

**Les Mutations De La Filière De La Communication Graphique**  
Entretiens D'expert

### III. Entretiens d'expert

#### A) Accor

Entretien réalisé auprès de Cécile Brosseau, responsable des publications chez Accor.

##### 1) Activités

Cécile Brosseau a en charge la communication *corporate* d'Accor, c'est-à-dire la publication de :

- Un magazine mensuel diffusé auprès de 800 établissements du groupe.
- Un rapport annuel
- Une carte d'identité qui présente synthétiquement le groupe.

Le budget de l'activité publications est de l'ordre de 1 M€ (somme jugée insuffisante par notre interlocuteur), budget qui demeure stable dans le temps.

##### 2) Les pratiques du groupe en matière de communication

Le groupe a pour politique de confier l'essentiel des prestations à un ou plusieurs agences de communication qui s'assurent de la prestation de la création à l'impression. Le groupe va, semble-t-il, à rebours des pratiques actuelles :

- Il privilégie une **relation durable** avec des partenaires, la multiplication des interlocuteurs entraînant un accroissement des coûts : multiplication des communications, temps accru d'appropriation de la culture du groupe par le prestataire, etc.
- Il privilégie la **qualité**, le problème du coût intervenant en second lieu (dans la limite d'une enveloppe budgétaire). S'agissant de publications véhiculant l'image de l'entreprise, le groupe n'est sans doute pas asservi à des contraintes budgétaires comme le seraient des communications publicitaires. La situation est donc vécue comme « confortable ». Le prix n'est pas oublié, mais il est replacé dans un contexte d'adéquation à la qualité. Il s'agit d'optimiser les dépenses, **et non de les réduire**.

Concrètement, Accor travaille avec la même agence depuis des années pour le rapport d'activité car « *cela fonctionne bien* » et l'agence montre une bonne compréhension de la culture d'Accor. Pour le magazine, le groupe a travaillé pendant longtemps avec une agence, mais a décidé dernièrement de remettre en cause ce partenariat ; c'est la société Textuel qui a remporté l'appel d'offre.

L'agence ayant en charge tous les aspects de fabrication, Accor n'a pas de relations avec les prestataires de la chaîne graphique. Ce n'est pas le même métier dit notre interlocuteur.

Le groupe a fait l'année dernière une tentative pour distinguer la création et fabrication, cette dernière ayant été confiée à un groupement d'imprimeurs afin de réduire les coûts. Toutefois, cela a généré un surcroît de travail pour l'agence (facturé au donneur d'ordre) pour transmettre les fichiers au format requis par l'imprimeur. Le gain d'un côté semble avoir été compensé de l'autre ; le bilan de l'opération apparaît alors plus contrasté que ce qu'une simple analyse comptable laisse prévoir.

### 3) *Les mutations technologiques*

La technologie a considérablement amélioré les pratiques dans le domaine de la communication, sauf sur un poste : **le chromalin demeure la seule preuve juridique opposable pour une impression**. A ce titre, la numérisation des contenus n'a pas été poussée jusqu'à son terme ultime. Selon notre interlocuteur, Kodak a fait la démonstration lors d'un salon stations de travail autorisant la validation à l'écran. Cela semble faire partie d'une évolution logique et nécessaire ; toutefois, l'intérêt d'un tel matériel est sans doute fonction des volumes de documents publiés.

Accor s'appuie sur deux améliorations technologiques :

- Le format **PDF** pour l'échange de documents (l'agence de communication travaillant elle avec des formats plus spécifiques à l'impression comme le tiff-it).
- Un **intranet** qui met à disposition des filiales du groupe ainsi que des agences de communication, une photothèque et une logothèque. Accor dispose donc d'une gestion centralisée de ses actifs numériques, mais qui est entièrement internalisée. La photothèque gère 40 000 photos alimentées par les reportages de l'année ; un prestataire extérieur en a conçu l'architecture, un service en interne en assure la gestion quotidienne.

Selon Cécile Brosseau, la numérisation a eu pour conséquence une baisse des budgets communication des annonceurs car cela a supprimé certaines étapes de production pour lesquelles les donneurs d'ordres n'ont plus voulu payer.

### 4) *La satisfaction et les besoins à terme*

Cécile Brosseau est globalement satisfaite de son organisation actuelle : des partenariats durables avec des agences de communication bien au fait de la culture Accor, et qui de ce fait offrent des prestations qualitatives.

Elle demeure toutefois constamment à l'affût d'innovations qui renforcent la qualité de la communication et donc l'image du groupe. Ainsi a-t-elle introduit cette année à titre expérimental de l'interactivité dans le rapport d'activité (possibilités de recherches dans le document...).

### 5) *Conclusion*

La direction des publications du groupe Accor se situe à rebours d'une tendance actuelle qui cherche à baisser indéfiniment les prix pour des travaux de communication ; d'où la partition des prestations (conception, photogravure, impression, logistique) opérée par les donneurs d'ordres, le recours systématique à des appels d'offres, des mécanismes d'enchères inversées... et donc la précarisation des relations avec les prestataires.

La direction des publications d'Accor défend un autre modèle fondé sur la qualité, des relations durables, et un interlocuteur unique.

## B) Comelli

Entretien réalisé auprès de Pierre-Jean Comelli, PDG du groupe le vendredi 22 octobre à 15h30.

### 1) Le groupe

Le groupe réalise **27 M€** de CA pour **185 personnes** (146 K€/salarié) réparties sur 2 sites et 5 sociétés.

