

ECLAIRAGES

Pierre Coquard, PDG d'INDUSTRIA-LOUYOT, nous explique ses projets pour le développement des deux entreprises d'impression numérique qu'il a rachetées en 2006. Clientèle, marchés, atouts et risques sont passés en revue, avec un optimisme certain sur l'avenir.



Pour commencer, pourriez-vous vous présenter et nous donner l'historique des sociétés INDUSTRIA et LOUYOT ?

J'ai eu une vie professionnelle en deux étapes : 8 ans dans des fonctions marketing puis 8 ans dans des directions de centres de profit. Une particularité à signaler : j'ai toujours évolué dans des secteurs où je n'avais aucune légitimité technique.

J'ai démarré dans l'informatique, avec pour mission de développer un logiciel destiné aux juristes, et donc de faire dialoguer des juristes et des informaticiens. Mon début dans les Industries Graphiques s'est fait en 1992 chez DANIEL, leader de l'impression en continu. J'avais été embauché au marketing, pour développer des offres pour les différents secteurs d'activité. En 1995, DANIEL a investi dans une presse numérique, pour laquelle j'ai conduit une petite étude de marché. Cette expérience a conduit DANIEL à racheter une entreprise spécialisée dans le numérique, dont j'ai pris la direction commerciale, puis la direction générale, et que j'ai développée pendant 5 ans, jusqu'en 2000.

J'ai ensuite travaillé dans une entreprise du monde de l'Internet, puis dans une filiale de l'Affiche Européenne spécialisée dans l'impression très grand format. Fin 2004, j'ai négocié mon départ et me suis donné un an pour reprendre une entreprise. J'avais plutôt l'intention d'éviter le monde de l'imprimerie, pour deux raisons : secteur « has been » et trop capitalisé... Mais comme souvent dans une reprise, c'est la rencontre avec un cédant qui a été décisive. J'ai eu une opportunité avec les imprimeries INDUSTRIA créée en 1933 et LOUYOT en 1943. Les deux étaient issues de la reprographie mais disposaient également de presses offset. Leur ancien dirigeant avait une vision du métier tout à fait en phase avec mes propres idées : nous sommes au service du client, la technique n'étant qu'un outil pour répondre à ses besoins. J'ai donc repris les entreprises en 2006, avec un solide accompagnement par le cédant.

Quels ont été vos objectifs de progrès ?

Les deux sociétés étaient en bonne santé, avec une belle clientèle. Cependant, l'impression en noir représentait la majorité du chiffre d'affaires. Il y avait trois principaux points d'amélioration : le standard de qualité en impression couleur, insuffisant par rapport aux besoins de la clientèle ; un chiffre d'affaires sous-traité trop important ; une clientèle fidèle, mais une absence de prospection commerciale, et donc une faible notoriété.

Ces trois chantiers ont été menés en parallèle. Nous avons investi et embauché pour réinternaliser une partie des travaux sous-traités. Au niveau de l'impression couleur, nous avons été site betatest Europe pour l'HP Indigo 3500. Et enfin, au niveau des marchés, nous avons pris un virage net pour nous spécialiser de plus en plus dans les « moutons à cinq pattes », en petites séries, réalisés pour des clients de la communication et du marketing. Il s'agit aujourd'hui de notre activité principale, que nous souhaitons encore développer.

Pourriez-vous nous préciser les principaux marchés et clients de la société ?

Comme je vous le disais, nous sommes spécialisés sur les produits en petite quantité, ou très ciblés. Il s'agit principalement d'applications destinées à de la communication interne, à de l'événementiel, ou au marketing opérationnel (outils de vente par exemple). Nous travaillons dans tous les secteurs d'activité, sur trois types de cibles : les très grands comptes, avec comme interlocuteur le n-1 du Directeur de la communication ; des entreprises moyennes, de 50 à 5000 personnes, notre contact ayant une fonction de communication-marketing ; et enfin des professionnels de la communication comme des agences, des responsables de fabrication, etc.

Outre l'impression elle-même et les prestations de façonnage et de livraison dans des délais extrêmement courts (48h-72h), notre valeur ajoutée se situe aussi au niveau du conseil en amont sur la conception du produit, l'adaptation du fichier, etc. Même dans les grandes agences, les compétences de fabricants ont souvent disparu ; et s'il existe une fonction fabrication, il est rare que la personne maîtrise les spécificités et les possibilités de l'impression numérique.

