoir-faire sur cinq

dimensions : l'impression numérique et offset, le façonnage, le routage et le web.

Moyens consentis

Pour atteindre ses objectifs, le Groupe poursuit une logique d'investissement en matériels et outils adaptés aux besoins (plate-forme graphique, presses numériques, outillage informatique, logiciels d'assistance à la réalisation graphique,...), veille à l'évolution de ses ressources grâce à des plans de formations réguliers, et élargi sa présence sur la chaîne de valeur en développant des offres et des prestations plus larges (web, conseil graphique,...).

Résultats obtenus

Le Groupe s'est organisé en 3 pôles afin de répondre de façon la plus transparente et efficace possible aux attentes des clients tant particuliers que professionnels :

- Pôle Edition et Communication : il traite l'ensemble des demandes d'impression offset et numérique et couvre les travaux depuis la réception des bons de commande, la PAO, jusqu'à la livraison en passant par l'impression, le façonnage et le routage
- Pôle Personnalisation : il couvre les offres de Marketing Direct en ligne grâce à la plate-forme 123mailing.com et vise une personnalisation complète des messages
- Pôle services : via les offres clicalbum.com et Textes & Prétextes, le Groupe offre des outils de réalisation « clé en main » de solutions d'impression personnalisées

Aujourd'hui, Dupli-Print propose de l'impression personnalisée grâce à des plates-formes web accessibles en ligne et totalement dématérialisées si le client le souhaite. En outre, l'imprimeur propose des prestations de conseil graphique et d'assistance à la conception de campagnes de communication multi canal. Enfin, au-delà de l'impression, Dupli-Print réalise des prestations de conception, de façonnage, de routage et est présent sur le web.

Témoin d'un positionnement et d'une stratégie efficaces, le Groupe connaît une croissance annuelle de l'ordre de 10% depuis 10 ans, et compte en 2010 un chiffre d'affaires de 13 millions d'euros.

Conclusion pour la filière

Les facteurs clés de succès de Dupli-Print, au-delà du fait d'avoir pénétré un marché en étant doté dès le départ d'outils innovants et performants, résident dans : l'orientation client des équipes et des offres ou services développés, l'effort de R&D en marketing et offres afin de disposer de propositions innovantes et différenciantes, la proposition d'offres et services intégrées permettant de répondre aux stratégies multi canal des clients et répondant à un besoin de solution « clé en main ».

3.2. Jouve

Parmi les leaders français et européens de la maîtrise des contenus (numérisation, gestion de bases de données,...)

Transformation progressive vers le numérique et la dématérialisation, via recours à la croissance externe pour se spécialiser et diversifier ses spécialisations.

Activité historique

Créée en 1903 en Mayenne, Jouve est à l'origine une imprimerie spécialisée dans l'impression de poésies et de thèses scientifiques. Au cours de son histoire, l'imprimerie familiale va prendre les virages de l'informatique dès qu'ils se présenteront : minitel, CD-Rom, informatique, web,...

Contexte de marché

Dans un marché où les volumes d'impression diminuent et où les besoins des entreprises évoluent vers une maîtrise indispensable de l'information numérique, le Groupe Jouve a diversifié ses activités pour s'établir comme référent dans la maîtrise des contenus des clients : création, conversion, valorisation, diffusion papier et numérique.

Stratégie poursuivie

La stratégie poursuivie par Jouve repose sur la fourniture à ses clients de solutions informatiques toujours plus performantes pour les assister dans la maîtrise de leurs contenus afin de leur procurer des avantages concurrentiels. S'adressant à des clients de tous types : institutions et organismes publics, entreprises privées (grande distribution, banques, assurances, industriels, communication), éditeurs,..., le Groupe a développé une culture d'entreprise orientée client afin de bien appréhender leurs problématiques et spécificités, et leur apporter une plus value personnalisée en fonction de leurs attentes propres.