<i>Pôle services</i>	<i>Pôle industriel</i>
<a href="#">1D NET</a> Communication interactive	<a href="#">IMPRIMERIE COMELLI</a> Impression offset Impression numérique Façonnage Logistique
<a href="#">DBA</a> Création et productions graphiques	
<a href="#">PHOTOCHROMIE</a> Traitement numérique de l'image	
<a href="#">PHOTOCHROMIE PACKAGING</a> Traitement technique du packaging	

Le groupe vise une intégration verticale de la filière afin de pouvoir à la fois fournir les services spécialisés de chaque filiale et une offre globale intégrant tous les aspects de la chaîne graphique, du process à l'impression. Chaque filiale est indépendante mais peut être associée à d'autres filiales pour des prestations à tiroir ou globales.

Plusieurs aspects à noter :

- Le groupe ne vend que ce qu'il produit ; il n'est donc pas un intermédiaire ou un grossiste en prestations.
- **1 € de production nécessite 6 € de process amont** (conception, exécution, technique...) et aval (logistique). L'impression, en bout de chaîne, retient moins de 15% du CA généré de la chaîne. Il s'agit donc pour le groupe de réussir à capter les 85% restants.
- L'objectif est de fournir de la valeur ajoutée pour compenser la baisse des prix induite par la pression des clients. En termes d'impression, la baisse des prix est supérieure aux gains de productivité réalisés (cf. brochure de la FICG) ; s'aligner sur des prix bas met en péril à terme l'activité. Il s'agit alors de maintenir des prix constants<sup>1</sup> en intégrant des services, et notamment en fédérant toutes les activités de la chaîne graphique.
- Le rôle du photogreveur reste fondamental contre toute attente : « *Le photogreveur est le hub par où passent tous les fichiers.* » Deux types de clients font appel à un photogreveur : le [LUXE](#) qui fait beaucoup appel à de la retouche chromatique ; la [GRANDE-DISTRIBUTION](#), qui a de faibles besoins **portant sur de grandes quantités**.

Le groupe Comelli n'a pas vraiment de concurrent selon son PDG, à l'exception d'un groupe comme la SEGO, qui parti de l'impression s'est également étendu en pré-presses et en post-presses.

<sup>1</sup> / Stratégie également menée en micro-informatique, où l'intégration des fonctionnalités limite la baisse des prix des matériels.

## 2) Mutations de la chaîne graphique

Après de le CTP (*Computer-To-Plate*), la prochaine évolution majeure portera sur le **JDF** ou *Job Definition Format*. Il fait suite au PDF inventé par Adobe ; le JDF vise à fusionner 3 flux de données :

- Administration (devis, bon de commande, facture...)
- Technique (pages, papier, ...)
- Production

Pierre-Jean Comelli reste réservé sur cette évolution : est-ce un gadget ? Est-elle lointaine ?

En tout état de cause, la gestion administrative et technique des commandes prend le pas sur la production proprement dite.

## 3) Les donneurs d'ordres

Chez les donneurs d'ordres, on observe un double phénomène :

- De moins en moins de personnel
- Avec de moins en moins de temps disponible [effet des 35 heures ?]

D'où un phénomène d'externalisation rampante ou non avouée par laquelle les donneurs d'ordres se déchargent de plus en plus de leur travail sur leurs prestataires **au même coût**. Ceci entraîne une formidable pression à la baisse sur les prix que ne compensent pas les gains de productivité opérés sur la chaîne.

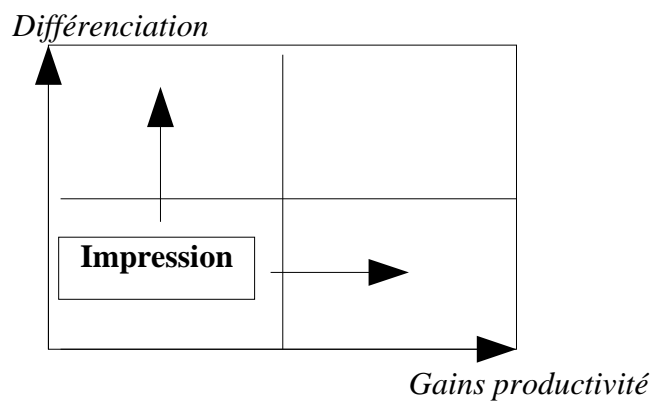
Pierre-Jean Comelli a notamment évoqué un système d'enchères inversées mis au point par EDF, qui amène à aligner les prix sur le moins-disant y compris si celui-ci fait du dumping. A ce titre, la concurrence n'est pas internationale (pays de l'est par ex.) mais nationale : l'impression en France peut être moins chère qu'en Pologne.

La pression à la baisse sur les prix est également générée par la montée en puissance des services achats. Cela se traduit pas un comportement axé sur le coût : l'acheteur souhaite payer moins cher l'année suivante que l'année précédente. La problématique est différente pour une direction Marketing : elle souhaite être déchargée de tous soucis, quitte à payer cette tranquillité.

Pierre-Jean Comelli souligne qu'il ne faut pas exclure un retour de bâton qui minorerait le pouvoir des directions achats.

## 4) Stratégie du groupe Comelli

Si l'on positionne l'impression sur une matrice (différenciation / gains de productivité), il apparaît que ce secteur se situe sur un segment où les gains de productivité sont faibles (la taille ne permet pas mécaniquement des gains de productivité) et où la différenciation est également faible.



La stratégie du groupe Comelli :

- Jouer la différenciation par le service.
- Se concentrer pour gagner encore quelques points de productivité.
- Segmenter le service [c'est-à-dire promouvoir un marketing sophistiqué]

Il s'agit de se positionner pour vendre plus que les concurrents.