Le risque, avec cette spécialisation sur les « moutons à cinq pattes », c'est de multiplier les commandes chronophages et compliquées. Mais les clients sont prêts à payer pour ces prestations, et souvent un petit job un peu complexe peut générer des commandes beaucoup plus simples et standards, si le client est satisfait. Aujourd'hui, la clientèle du numérique nous apporte aussi des commandes pour l'offset.

Pour donner quelques chiffres sur notre situation actuelle, nous réalisons 50% de notre CA avec l'impression numérique (dont 70% en couleur), 25% avec l'offset, le prépresse et la finition (y compris sur des documents imprimés en numériques), et 20% sont sous-traités (prestations particulières comme de la découpe, les tirages longs en offset, etc.)

Notre commande moyenne est en baisse, à 800 €. Aujourd'hui l'un de nos soucis est de bien gérer le flux de commandes, qui augmente (une vingtaine par jour et par société).

Comment s'organise le travail entre vos deux entreprises ?

A Paris, nous avons la chance d'avoir un gros potentiel de marchés géographiquement proches. INDUSTRIA est dans le 17^{ème}, plutôt à l'Ouest, et LOUYOT à Ivry sur Seine, ce qui permet de gérer l'est parisien. Etre à proximité des clients est réellement un avantage, tant psychologique (le client apprécie d'être à côté) que pratique, compte-tenu des très courts délais dont nous disposons pour réaliser les commandes et les livrer.

De plus, je reste persuadé que, dans nos métiers, deux entités de 20 personnes sont plus efficaces qu'une seule de 40. Elles permettent davantage de souplesse dans le fonctionnement, et une implication des salariés peut-être plus forte dans l'entreprise et vis-à-vis de nos clients.

LOUYOT réalise encore une part non négligeable de son CA en offset et noir. Nous avons donc investi dans une deuxième HP Indigo en début d'année, que nous avons installée à Ivry. Notre objectif est d'y développer le même type de clientèle et de produits qu'à INDUSTRIA : moutons à cinq pattes, hausse du nombre de commandes, baisse du montant des commandes moyennes mais meilleure rentabilité.

Les deux sociétés ont donc le même métier, chacune avec sa force commerciale et sa clientèle. Les grands comptes ont bien sûr un seul interlocuteur. Mais compte-tenu de la taille du marché potentiel, les conflits de prospection sont très rares.

Diriez-vous que le service client est-elle la base de votre activité ?

Absolument. Nous cherchons à comprendre les besoins de nos clients et à y répondre. La relation client est quelque chose qui pêche aujourd'hui dans les

Industries Graphiques. Un responsable marketing n'aime pas appeler son imprimeur pour se faire rembarrier car il ne connaît pas les techniques, ou parce que son fichier n'est pas adapté. Il suffit de regarder les plaquettes ou sites webs de la profession : photos de la dernière presse, parc machines,...

Pour notre part, nous ne parlons jamais du matériel ou de la technique dans notre communication, cela n'intéresse pas les clients. Notre valeur ajoutée est dans la réactivité et le service, beaucoup plus que dans le prix ou le volume.

La crise a-t-elle eu un impact sur vos marchés ?

L'activité de reprographie noir classique, ou d'impression offset une ou deux couleurs, a été la plus touchée, car ces documents sont plus vulnérables à la dématérialisation que des imprimés en quadri. En effet, la valeur ajoutée d'un document papier noir par rapport à un PDF n'est pas évidente...

En 2009, nos clients ont dû faire des arbitrages dans leurs budgets. Entre janvier et mai, l'activité s'est quasi arrêtée ; mais elle a repris d'un coup fin mai, une fois les plus grosses inquiétudes passées. Nous avons donc fait un bon deuxième semestre 2009. Sur la fin de l'année, les donneurs d'ordre ont surtout freiné les grands projets, mais ont maintenu l'activité événementielle, sur laquelle nous sommes bien positionnés.

Au final, LOUYOT a connu un recul d'activité assez important, avec -22% de CA, et INDUSTRIA a réussi à limiter à -5% grâce au second semestre. En 2010, INDUSTRIA a retrouvé ses niveaux de 2008.

Et comment envisagez-vous l'avenir de votre activité ?

Je suis raisonnablement optimiste. Aujourd'hui 95% de notre clientèle cible ne connaît bien ni l'impression numérique, ni nos entreprises. Nous devons les « évangéliser », expliquer aux responsables marketing tout ce qui est possible en impression numérique et qu'ils ne pouvaient pas faire en impression traditionnelle.