Moyens consentis

Pour ce faire, Jouve innove (10% du CA annuel est consacré à la R&D), s'internationalise, se spécialise sur ses segments de marché pour devenir une référence et s'imposer, et a recours à la croissance externe pour élargir des savoir-faire ainsi que son portefeuille client. Ainsi, le Groupe a fait l'acquisition de nombreuses sociétés au cours de son histoire parmi lesquelles récemment : TexTech International en 2010 pour renforcer son expertise sur le marché de l'édition internationale, SAFIG en 2008 pour concentrer son positionnement de numérisation des contenus, Publishing Dimensions pour se référencer sur la gestion de projet « e-book », Imprimerie Rapide Moderne pour renforcer les prestations d'impression de sa filiale Imprimerie Nouvelle auprès des acteurs du marché de l'art et pour se spécialiser sur ce segment de niche.

Résultats obtenus

Aujourd'hui le Groupe Jouve est un spécialiste de la gestion des contenus et de la fourniture de solutions informatiques (logiciels, progiciels) pour le compte de ses clients :

- il accompagne ses clients dans la mise en place et la gestion de la dématérialisation des documents de l'entreprise (factures, courriers clients,...),
- il propose des outils de gestion et d'animation des informations clients contenues dans les bases de données de ses clients afin de les accompagner dans la conception et la personnalisation des messages,
- il participe et assure une bonne diffusion des messages et contenus de ses clients vers leurs cibles, via Internet ou via l'impression

Parallèlement, le Groupe Jouve est leader européen sur le marché de la numérisation des contenus et développe des outils pour la dématérialisation des contenus ainsi que pour la gestion des campagnes multi canal.

Enfin, l'activité d'imprimerie du Groupe s'est élargie à la presse numérique pour répondre notamment à des demandes de POD où tout est accessible et réalisable en ligne.

En 2009 le Groupe Jouve compte près de 3000 salariés répartis sur les sites nationaux et internationaux et réalise un chiffre d'affaires de 143 millions d'euros.

Conclusion pour la filière

Le Groupe Jouve, devenu un acteur clé de la filière, a su faire évoluer ses activités en cohérence avec l'évolution des besoins de ses clients : l'entreprise a diversifié ses activités en intégrant la chaîne de valeur de la filière graphique en amont de l'impression vers la gestion des contenus pour répondre aux besoins de ses clients (création, conversion, valorisation). Cela lui permet de maîtriser les contenus de ses clients et de leur proposer leur diffusion en version papier ou numérique (diffusion multi canal, POD, dématérialisation,...). Le succès de la transformation du Groupe Jouve réside notamment dans : la R&D pour déceler en amont les opportunités, l'innovation pour se doter de moyens techniques et humains de pointe, la considération des problématiques client pour satisfaire une demande et des besoins et ainsi générer une demande, la capacité financière pour être en mesure de croître par acquisition d'entreprises.

3.3. Diadeis

Parmi les leaders français et européen de la numérisation des contenus, et acteur clé du négoce (plate-forme intermédiaire).

Transformation progressive vers le numérique et la dématérialisation, via des politiques d'investissements, et via le recours à la croissance externe pour se spécialiser et diversifier ses spécialisations.

Activité historique

Fondée en 1676, l'imprimerie Berger-Levrault a pris le tournant de l'informatisation de la profession dans les années 1980 et oriente progressivement ses activités d'impression vers la mise en page des documents et leur numérisation. La société se développe sur ces segments par croissance externe et en 2003 la société AIS, spécialisée dans la dématérialisation des documents, se sépare de l'activité d'imprimerie. En 2006 AIS devient Diadéis. La PME réalise aujourd'hui un chiffre d'affaire de 30 millions d'euros environ, fruit d'une activité de numérisation d'œuvres culturelles, d'une activité de négoce entre les donneurs d'ordre et les producteurs de supports imprimés, et d'une activité de plate-forme de production publicitaire (conseil prépresse).

Contexte de marché

Avec l'introduction de l'informatique dans les années 1980, le secteur de l'imprimerie entre dans une période de mutation importante. L'imprimerie Berger-Levrault anticipe à ce moment là de saisir ce tournant en réalisant les investissements machines, savoir-faire et logiciels nécessaires à son positionnement sur ce segment de marché.

Stratégie poursuivie

La stratégie poursuivie par Diadéis est double :

- Se positionner parmi les leaders sur le nouveau segment de marché du numérique et devenir spécialiste de la gestion documentaire numérique en amont de l'activité d'impression.
- Diversifier ses activités en capitalisant sur la connaissance du métier et des processus de l'impression pour devenir intermédiaire entre les donneurs d'ordre et les imprimeurs.