#### 5) Conclusion

Pierre-Jean Comelli affiche une véritable réflexion stratégique sur son métier et son positionnement. Le groupe est orienté en faveur d'une intégration verticale de la filière permettant à la fois des offres très spécialisées ou globales.

## **C) FICG – Fédération de l'Imprimerie et de la Communication Graphique**

Entretien auprès de Pascal Bovero, délégué général.

La FICG regroupe 1 300 adhérents qui regroupent 80% du chiffre d'affaires de branche.

### *1) Une logique axée sur l'offre et non sur la demande*

Sur le secteur dit de labeur, on dispose d'une étude de branche auprès d'entreprises de 10 salariés et plus.

Le secteur a pâti d'une culture technique fondée exclusivement sur l'outil. Les imprimeurs ont été dominés par une logique de l'offre consistant à investir sans cesse dans du nouveau matériel sans réflexion sur la satisfaction des besoins ou sans réflexion marketing. Cette culture de l'outil a été renforcée par les industriels fournisseurs, d'autant et plus qu'ils ont offerts des solutions de financement à base de leasing qui apparaissent à titre d'engagement hors bilan : 36% des financements interviennent en leasing.

Le tirage numérique n'a rien changé fondamentalement dans cette attitude : cela a fourni un prétexte supplémentaire pour investir dans de nouvelles machines. Les imprimeurs se retrouvent dans la situation d'endettement élevé soutenu par des financements faciles qui obère la structure des entreprises.

### *2) Baisse des prix et augmentation des volumes*

Par ailleurs l'activité est confrontée à un effet ciseau : on assiste à une baisse continue des prix (-35% des prix en offset en 5 ans) conjuguée avec une hausse des volumes (+5% par an) : au total, on peut considérer par un rapide calcul, que l'activité se déprécie à raison de 12% par an. Si le secteur n'est pas un champ de ruines, c'est que « *l'entreprise met longtemps à agoniser* » aux dires de notre interlocuteur.

Les imprimeurs n'ont pas su prendre le virage de l'impression numérique captée par la reprographie ; les offsetistes ont vendu le numérique comme de l'offset, et ont échoués.

Conséquences :

- Concentration non voulue par croissance externe prédatrice.
- Course au « surarmement » de la TPE au grand groupe.

Il n'y a pas véritablement de modèle. Toutefois l'Italie prend des marchés sur la filière éditoriale : les imprimeurs transalpins recherchent la complémentarité avec des professionnels du secteur ; les commerciaux sont cultivés, et ont compris qu'il ne faut pas vendre du tour-machine, mais de la création.

### *3) Les conditions d'une renaissance*

Deux facteurs sont de nature à permettre au secteur de relever la tête :

- Les fournisseurs (qui induisent au surinvestissement) sont dans le rouge : cela va permettre de lever le pied par rapport à une logique d'outil.
- La pyramide des âges va entraîner un renouvellement des dirigeants remplacés par des gens plus soucieux de marketing et de satisfaction de la demande.

#### 4) Les défis à terme

- Le marketing direct est menacé par l'écotaxe (0,15€/t) applicable au 1er janvier 2005 sur les imprimés non sollicités. Les enseignes se désengagent de ce type de communication (ou la réduisent fortement), ce qui entraîne une contraction des volumes. Se pose notamment le problème des gratuits : il s'agit de savoir si ceux-ci relèvent d'imprimés non sollicités alors qu'ils participent souvent de manière importante à la vie locale.
- Les collectivités territoriales assimilent de plus en plus le papier à des déchets ménagers. Ce qui va amener à appliquer la règle du pollueur-payeur.

#### 5) Les sociétés de fabrication

Il faut distinguer 2 types de sociétés :

- Celles qui adoptent une approche de conseil amont pour aider à la stratégie hors médias de l'annonceur. Pour celles-ci, peu de critiques à formuler.
- Celles qui interviennent en tant que délégataire des achats ou auditeurs de coûts. Ce sont des « *tisserands du prix* ». C'est terrible pour la filière, car l'imprimeur n'est considéré que comme un façonnier. Cela aboutit à la mise en place d'enchères inversées, c'est-à-dire comme le dit notre interlocuteur, « à une descente aux enchères ».

#### 6) Conclusion

La FIGG brosse un portrait noir de la profession des imprimeurs. Toutefois, le syndicat espère fédérer les énergies de façon à sortir de la crise par le haut : les imprimeurs doivent s'inscrire dans une démarche à la fois qualitative (conseil en lieu et place du tour-machine) et marketing (analyse de la demande).



## **D) Galeries Lafayette**

Entretien réalisé auprès de Marie-Noëlle Joly, responsable trafic et production au sein du service publicité.

### *1) Activités graphiques*

Le groupe Galeries Lafayette dispose d'un budget publicitaire *print* important avec pour activités principales :

- Affichage
- Catalogues récurrents ou à l'occasion de manifestations
- Brochures ou *leaflets*

Le point à retenir par dessus tout : tout est fait pour réduire chaque année le budget publicitaire. La société en est d'ailleurs à son 4ème audit.

### *2) Rationalisation des coûts*

Depuis 1995, date d'entrée de notre interlocuteur dans la société, les services ont été peu à peu réorganisés, ou plutôt rationalisés et organisés, puisque le groupe conservait une structure très familiale. On s'est attaché d'abord aux achats globaux, puis aux achats branche par branche.

A ce titre, à une première étude Cap Gémini, a succédé un audit de Pandora. Notre interlocuteur nous signale au passage qu'ils ne sont pas « *honnêtes, honnêtes* » car ils ne s'appuient que sur des chiffres auxquels on peut faire dire ce qu'on veut. Le dernier avatar en date est le recours à une société toute récente imposée par la direction et dirigée par un jeune polytechnicien qui ne connaît strictement rien au métier.