C'est un marché énorme ! Et notre positionnement est renforcé par la tendance au raccourcissement des échelons hiérarchiques, qui nous donne accès à des interlocuteurs de haut niveau, et par la disparition des compétences de fabrication que j'évoquais précédemment. Les décideurs ont besoin de conseil, et d'externaliser vers des partenaires fiables. Quand ils sont pressés, les services achats ne peuvent pas intervenir, et culturellement les communicants aiment s'affranchir des acheteurs. De plus, dans les budgets globaux de communication et marketing, les produits pour lesquels nous intervenons ne représentent quasiment rien. Par contre, si nous sommes défaillants dans notre prestation ou dans le délai, la portée pour le client dépasse largement le coût d'impression !

Un autre facteur positif est le retour en grâce du papier. Les emailings ont des mauvais taux de retour et irritent les destinataires. Aujourd'hui, pour faire de l'image, il faut du papier. Nous avons plusieurs illustrations de ce revirement parmi nos clients : par exemple l'un d'eux qui avait fait ses dossiers de presse sur clé USB en 2009 est revenu au papier en 2010, avec des documents encore plus élaborés que d'habitude !

Troisième atout : l'ancienneté moyenne des équipes chez INDUSTRIA et LOUYOT, qui est de 13 ans. Nous avons donc la chance d'avoir les compétences, et la culture « service ».

Avez-vous l'intention de développer de nouveaux marchés (commandes de travaux à l'unité comme les albums photos, personnalisation, etc.) ?

Les prestations réalisées directement pour le consommateur final, comme les albums photos, sont un marché en développement dans le secteur. Mais elles nécessitent des moyens organisationnels importants, pour gérer le volume de commandes, la mise sous pli, etc. Nous n'avons pas la place physique pour faire cela.

Pour les données variables, nous avons été tentés par l'expérience mais cela n'a pas fonctionné. En général, dans les entreprises qui réussissent dans ce créneau,

l'un des dirigeants a une culture dans le domaine des bases de données, de l'informatique, et porte ce projet. De plus, c'est un marché où les tirages sont souvent assez importants, et nécessitent un travail de mise sous pli et d'envoi, pour lesquels nous ne sommes pas compétitifs par rapport à des grandes entreprises spécialisées comme DATA ONE par exemple.

Nous avons une surface au sol limitée. Notre objectif est donc d'augmenter la valeur ajoutée de nos prestations actuelles.

Après toutes ces expériences aussi bien en impression traditionnelle que numérique, pourriez-vous nous dire quelles sont les difficultés possibles pour un imprimeur qui se lancerait dans l'impression numérique ?

Aujourd'hui le procédé numérique est « à la mode », et correspond bien à certaines tendances d'usage du media papier : plus courts tirages, personnalisation, supports papier créatifs... L'idéal est de disposer d'équipements tant numériques qu'offset, et que leur usage soit transparent pour le client.

Chez INDUSTRIA et LOUYOT nous faisons cohabiter dans les ateliers l'offset et le numérique, mais c'est assez rare et pas forcément facile. Pour un imprimeur traditionnel, développer l'impression numérique est assez compliqué commercialement (les interlocuteurs sont différents), culturellement et en termes d'organisation. En effet, il faut gérer de nombreuses petites commandes, chronophages, avec des clients non spécialistes et qui doivent être plus accompagnés.



Pour moi, la dernière des choses à faire est de se lancer dans le numérique simplement parce que les marchés traditionnels s'érodent, sans projet bien précis. L'expérience pour vendre et rentabiliser une presse numérique peut être longue à acquérir. Nous avons mis un an avant de réellement bien utiliser notre Indigo, car commercialement nous étions encore en « apprentissage ».

Pour conclure, comment voyez-vous l'avenir des Industries Graphiques ?

Je pense que le marché va encore se concentrer ; très peu d'acteurs resteront sur les marchés industriels à gros volume, comme la presse, le livre ou la grande distribution. Pour les autres, il faudra à mon avis être positionné soit sur un métier de niche, soit développer une clientèle de proximité avec une prestation globale.

Autre défi : la formation des jeunes. En 2010, de nombreux conducteurs offset sortent sur le marché du travail et, à ma connaissance, il n'existe toujours pas de cursus de formation d'opérateur numérique. Comme m'a dit récemment un enseignant d'une belle école du secteur : « le numérique est très récent » ; oui, 15 ans ! De même, recruter des personnes novices ou expérimentées en finition relève du parcours du combattant... or ces métiers sont essentiels pour développer la valeur ajoutée des imprimés.