Moyens consentis

Pour réaliser sa transformation, Diadéis a investi dans les machines, logiciels et ressources spécialisées indispensables à l'expertise sur un nouveau domaine d'activité. Pour ce faire la société a notamment eu recours à la croissance externe. Une fois la nouvelle activité établie, Diadéis s'est séparée des activités traditionnelles d'imprimerie afin de renforcer son positionnement et sa visibilité sur le marché.

Résultats obtenus

Aujourd'hui Diadéis est un leader européen sur l'activité de numérisation des contenus grâce à un savoir-faire reconnu et une expertise des équipes internes. Parallèlement, l'entreprise réalise 20% de son chiffre d'affaire grâce à l'activité de négoce, et a su mettre à profit la maîtrise des outils informatiques pour développer une plate-forme de production de supports publicitaires répondant aux problématiques personnalisées de ses clients.

Conclusion pour la filière

Le succès de la reconversion de l'imprimeur traditionnel face à la transformation de son secteur a résidé dans :

- L'identification d'une stratégie cible et le maintien d'une vision à long terme du développement de l'entreprise
- La séparation des activités traditionnelles et nouvelles dès lors que ces dernières ont eu les capacités d'être autonomes afin de renforcer le positionnement marché des deux entités des références qui deviennent chacune une référence sur son marché
- La recherche et la diversification des activités vers la proposition de services répondant aux nouvelles attentes des donneurs d'ordre (conseil prépresse, négoce, maîtrise informatique,...)

3.4. CirclePrinters

Imprimeur traditionnel de presse magazine pour le marché français.

Poursuite d'une stratégie de spécialisation et de concentration sur certains marchés à potentiels face à la dématérialisation.

Activité historique

CirclePrinters est un imprimeur de gros et moyens volumes équipés de presse héliographique et offset et spécialisé dans la Presse magazine, la publicité pour la grande distribution ainsi que les catalogues de VPCistes. Parallèlement à son activité d'imprimerie, le groupe est présent sur le façonnage et le routage des supports qu'il imprime.

CirclePrinters est issu de la cession de l'entité Quebecor World Europe par Quebecor World en 2008.

Contexte de marché

Le marché de l'impression héliographique et offset est très concurrentiel au niveau européen et CirclePrinters fait face à de nombreux concurrents. En outre, le contexte économique tendu pousse les donneurs d'ordre à réduire leurs coûts d'impression et sont à la recherche d'économies.

Stratégie poursuivie

Afin de réagir dans ce contexte tendu, CirclePrinters a décidé de se concentrer sur son activité de Presse Magazine, et plus particulièrement sur la région parisienne. En effet, la presse magazine représente son segment de marché le plus stratégique, et l'information étant périssable rapidement, les donneurs d'ordre ont tendance à privilégier l'impression dans des sites proches géographiquement des cibles à qui sont distribués les supports imprimés, afin de limiter les délais de commandes/distribution ainsi que les frais de transports. Ainsi, CirclePrinters se distingue de ses concurrents par des coûts limités et des délais de réalisation/distribution restreint.

Moyens consentis

Pour parvenir à cet objectif, CirclePrinters a eu recours à la fermeture de certains sites de production non situés dans les zones géographiques cibles (sites de province), et a cédé son activité de routage des supports de marketing direct en respect avec son objectif de concentration sur la presse magazine.

Résultats obtenus

Aujourd'hui CirclePrinters est une référence dans l'impression, le façonnage et le routage de presse magazine avec plus de 200 titres de presse imprimés soit 350000 tonnes de papier imprimé par an. L'entreprise réalise un chiffre d'affaires de 217 millions d'euros en 2009 et emploi 1600 collaborateurs en France.

Conclusion pour la filière

CirclePrinters a choisi de réagir à la transformation de son marché par la concentration et la spécialisation sur un segment donné. Sa transformation semble réussie car l'entreprise a su s'imposer comme un acteur de référence incontournable.

3.5. Comelli Comservices

Agence de communication et imprimeur au sein de la filière.

Acteur d'une stratégie de diversification des activités par intégration amont de la chaîne de valeur de la filière graphique.