S'opposent alors une logique qualité et métier du service publicité et une logique comptable et financière de la direction qui dépense dans des audits pour réduire toujours plus les budgets.

### *3) Organisation*

2 agences sont responsables de la création pour les campagnes publicitaires d'une part, et les catalogues d'autre part. L'impression et l'achat papier sont confiés à Gutenberg Online. Les Galeries Lafayette sont donc passées d'une organisation traditionnelle avec un bureau de fabrication intégré à l'externalisation de cette fonction.

Notre interlocutrice est très contente de l'organisation actuelle ; elle dispose d'une équipe professionnelle et performante. Elle a d'ailleurs reçu le trophée d'Or de la meilleure campagne *print*.

Le groupe ne dispose pas d'une gestion de photothèque ; chaque agence a les images. Les besoins sont peut-être faibles car on réutilise peu les images dans la mode. Un tel produit serait nécessaire à fin d'archivage.

### *4) Vision sur le secteur*

Une vision purement comptable du secteur conduit à une baisse tendancielle de qualité. Les agences (ou professionnels) vont être contredites sur des critères financiers. La finance entraîne une externalisation de fonctions, et par conséquent une déprofessionnalisation.

Notre interlocutrice se demande si on n'assistera pas à la disparition prochaine des photgraveurs. Pour elle à terme, gravure consistera simplement dans le flashage.

### 5) *La technologie*

La numérisation des contenus a eu un impact contrasté : d'un côté, elle autorise une bien plus grande qualité lorsqu'elle est associée à la création. Toutefois, elle risque d'aboutir à une baisse globale de qualité des documents lorsque les images constitueront le référentiel de l'image ; aujourd'hui, le référentiel demeure encore l'image traditionnelle bien supérieure au numérique.

Par ailleurs, on est très loin d'une numérisation de bout en bout : les rendus sur écrans ou sur imprimantes individuelles ne sont pas fidèles à l'impression finale. Et l'usage de de profils ICC apparaît trop peu souple.

### 6) *Attentes*

Quelles sont les attentes de notre interlocutrice ?

1. Avoir plus de souplesse en termes de fourniture papier.  
Le papier offre peu de souplesse ; les procédures sont lourdes, les erreurs fréquentes et facturées. Il faudrait disposer d'un papier qui puisse être utilisable en feuille à feuille et en « roto » sans problème. Il faudrait également disposer d'un papier suffisamment opaque pour satisfaire la majorité des besoins.
2. Ne pas être tributaire d'une logique financière.  
On dépense pour dépenser moins et ont fait de fausses économies qui pourraient être conquises naturellement sans recourir à des procédures qui affaiblissent les processus de production par méconnaissance de ses mécanismes.

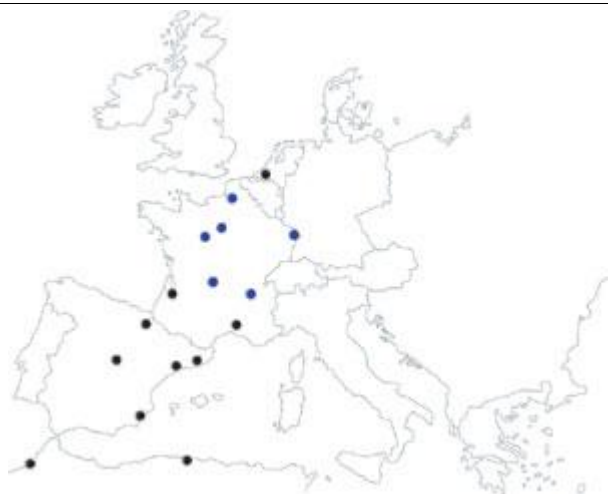
--> Envoyer la synthèse à Marie-Noëlle JOLY, responsable Trafic & Production, Galeries Lafayette, Service publicité, 62 rue de Provence, 75009 Paris, [mnjoly@galeriesslafayette.com](mailto:mnjoly@galeriesslafayette.com).

On peut également contacter Nathalie Caro de Gutenberg au 01 41 05 88 39.

## E) Médialliance

Entretien réalisé auprès de Claude Goldblum, tel : 01 56 30 99 49, mèl : [claud.goldblum@medialliance.org](mailto:claud.goldblum@medialliance.org).

### 1) L'entreprise



16 sites de production  
20 années d'expérience  
formation du groupe Médialliance en 2002  
CA 2003 : 56 M€  
effectif 250 personnes  
<http://www.medialliancegroupe.com/>

Illustration 1 : Site Médialliance

<b>Packaging</b>	<b>PLV</b>	<b>Print</b>	<b>MédiaXess</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anticipation et optimisation à la gestion de projets</li> <li>• Coordination des différents process d'impression</li> <li>• Exécution graphique, photogravure adaptée, prototypes, miniséries, épreuves</li> <li>• Fabrication des formes imprimantes flexo, helio, offset...</li> <li>• Réalisation de formes de découpes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recommandation technique en pré-production</li> <li>• Exécution et photogravure</li> <li>• Coordination des différents moyens d'impressions</li> <li>• Respect de l'effet de gamme des composants</li> <li>• Anticipation sur le façonnage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conseil en pré-production</li> <li>• Coordination et gestion de projets marketing</li> <li>• Exécution graphique et photogravure</li> <li>• Réactivité aux demandes budgétaires</li> <li>• Recherche de la meilleure opportunité marché</li> <li>• Suivi de production</li> <li>• Reporting achats</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Base de données banque d'images</li> <li>• Outil collaboratif de suivi de production</li> <li>• Traçabilité, historique, archivage</li> <li>• Accès web, sécurisation, bat en ligne</li> <li>• Interface à base SQL client</li> </ul>

L'entreprise représente une troisième voie dans la constitution d'intermédiaires de la chaîne graphique. Elle regroupe 16 sociétés de photogravures spécialisées dans le packaging et la PLV. **Le groupe est une plate-forme de production pour optimiser le hors médias.**

Contrairement à d'autres secteurs, la photogravure est prospère car elle bénéficie d'un fort développement qualitatif (ex. étiquettes à couleurs multiples, films thermo-rétractables, etc.) L'objectif de la société est de pouvoir fournir le même résultat visuel quel que soit le support, que l'effet de gamme soit respecté avec une qualité maximum.