Je trouve dommage que pour accompagner toutes ces mutations et ces défis du secteur, les organisations professionnelles soient aussi dispersées : SIN, UNIC, Impriclub, Imprifrance... il me semble que ces distinctions n'ont plus beaucoup de sens...



Presse magazine : une année 2010 pleine d'initiatives, mais des effets de la crise qui perdurent.

Des rencontres avec plusieurs acteurs majeurs dans l'édition de presse magazine ont mis en lumière quelques constats et problématiques communs.

1. Le développement de l'offre numérique reste dynamique, avec une stratégie de « retour à la valeur ».

Selon nos interlocuteurs, **l'engouement pour l'édition sur supports numériques se serait un peu calmé**. Le numérique reste un axe stratégique majeur pour l'avenir, mais les éditeurs sont aujourd'hui davantage conscients de ses limites, et notamment de la **difficulté à trouver un modèle économique qui fonctionne**. Le retour des investissements importants réalisés ces dernières années semble se faire encore attendre... Il est probable **qu'un jour les revenus du numérique dépasseront les revenus du papier**, mais il est très difficile de prévoir si cet effet ciseau aura lieu dans 5, 10 ou 15 ans. L'Europe, le « Vieux continent », sera probablement le dernier à connaître ce renversement...

Par ailleurs, notamment avec l'avènement des tablettes, les éditeurs misent sur **un « retour à la valeur » et ne fournissent plus de contenus gratuits**. Ainsi, sur l'iPAD, dans les quelques titres qui nous ont été cités, le numéro est vendu au même tarif que l'exemplaire papier, avec des fonctionnalités en plus.

Toutefois, le **marché des tablettes démarre tout juste**, et éditeurs et annonceurs créent progressivement des contenus adaptés. Selon un de nos interlocuteurs, les tablettes connaîtront un grand succès quand elles seront moins onéreuses.

Autre **axe de développement de plus en plus marqué : la diversification des revenus** grâce au numérique. Outre les sites thématiques pure players rentrés dans le giron de certains groupes de presse (par exemple Doctissimo qui appartient à Lagardère Active), citons par exemple le lancement par Prisma Presse du site

cmoneuvre.com, qui permet de fabriquer puis faire imprimer à la demande livres, calendriers et posters à partir (entre autres) de la base iconographique de GEO.

2. L'objet magazine est valorisé.

En 2009 et 2010, les **ventes et les recettes publicitaires ont souffert**. La publicité connaît un frémissement au deuxième semestre 2010, mais elle reste très loin des niveaux de 2008. Niveau qui ne reviendra jamais, estiment nos interlocuteurs...

Malgré cela, les **éditeurs multiplient les initiatives et innovations pour doper les ventes et renforcer la marque**. Opérations spéciales (par exemple numéro en 3D de Gala), nouvelles formules, nouveaux formats (notamment petits formats), éditions régionales, etc. sont autant de moyens de **valoriser l'objet magazine, de renforcer son caractère ludique, sa proximité avec le lecteur, son confort de lecture**. Un des objectifs est d'« événementialiser la marque », comme l'a souligné un de nos interlocuteurs.

Le livre va assez bien, notamment en raison du fort attachement des lecteurs à l'objet en tant que tel ; le magazine doit bénéficier aussi de cette image positive.

3. Toutefois, la fabrication est un sujet compliqué, pour certains hebdomadaires qui doivent être imprimés à proximité.

Les investissements se sont en effet concentrés sur le numérique ces dernières années. La **baisse des prix d'impression des magazines papier a fragilisé fortement la structure industrielle, notamment de proximité** (Ile de France). Aujourd'hui tous les titres sortent le même jour, ce qui paradoxalement génère une **situation de sous-capacité pour les hebdomadaires chauds**, dont certains cahiers ne peuvent être imprimés qu'en offset. Et le retard ne peut être compensé par le façonnage, qui connaît également d'importantes difficultés. Les éditeurs **compensent aujourd'hui ces difficultés avec des solutions logistiques** : tirage total segmenté et distribué sur plusieurs jours. Mais cette situation n'est pas favorable pour l'avenir du print, comme le soulignent nos interlocuteurs.