Activité historique

Créée en 1924, l'imprimerie Comelli se spécialise sur le marché publicitaire et devient une imprimerie industrielle de référence. Société familiale, sa gestion est transmise de père en fils. Pierre-Jean Comelli, doté d'un esprit entrepreneurial et conscient de l'évolution du secteur de l'imprimerie, développe l'entreprise familiale vers l'intégration verticale de la filière. Il crée ainsi le Groupe Comelli Comservices dont l'activité industrielle sera assurée par l'imprimerie Comelli. Les autres activités du Groupe seront orientées vers le conseil graphique avec la création d'une agence off-line et on-line (conception, création, gestion des données), l'offre de services et de commandes personnalisées et en ligne, le travail spécialisé des images, et les savoir-faire spécifiques du packaging.

Contexte de marché

Dans un contexte de marché où les volumes de supports imprimés diminuent au profit de supports numériques et de campagnes multi canal, où la guerre des prix des impressions fait rage et perdent en rentabilité, où les attentes des donneurs d'ordre évoluent, et où les donneurs d'ordre disposent de moins de personnel et de moins de temps à la création graphique, le groupe

diversifie ses activités en intégrant les secteurs amont de la chaîne de valeur et en proposant davantage de services.

Stratégie poursuivie

Le groupe Comelli Comservices poursuit 3 objectifs principaux :

- Se diversifier par le service
- Segmenter le service et
- Promouvoir un marketing sophistiqué

Pour ce faire, le groupe intègre verticalement la chaîne de valeur des arts graphiques pour vendre davantage des services à valeur ajoutée permettant de compenser la baisse des prix de l'impression.

Résultats obtenus

Aujourd'hui Comelli Comservices est devenue une référence au sein de la filière des industries graphiques, tant sur les activités d'impression que sur les activités de conseil et de prestations web. Le Groupe réalise 39 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2009, emploie 240 salariés et compte 7 filiales autonomes et complémentaires. L'impression offset représente 45% de l'activité du Groupe, l'impression numérique 4%, l'agence conseil 27%, l'image factory 9% et le packaging 15%.

Conclusion pour la filière

Afin de compenser une perte de rentabilité des activités traditionnelles d'imprimerie, Comelli Comservices a su diversifier ses activités en répondant aux nouvelles attentes des donneurs d'ordre et en tirant profit de la dématérialisation par l'offre d'impression numérique et par le déploiement d'une plate-forme de commande d'impressions en ligne.

3.6. Québecor

Groupe originalement imprimeur et devenu leader dans la communication et les médias.

Transformation progressive réalisée par stratégie de diversification des activités et recours à la croissance externe tout au long de son histoire.

Activité historique

Editeur de journaux, le fondateur de Québecor, Pierre Péladeau, devient imprimeur dans les années 1950 afin de contrer un éditeur concurrent également imprimeur. Plus tard, le fondateur continuera à consolider ses activités historiques d'édition de journaux et magazines, et d'imprimeur, en parallèle de la diversification de son groupe.

Contexte de marché

Dans les années 1990 le marché de la communication est en plein essor avec la multiplication des chaînes de télévision et l'émergence de l'informatique et d'Internet. Visionnaire, le dirigeant du groupe entreprend de diversifier ses activités d'origine (édition et diffusion d'information) vers la sphère de la communication au sens large, c'est-à-dire à d'autres supports.

Stratégie poursuivie

A partir des années 1990 et de la transformation du paysage de la communication, le groupe a poursuivi une stratégie clairement établie : celle d'intégrer verticalement la chaîne de valeur de la communication.

Pour atteindre ces objectifs, la stratégie du groupe a reposé principalement sur la croissance externe avec le rachat progressif de nombreux titres de presse, de maisons d'édition de journaux, de magazines et de livres, de chaînes de télévision, de fournisseurs d'accès à Internet et acteurs du e-commerce en ligne.

Le Groupe a eu les moyens de procéder à ces nombreuses acquisitions grâce notamment aux activités historiques profitables ayant permis à l'entreprise de disposer des capitaux nécessaires.

Résultats obtenus

Quebecor est aujourd'hui un groupe leader dans la communication et les médias à l'échelle nationale canadienne. Le groupe est présent sur les secteurs de la télévision, de la diffusion télévisuelle, de l'édition d'information, des loisirs et des divertissements.