Un tel regroupement présente plusieurs avantages :

- Par rapport à une agence traditionnelle  
Le groupe possède un savoir-faire métier.

- Par rapport à une plate-forme classique  
Le groupe gère le prépresse.

Selon notre interlocuteur des gains de productivité considérables en prépresse demeurent inexploités au sein des entreprises, qu'elles soient publiques ou privées. Selon une estimation pour un laboratoire pharmaceutique, ces gains seraient d'au moins 35%, voire 50% à 60% pour d'autres entreprises. Beaucoup de ces gisements de productivité restent inentamés faute de volonté politique suffisante et à cause d'une forme d'inertie au changement.

Le groupe fonctionne en 2 temps :

- Il dispose d'un logiciel qui à l'aide d'un algorithme spécifique permet d'optimiser les coûts des prestations.
- Il procède ensuite à des appels d'offres pour les prestations. Si le logiciel identifie le prix à 100, l'appel d'offre permet d'abaisser encore à 98 ou 97.

Toutefois, il ne s'agit pas de choisir le moins cher, nous dit-on, mais le plus adapté aux besoins du client.

Le groupe a mis au point un progiciel (MédiaXess) pour ses besoins propres qui a suscité beaucoup de demandes de la part des clients : il gère les contenu (y compris les visuels), les flux marketing et techniques, et permet une collaboration en ligne jusqu'au BAT, autorisant tous les intervenant (qui sont nombreux) de la chaîne de décision. Chez les concurrents comme Altavia, le système est lourd et sans souplesse.

## *2) Mutations technologiques*

L'impact des mutations technologiques a été très important :

- Le premier bouleversement est initié par la sortie du Macintosh en 1984, et le développement de la micro-informatique. En dépit des réticences d'alors, la micro-informatique a permis la numérisation, le montage, et la retouche d'image en direct.
- La deuxième innovation majeure a été le CTP (*Computer To Plate*) qui a permis de réduire la chaîne d'impression de 100 mètres à 1 mètre en supprimant les films/chromalins.
- Se prépare aujourd'hui l'essor de l'impression jet d'encre très grande largeur qui autorise la personnalisation des mailings lettre par lettre. Le groupe d'ailleurs implanté chez un client des imprimantes jet d'encre calibrées contractuelles (l'équivalent d'un chromalin) pilotées depuis [MÉDIALLIANCE](#).

## *3) Les grands acteurs de la chaîne graphique*

### LES ANNONCEURS

Les annonceurs recherchent la meilleure qualité au meilleur coût. Outre cela, la fonction du prestataire est de les soulager à la fois de fonction hors du métier de l'entreprise, et du stress y afférant.

### LES AGENCES DE COMMUNICATION

Les agences de communication vont être recentrées sur leur coeur de métier, à savoir la création.

Les difficultés actuelles des agences trouvent leur origine dans la loi Sapin qui a introduit la nécessité de transparence sur l'achat d'espace. Ne pouvant faire leurs marges sur l'achat d'espace, les agences ont voulu « *se refaire une santé sur les frais techniques.* » D'où l'accroissement des coûts du *print*. Les bureaux de fabrication ont transposé dans le hors-médias une problématique de réduction de coûts et de transparence.

Toutefois, les agences se sont rattrapées en créant/rachetant un bureau de fabrication :

- Mundocom                      Publicis
- Gutenberg                    DDB
- Question d'Edition        TWA

Seul Altavia est indépendant.

#### LE PRÉPRESSE

Le prépresse a souffert d'une chute drastique des prix. Ainsi notre interlocuteur se souvient d'un prix de vente de 104 FF pour 1 film, tombé à 25 FF pour le même travail 3 ans après [prix divisé par 4].

Le prépresse bénéficie de l'évolution de la flexographie, autrefois cantonnée à l'inscription « Fragile » sur les cartons, et qui est maintenant de très haute qualité. De même, la gravure directe des clichés va changer la donne du secteur.

#### LES BUREAUX DE FABRICATION

Les bureaux de fabrication disposent d'un bel avenir, du fait de :

- L'externalisation de fonctions qui ne relèvent pas du coeur de compétence des entreprises.
- Cela évite des problèmes de gestion du personnel.
- Cela permet de « challenger » en permanence le prestataire, alors que c'est plus difficile pour une équipe interne.

Les bureaux de fabrication sont très intéressants pour la grande distribution compte tenu des tonnages de papier utilisés.

#### IMPRESSION

Selon notre interlocuteur, les imprimeurs français manquent de réactivité en dépit d'une grande qualité. Et de citer un appel d'offre où 1 imprimeur espagnol avait répondu en 24 heures, contre 3 semaines pour le Français à des prix 2 fois plus élevés.

Les imprimeurs vont pâtir d'une concurrence internationale, avec notamment l'impression en provenance des ex-pays de l'est.