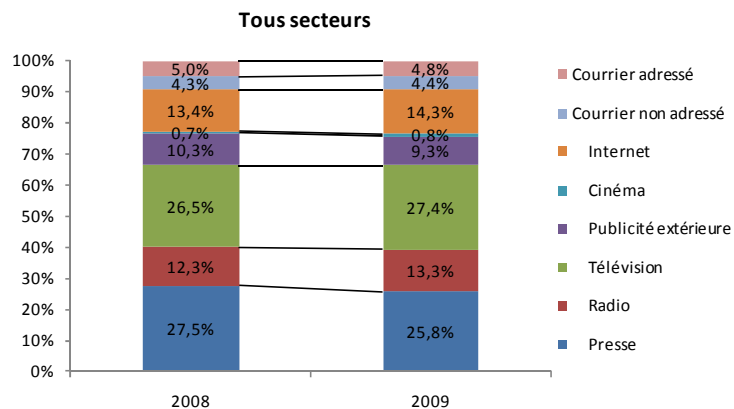
Quel a été l'impact de la crise économique sur l'évolution du mix media des annonceurs ? A-t-elle accéléré la montée en puissance des investissements publicitaires dans Internet ?

Quelques pistes de réponse en analysant l'évolution du mix média de 9 secteurs, parmi les principaux utilisateurs de media imprimés, entre 2008 et 2009.

Source : Données brutes sur les investissements publicitaires, Kantar Media

Tous secteurs confondus, la presse représente plus du quart des investissements publicitaires, et le courrier adressé et non adressé environ 9%, de même que la publicité extérieure.

Entre 2008 et 2009, on note une baisse de 2,8 points des investissements dans ces médias imprimés, plus marquée dans la presse puis dans la publicité extérieure. Cette évolution bénéficie à Internet qui atteint 14,3% des investissements bruts, contre 13,4% en 2008, mais aussi aux medias audiovisuels traditionnels (télévision et radio).

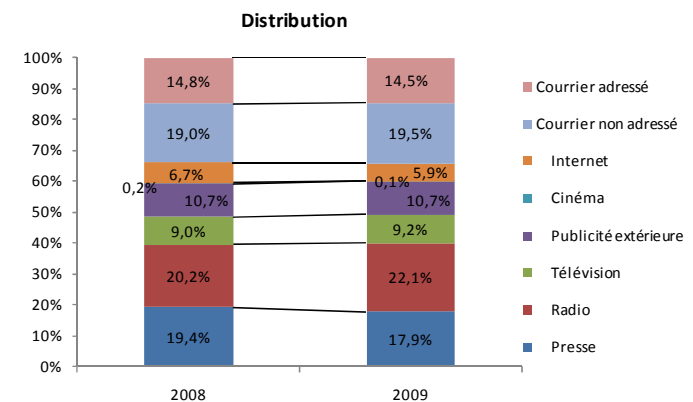


Par secteur annonceur, malgré la grande diversité des mix medias, ces tendances se retrouvent assez largement. Le poids des medias imprimés a baissé partout, sauf dans un des secteurs analysés (l'habillement-textile).

• **Secteur de la Distribution :**

La part des investissements publicitaires dans la presse a baissé de 1,5 points ; Internet a également baissé. Cette évolution semble bénéficier principalement à la radio (+2 points).

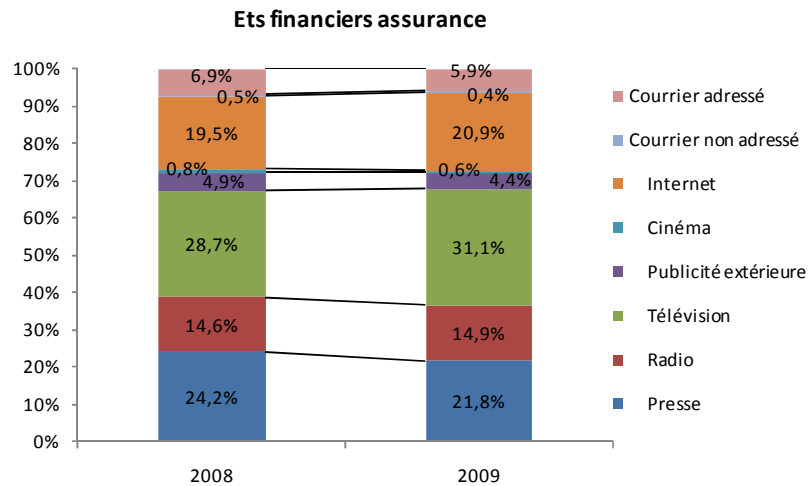
Notons que les médias imprimés représentent près de 2/3 des investissements dans ce secteur (dont plus de 30% pour le courrier, chiffre stable), et restent très majoritaires malgré une baisse de 1,3 points par rapport à 2008.