Quebecor s'est séparé à partir des années 1999 de ses activités d'impression pour se concentrer sur son développement média. Suite à la fusion des imprimeries Quebecor avec World Color Press, le nouveau groupe d'impression a été racheté en 2010 par Quad/Graphic. Quant aux activités d'impression européennes, elles ont été cédées à un fond d'investissement hollandais et l'entreprise a été renommée CirclePrinters.

Conclusion pour la filière

Le Groupe Quebecor est un exemple de stratégie d'entreprise audacieuse et menée de façon constante sur de nombreuses années. Le Groupe a su identifier les activités prometteuses et a choisi de se développer par stratégie de diversification en ayant recours à la croissance externe pour se positionner comme acteur dominant. Une fois les activités historiques et rentables ayant permis de réaliser la transformation du Groupe, celui-ci s'en est séparé pour ensuite répondre à une stratégie de spécialisation et améliorer sa crédibilité, et également pour financer une partie de ses acquisitions futures en vue de poursuivre son développement sur le nouveau créneau adopté.

4. Synthèse des recommandations d'adaptation des acteurs traditionnels de la filière face à l'impact de la dématérialisation sur les supports imprimés

Maillon de la chaîne de valeur	Rappels des enjeux et impacts de la dématérialisation	Défis à relever	Pistes d'adaptation et/ou moyens à mettre en place
Fabricants de matériaux et matières premières	Réduction de la demande et augmentation de la surproduction	Innover dans les nouvelles technologies de : <ul style="list-style-type: none"> • Papier électronique • Encre numérique 	<ul style="list-style-type: none"> • Investir en R&D et veille marché • Se positionner rapidement car des acteurs prennent déjà place sur le marché
Fabricants de matériels de production de supports imprimés	Augmentation des besoins en nouveaux types d'équipements : imprimantes numériques, scanners, solutions logicielles et progiciels, serveurs,...	Se positionner sur ces types d'équipements qui présentent un potentiel de croissance important	<ul style="list-style-type: none"> • Développer une nouvelle ligne de produits • S'allier avec des fabricants déjà en place pour ce type d'équipement et partager les revenus sur les affaires apportées
Prépresse	<ul style="list-style-type: none"> • La maîtrise du contenu devient clé • Apparition de multiples nouveaux métiers ou activités • Complexification du paysage concurrentiel 	<ul style="list-style-type: none"> • Capitaliser sur les acquis de l'entreprise et les faire valoir (maîtrise du contenu) • Etendre son savoir-faire à d'autres savoir-faire peu éloignés en termes de métier ou activité • Identifier les avantages concurrentiels de l'entreprise • Définir une stratégie de développement à court, moyen et long terme • Lancement de nouvelles offres et nouveaux services (travailler le mix-marketing) • Adaptation des processus de travail de l'entreprise (orienté client) 	<ul style="list-style-type: none"> • Faire évoluer les compétences pour répondre aux attentes des donneurs d'ordre • Faire évoluer les équipements en fonction des objectifs et activités réalisées (logiciels, serveurs,...) • Racheter des spécialistes ou créer des partenariats sur les activités ciblées dans le plan stratégique • Lancer de nouvelles offres dématérialisées : conseil, création de sites web, agrégation de contenus, numérisation d'œuvres, gestion de bases de données,...

Maillon de la chaîne de valeur	Rappels des enjeux et impacts de la dématérialisation	Défis à relever	Pistes d'adaptation et/ou moyens à mettre en place
Impression et post presse	<ul style="list-style-type: none"> • Poursuite de la baisse des volumes de supports imprimés • Certains supports sont plus menacés que d'autres qui présentent encore des potentiels • Entrée de nouveaux acteurs spécialistes de l'impression numérique 	<ul style="list-style-type: none"> • Se concentrer pour augmenter la taille critique et le pouvoir de négociation • Investir sur des marchés de niches présentant des potentiels intéressants (segments peu menacés par la dématérialisation : livres pour enfants, beaux livres, BD ; ou segments dont la menace est moins immédiate : affiches publicitaires 4mx3m, catalogues et brochures, publicité non adressée,...) • Adapter l'organisation interne aux nouveaux besoins des donneurs d'ordre 	<ul style="list-style-type: none"> • Faire évoluer l'offre pour répondre aux attentes des donneurs d'ordre (réduction des volumes d'impression, impression de parties d'ouvrages seulement, agréger les contenus numériques et imprimer à la demande,...) • Faire évoluer les équipements et les ressources en fonction des objectifs et activités réalisées (POD, Web to Print, formations,...) • Orienter son activité vers le client (adaptation du discours, prise en compte et réponse aux attentes,...) • Se doter d'une vision prospective du marché renforcée (veille et étude marché, adaptation du mix marketing, communiquer) • Renforcer l'attractivité du papier (discours, lobbying,...)