Les imprimeurs demeurent prisonniers d'une attitude d'industriel, qui vend du tour-machine, et ne sont pas prestataires de service.

#### 4) Conclusion

Le groupement introduit comme il le dit une 3ème voie entre la prestation technique et l'annonceur : celle de l'optimisation prépresse, qui, aux dires de notre interlocuteur, recèle un bon potentiel de développement.

## **F) Peugeot**

Entretien réalisé auprès de Florence Amphoux, direction Marketing et Qualité, le 27 octobre à 15h30.

### *1) La production graphique*

Le groupe Peugeot a une énorme production graphique, bien que notre interlocuteur ne s'est pas hasardé à un chiffrage budgétaire. Parmi les documents :

- Des documents de services
- Des documents de bords (notices d'utilisation)
- Des Journaux internes
- Des chartes graphiques
- etc.

Le groupe affiche une vraie volonté de centralisation de sa communication pour trois grands postes :

- La publicité
- Les catalogues
- L'Internet

Le groupe Peugeot étant international, il s'agit de fournir simultanément les éléments de communications à toutes les filiales/réseau, alors que souvent les blocages sur un des maillons de la chaîne graphique bloque celle-ci et retarde la diffusion pour tous.

### *2) Rapports avec les acteurs de la chaîne graphique*

Le groupe affiche une politique claire vis-à-vis des prestataires de la chaîne graphique : elle se recentre sur ses métiers (produire et commercialiser des véhicules) et n'a pas vocation à intégrer des compétences de la chaîne technique de communication. D'où deux types d'interlocuteurs :

- Les agences de communication pour la création ainsi que les agences photos ou d'images pour la prise d'images.
- Un ou des bureaux de fabrication.

Peugeot n'a aucun rapport avec les prestataires de la chaîne graphique, et notamment avec les imprimeurs.

Le bureau de fabrication a plusieurs fonctions :

- Il a les compétences techniques pour comprendre, et donc suivre les prestataires de la chaîne graphique. **Il a donc pour fonction de garantir le suivi du produit de communication, et sa qualité.**
- Il a par ailleurs la connaissance de l'univers du constructeur et de ses produits ; il a donc un rôle d'interface. Cela suppose une relation à moyen terme avec le bureau de fabrication qui n'intervient pas au coup par coup avec mise en concurrence perpétuelle.
- Il a pour rôle **d'optimiser les coûts**, c'est-à-dire de peser à la baisse sur le prix des prestations acquittées par Peugeot. A priori, un nouvel intermédiaire devrait ajouter sa marge aux autres prestations et renchérir les investissements ; le bureau de fabrication

doit réaliser sa marge sur la baisse des prix qu'il occasionne auprès des prestataires.

Notons que pour Peugeot, un tel bureau de fabrication doit être européen comme le constructeur pour le suivre sur tous ses sites, et pouvoir offrir une puissance d'achat suffisante pour peser sur le marché.

*In fine*, le bureau de fabrication est l'interlocuteur qui doit veiller à faire baisser les prix tout en maintenant un niveau de qualité constant (cf. plus bas, attentes à l'égard des prestataires). Le groupe Peugeot se recentre sur ses métiers de base, en déléguant le *process* de production dans la communication hors-médias.

### 3) Les mutations technologiques

Quelles sont les mutations technologiques qui ont modifié les modalités de la communication pour le groupe Peugeot ?

- **La photographie numérique**  
Le groupe a totalement abandonné l'argentique pour les catalogues (ce n'est pas le cas en publicité traditionnelle) au profit du numérique : les délais de traitement en sont raccourcis, puisqu'on peut quasiment faire les retouches en temps réel, alors qu'auparavant, il fallait développer, etc.
- **La mise en réseau**  
Le groupe Peugeot a développé son propre Extranet qui met en relation les filiales, les agences de création, et le/les bureau(x) de fabrication. Notre interlocuteur ne connaît pas, par exemple l'initiative de France Télécom / Transpac avec [TRANS-E-GRAPH](#), réseau privé pour la chaîne graphique. Peugeot dispose d'outils de gestion de projets pour fonctionner en réseau.

Peugeot s'investit dans la veille technologique et observe l'évolution des solutions de gestion éditoriale type [DML](#) de Quark. Aujourd'hui notre interlocuteur se pose la question suivante : doit-on choisir [INDESIGN](#) ou [QUARK EXPRESS](#) ? Une légère préférence va à ce dernier logiciel.

### 4) Les attentes à terme

Quelles sont les attentes du groupe Peugeot ? Elles sont doubles :

- **Optimiser les temps**  
Les délais sont encore trop longs pour convertir un fichier XPress au format Tiff-IT. Des gains de temps (et donc de coûts) sont à prévoir tout au long de la chaîne.
- **Optimiser les coûts**  
Il s'agit toujours et encore de faire baisser le coût de prestations. N'y a-t-il pas risque de mettre en péril la viabilité économique du secteur ? Les prestataires doivent pouvoir et savoir refuser des travaux sur des budgets trop faibles. De toute façon, les budgets de communication baissent de manière générale : il faut pouvoir faire la même chose à enveloppe restreinte.

### 5) Conclusion

La problématique du constructeur est triple : [CENTRALISER](#) les fondamentaux de la communication Peugeot, [DÉLÉGUER](#) la gestion technique à un bureau de fabrication, optimiser pour [BAISSER LES COÛTS](#).

## G) Prod's

Entretien réalisé avec Laurent Clémentini le 11 février 2005 à 15h30.