- **Etablissements financiers et assurance :**

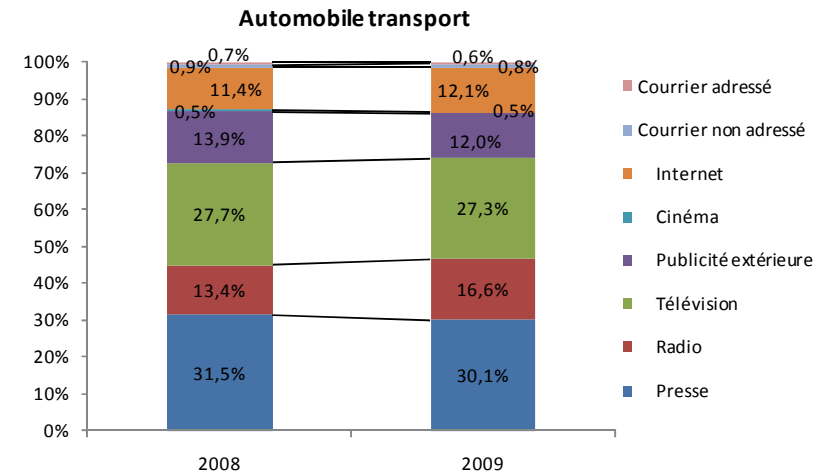
La part des investissements publicitaires consacrés à la **presse a baissé (de 2,4 points)**, de même que le courrier adressé (-1 point) et la publicité extérieure (-0,5 point). A l'inverse, le poids de la télévision et d'Internet a augmenté.

Le poids de **l'ensemble des médias imprimés** dans les investissements publicitaires a fortement baissé, de **4 points**.



- **Automobile et transports :**

Le **poids des investissements publicitaires dans l'ensemble des médias imprimés a baissé de 3,5 points** entre 2008 et 2009 (principalement presse et publicité extérieure, ce secteur ne recourt quasiment pas au courrier). En revanche, la radio (+3,2 points) et Internet (+0,7 points) gagnent des parts de marché.

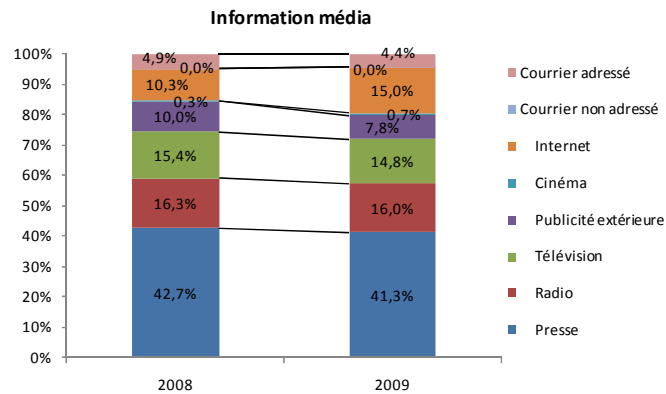


- Information média :**

Les évolutions ont été assez marquées.

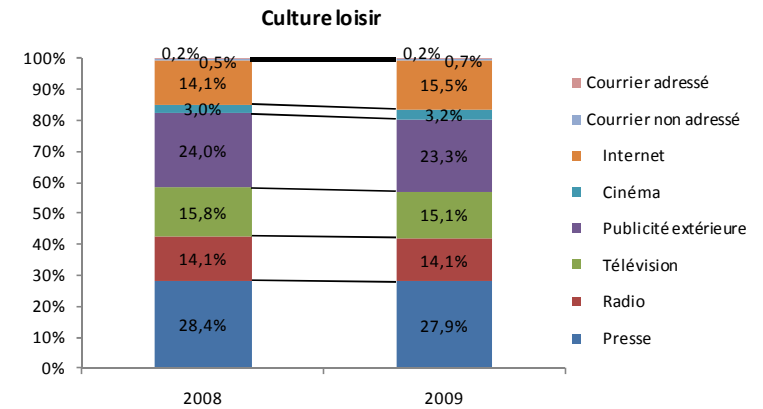
La **part des investissements publicitaires dans les médias imprimés a baissé de plus de 4 points**, dont -2 points pour la publicité extérieure. La radio et télévision ont aussi légèrement baissé. Tout cela au profit d'Internet, qui bénéficie d'une hausse de près de 5 points.