Maillon de la chaîne de valeur	Rappels des enjeux et impacts de la dématérialisation	Défis à relever	Pistes d'adaptation et/ou moyens à mettre en place
Routage	Avec l'informatisation, l'activité est réalisable en amont dès le stade du prépresse avec des spécialiste de la gestion des données clients et des acteurs du prépresse qui pénètrent cette activité	Faire valoir son savoir faire sur la gestion des données clients devenue clé	<ul style="list-style-type: none"> • Se positionner en amont en prestataire des donneurs d'ordre (et non des imprimeurs) pour vendre son savoir faire en gestion des données clients, et se lancer dans l'impression numérique ou avoir recours à des prestataires pour vendre cette activité aux clients • Elargir ses prestations au stockage et à l'archivage des contenus
Distribution	<ul style="list-style-type: none"> • Entrée de nouveaux acteurs, complexification du paysage concurrentiel • Diminution des volumes de distribution de supports imprimés au profit de la distribution de supports dématérialisés 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier de nouveaux relais de croissance sur la dématérialisation • Identifier et capitaliser sur ses savoir faire, spécificités et avantages concurrentiels 	<ul style="list-style-type: none"> • Se lancer dans l'agrégation de contenus numériques et dans leur diffusion multi canal • S'équiper de plateformes de diffusion multi canal

Conclusion

La dématérialisation des contenus, issue des nouvelles technologies et des nouveaux usages du lectorat et des donneurs d'ordre, impacte les producteurs de supports imprimés à plusieurs niveaux : baisse des volumes de demande, arrivée de nouveaux concurrents, évolution des besoins des donneurs d'ordre,...

Toutefois, la menace de la dématérialisation, si elle est réelle, ne se traduit pas de façon homogène pour l'ensemble des acteurs. Cela dépend en effet du segment de marché sur lequel ils se trouvent.

Ainsi, les imprimeurs d'ouvrages consultatifs (annuaires, encyclopédies, annuaires,...) ont déjà subi de plein fouet la dématérialisation, quand les imprimeurs de journaux et magazines s'y préparent mais recherchent encore leur modèle économique. Les imprimeurs de beaux livres ou livres pour enfants, quant à eux, semblent encore relativement épargnés pour les années qui viennent. Certains acteurs semblent donc contraints de s'adapter de façon plus immédiate que d'autres.

En outre, l'usage du papier, s'il est amené à diminuer, n'est pas voué à disparaître (lien affectif au papier, caution des contenus imprimés,...).

Ces perspectives laissent donc apparaître différentes stratégies d'adaptation pour les acteurs qui pourront, en fonction de leurs situations économiques propres (ressources, avantages concurrentiels, localisation géographique,...) décider de :

- Diversifier leurs activités vers le numérique : agrégation de contenus, conception et mise en page multicanal, numérisation des œuvres, print on demand,...
- Se recentrer sur le support imprimé : cibler des supports imprimés en particulier, se concentrer sur des zones territoriales données,...

Quelque soit le choix stratégique adopté, les acteurs devront néanmoins adapter certains de leurs processus internes ou modes de fonctionnement pour prendre en compte les évolutions introduites par la dématérialisation. Ceci se traduit notamment par : le passage d'un discours commercial orienté sur l'outil de production à un discours commercial orienté client (qualité, délai, sécurité,...), le travail du marketing de l'offre et de la communication pour apporter de la visibilité dans un contexte complexifié (avantages concurrentiel, savoirs faire et compétences, références,...), l'insertion de ses activités dans une dimension multicanal (travail en réseau, développements de nouvelles offres ou nouveaux services,...).