### 1) Activités de la société

La société PROD'S est une filiale de Euro RSCG à 99,9% ; c'est une société de *publishing services*. Selon l'AACC, Prod's affiche les résultats suivants :

<i>Effectifs</i>		<i>Marges</i>
Effectif total :	51	2000 : 11,88 MEuros
dont Direction Générale :	1	2001 : 10,89 MEuros
dont fabrication & devis :	15	2002 : 9,63 MEuros
• dont production pré-presse :	22	
• dont image :	2	
• dont informatique :	2	
• dont commercial :	2	
• dont financier :	3	

La société Prod's fournit des prestations de prépresse et de fabrication. Les premières sont réalisées en interne grâce à des ressources propres (retouche, exé, etc.) ; en revanche la fabrication est sous-traitée, ce qui aux dires de notre interlocuteur est avantageux.

En effet aucun imprimeur n'est capable d'assurer l'intégralité des prestations ; le rôle de la plate-forme est d'identifier les bons professionnels pour les bonnes prestations.

### 2) Rôle d'une plate-forme d'édition

Le rôle d'une plate-forme d'édition réside dans le service et non et à strictement parler dans la réduction de prix promise à l'annonceur.

Tous les annonceurs cherchent aujourd'hui à rationaliser leurs *process* ; les économies interviennent surtout en impression où la valeur ajoutée est faible à la différence notamment de la création.

Toutefois, selon Laurent Clémentini, l'optimisation des coûts ne représente que 2% ou 3% de la prestation de la plate-forme. 97% de la prestation se situe ailleurs dans le CONSEIL :

- Technique
- De faisabilité
- Veille technologique
- Optimisation des flux de travail
- ...

Aujourd'hui le métier de plate-forme arrive à maturité, et même les annonceurs en direct achètent bien [Sous-entendu : le rôle de la plate-forme n'est pas de vendre de la réduction de coûts].

Cela étant, tout n'est pas parfaitement clair. Notre interlocuteur a participé ce matin à une mise en concurrence de plate-formes par enchères inversées. L'imprimeur retenu assure réaliser la prestation à prix coûtant ; la plate-forme retient 4% de marge pour le suivi de fabrication pour un budget de 20 000 € (petit budget). Au final, Prod's s'est retrouvée 12% plus chère que le prix plancher.



Lorsque toutes les plate-formes participeront à l'AACC Editions (deux d'entre elles n'en font pas partie), elles seront en mesure de refuser le système des enchères inversées.

### 3) Genèse des plate-formes d'édition

Dans les années 90 d'innombrables études de grands cabinets de conseil, dont Arthur Andersen prônaient L'EXTERNALISATION des fonctions des entreprises qui ne rentraient pas dans leur coeur de métier. Le terme a été adouci ensuite en OUTSOURCING, puis en DÉLÉGATION DE SERVICE. **En réalité, l'externalisation, n'est qu'un épiphénomène dans la constitution des plate-formes.**

La plate-forme intervient dans le hors-médias et non en médias. Mais elle n'a pas vraiment d'intérêt s'il s'agit de réaliser un 16 pages en format A4. Les directions des achats sont performantes, et dans leur processus de rationalisation, ont identifié des panels restreints de fournisseurs.

En revanche de nombreux problèmes se posent pour l'annonceur lorsqu'il s'agit de faire :

- Des mailings
- De la PLV
- Du façonnage

Des problèmes de :

- *Sourcing*
- Veille technologique
- Choix des fournisseurs
- Contexte international

Ceci se complique s'il s'agit de réaliser 10 prestations différentes. C'est là où la plate-forme intervient : prestation par prestation, elle peut identifier les meilleurs intervenants. **La plate-forme est à la fois architecte de prestation et producteur.**

Outre ces fonctions d'assembler de prestations, la plate-forme tente d'aller plus en amont du client dans une démarche proactive : faire de la veille technologique et mettre en place des outils de travail de collaboratifs. L'optimisation des flux aboutit *in fine* à une baisse des coûts. Cela peut passer par des solutions industrielles très lourdes (plusieurs centaines de milliers d'euros) sur lesquelles quelques pourcents de gains ne sont jamais négligeables.

De toute façon, comme les donneurs d'ordres sont de plus en plus juniors, et de moins en moins au fait des contraintes de la chaîne technique, les plate-formes doivent à la fois offrir de plus en plus de conseil et intervenir de plus en plus en amont au moment du *brief* pour éviter le « *mouton à cinq pattes* ».

### 4) Les évolutions technologiques

Dans le désordre les évolutions technologiques citées par notre interlocuteur :

- Beaucoup d'avancées ont été faites en prépresse. Ce n'est pas le cas de la retouche d'image qui exige un oeil, une expertise humaine irremplaçable. En ce qui concerne la gravure, l'épreuve numérique, l'exé, les logiciels sont de plus en plus performants.
- Montée en puissance d'InDesign même s'il ne donne pas encore toute sa mesure.

- Grosse innovation avec la mise en place d'outils collaboratifs sur les aspects opérationnels et financiers. Les données en XML sont partageables sur Internet, ce qui permet une centralisation des contenus **qui existe et fonctionne**. Prod's met au point pour ses clients des plate-formes applicatives sur Internet.

#### 5) L'évolution des besoins des annonceurs

Les annonceurs manifestent plusieurs besoins :

- Un devoir implicite de mémoire : compte tenu du *turn-over* des salariés chez les annonceurs, les plate-formes, à travers leurs procédures constituent une forme de mémoire pour les annonceurs. Le besoin, pour n'être pas énoncé, n'en est pas moins réel.
- Il y a bien entendu une pression énorme à la baisse des coûts : les entreprises se sont rendues compte qu'elles pouvaient accroître leurs marges par croissance organique [hausse du CA], mais aussi en contexte de crise, par réduction des coûts.
- Il y a enfin un besoin de fluidification, d'automatisation des procédures qui passent par une formalisation des *process*. La plate-forme dispose d'ingénieurs en organisation / qualité qui travaillent sur des plans qualité auprès des annonceurs. Cela passe par des réunions qui mettent à plat toutes les procédures, et des enquêtes de satisfaction.