Ce résultat est particulièrement notable pour un secteur composé de grands acteurs des medias traditionnels (éditeurs de presse, etc.).



- Culture et loisir :**

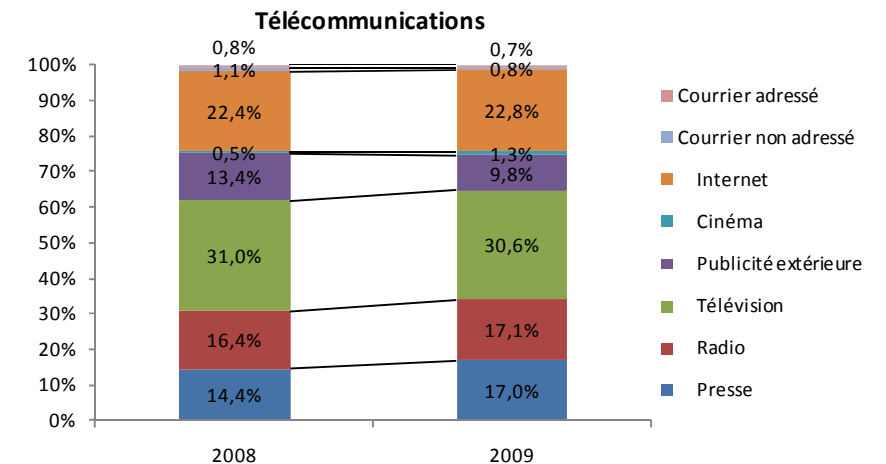
La répartition des investissements publicitaires est relativement stable, les évolutions sont légères. Mais globalement, **les médias imprimés perdent 1 point**. Cette baisse se manifeste notamment dans la publicité extérieure (-0,7 points), ainsi que la presse (-0,5 points), mais aussi la télévision (-0,7 points). A l'inverse, Internet est en hausse de 1,4 points.



- Télécommunications :**

Les évolutions ont été assez fortes dans ce secteur.

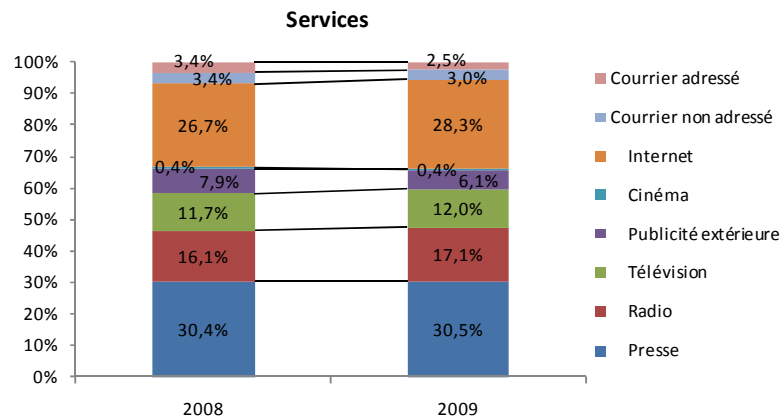
Une **nette baisse** des investissements publicitaires est observée en **publicité extérieure (-3,6 points)** entre 2008 et 2009. En revanche, on note une **hausse de 2,6 points dans la presse**. Au final, les investissements dans les **médias imprimés ont baissé de 1,4 points**.



- **Services :**

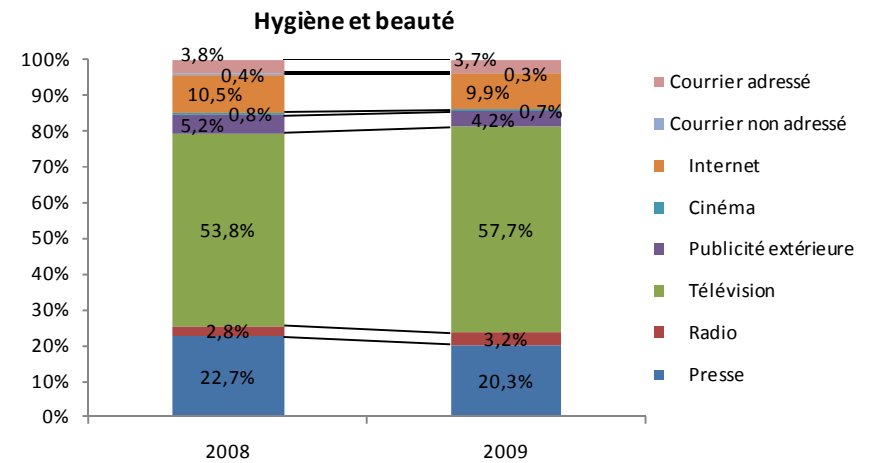
Le poids des investissements publicitaires en presse est resté stable. Une baisse en publicité extérieure (-1,8 points) ainsi qu'en courrier (-1,3 points) est en revanche à noter.

Globalement, la **part des médias imprimés** dans les investissements publicitaires **a diminué de 3 points**.



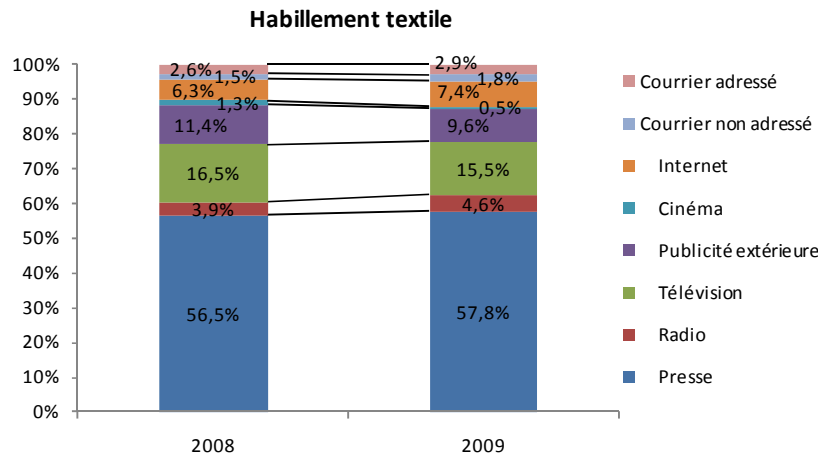
- **Hygiène et beauté :**

La part des **médias imprimés** a baissé : ils représentent 28,5% des investissements en 2009, soit **3,6 points de moins** qu'en 2008 (dont -2,4 points dans la presse). Le poids d'Internet a également légèrement baissé. Dans ce secteur, **les investissements se sont concentrés sur la télévision** (57,7% en 2009).



- **Habillement textile :**

Le **poids des médias imprimés dans les investissements publicitaires** est très élevé (72% du total, essentiellement concentrés dans la presse). Cette part restée **stable**. La presse a même progressé de 1,3 points par rapport à 2008, et le courrier de +0,6 points. Internet a également légèrement augmenté. En revanche, des baisses sont à noter en publicité extérieure (-1,8 points), et en télévision (-1,8 points), et en télévision (-1 point).



- **Quelques enseignements :**

La **perte de « parts de marchés » des médias imprimés** se retrouve dans presque tous les secteurs analysés, avec dans certains cas un impact portant davantage sur la presse et dans d'autres sur la publicité extérieure. Le niveau des baisses est très variable, allant de **-1 pt à -4 pts**. A noter toutefois que le **report ne se fait pas uniquement sur les nouveaux medias comme Internet, il bénéficie également largement aux grands medias audiovisuels** comme la télévision et la radio. En effet, **les investissements dans Internet sont en croissance dans presque tous les**

secteurs, mais rarement à des niveaux équivalents aux baisses constatées pour les medias imprimés.

Evol investissements pub 2008/2009	Medias imprimés	Internet
Plurimedia	-2,8 pts	+0,9 pts
Distribution	-1,3 pts	-0,8 pts
Etablissements financiers/assurance	-4 pts	+1,4 pts
Automobile transport	-3,5 pts	+0,7 pts
Information media	-4,1 pts	+4,7 pts
Culture Loisir	-1 pt	+1,4 pts
Télécommunications	-1,4 pts	+0,4 pts
Services	-3 pts	+1,6 pts
Hygiène et beauté	-3,6 pts	-0,6 pts
Habillement textile	+0,1 pts	+1,1 pts

Entre 2008 et 2009, **la crise ne semble pas avoir eu l'effet accélérateur escompté par certains dans le développement des investissements publicitaires dans les nouveaux medias**. Ceux-ci continuent d'augmenter, mais à un rythme comparable aux années précédentes. **Paradoxalement**, parmi les secteurs étudiés, la croissance la plus rapide des investissements dans Internet a concerné le secteur de l'Information Media, qui regroupe notamment les grands éditeurs de presse. Et à l'inverse, la presse a été en hausse importante dans le secteur des Télécommunications. **Encore un signe en faveur de la complémentarité des médias ?**