#### 6) Conclusion

Il ressort de cet entretien que la plate-forme d'édition fournit ou évolue vers du conseil à forte valeur ajoutée ; l'aspect *cost-killer* dominant peut-être à l'origine est gommé aujourd'hui au profit de l'architecture de prestation et le conseil aux annonceurs. La pression sur les prix est grande mais ne constitue qu'une faible part de la prestation générale.

## **H) Question d'édition**

Entretien le 09/03/05 avec Serge ROBERT président du pôle édition de TBWA France, et Président du pôle délégation de services à l'AACC.

### *1) Image des plate-formes d'édition*

Les plate-formes d'édition ont souffert pendant longtemps d'une mauvaise image auprès des imprimeurs :

- Elles ont été vues comme des intermédiaires supplémentaires qui ont capté de la marge détournée des revenus des imprimeurs.
- Les plate-formes interrogent des imprimeurs à l'étranger pour les mettre en concurrence avec leurs homologues français.

Les photocompositeurs, les photogreveurs ont été en quelque sort cassés avec l'arrivée des plate-formes.

Toutefois, il faut que les prestataires comprennent que les **plate-formes sont aujourd'hui incontournables**. Elles sont l'équivalent des services achats en entreprises.

### *2) Charte des bonnes pratiques*

Le 31 mars, l'AACC et l'UDA vont signer une charte des bonnes pratiques entre les donneurs d'ordres et les prestataires. Elle prévoit notamment qu'en cas de changement d'agence, l'annonceur doit :

- Dire clairement son intention
- Organiser une compétition entre 3 agences (pas plus) qui précise le budget, la rémunération de l'agence, et une rémunération symbolique pour les 2 agences non retenues (20 K€)

Toutefois, cette charte n'a qu'une valeur incitative, et non contraignante pour les annonceurs. A ce titre, les pires pratiques sont plus à trouver du côté des sociétés publiques que des sociétés privées. Les enchères inversées devraient idéalement disparaître selon notre interlocuteur, mais il y a peu de chance que cela soit le cas.

### *3) Perspectives des plate-formes d'édition*

Les plate-formes sont promises à un développement considérable :

- Elles vont intervenir de plus en plus comme architectes de production pour la communication hors médias.
- Les agences vont se dessaisir de cet aspect du travail au profit de filiales dédiées.
- Le développement d'outils tels les *workflow* permet de renforcer les liens avec la clientèle.

## I) SOFINCO SA

Entretien auprès de Lisa Le Xuan, chef de fabrication.

### 1) Supports de communication

- Affiches
- Dépliants dits PLV
- Mailings

Le budget est important ; rien que l'impression de mailings se monte à 5 M€ pour l'année. Ce budget n'est pas soumis à réduction, mais il faut mieux acheter, c'est-à-dire optimiser le budget.

### 2) Fonctionnement du service

Depuis 5 ans, le groupe a développé un bureau de fabrication en interne : à la différence d'un service achat qui ne regarde que les prix, le bureau de fabrication Interne est composé de techniciens des industries graphiques : ils orientent vers chacun des corps de métier concernés ; on réduit ainsi la sous-traitance.

La mise en place du bureau de fabrication a permis de réduire de 30% les coûts. Car cela revient à éliminer la marge agence plus les marges liées à la mauvaise gestion technique des sous-traitants.

Le mouvement général consiste à ne plus confier le travail global aux agences, et donc à aller vers un bureau de fabrication, soit interne, soit externe. Dans le cas des bureaux de fabrication externes, le coût est certes intéressant grâce aux gros volumes, mais il est compensé par la propre marge de l'intermédiaire. Il est préférable dès lors de disposer d'un bureau de fabrication interne. « *Je n'arrive pas à travailler avec les bureaux de fabrication* » nous dit notre interlocuteur [ceci est compréhensible puisqu'elle dispose d'une compétence technique très pointue. cf. plus bas].

Sofinco n'achète pas encore le papier ; il y a une réserve de marge à conquérir là.

### 3) Rapport aux prestataires

Le service ne fonctionne pas par appel d'offre, c'est-à-dire par la définition d'une volumétrie pour l'année qui serait négociée au moins disant. Le service fonctionne par devis : à partir d'une prestation à réaliser, le service détermine le nombre de tours machine ; chaque prestataire fournit son barème machine qu'on pondère en fonction de :

- La réactivité
- La qualité
- Prix

Ce n'est qu'en présence d'un même parc machines (et de donc de prestations identiques), qu'on s'oriente vers les prix les plus intéressants. On n'achète pas comme on achèterait des tapis. Car il s'agit de préserver l'avenir, c'est-à-dire les marges normales des imprimeurs pour qu'ils investissent et rendent un meilleur service : « *Il faut permettre à chacun de manger et d'investir* ». Le *cost-killing* amène inéluctablement à chercher l'impression hors de France.

#### 4) *L'évolution des technologies*

Le tout numérique est intéressant. Aujourd'hui, il n'est valable que dans de petites volumétries pour le tout en couleur variable (500 à 5 000 adresses voire 20 000 pour des travaux peu sophistiqués). Le tout numérique permet bien entendu la personnalisation, mais il autorise des gains de temps considérables. Aujourd'hui un message d'annonces express prend 1 à 2 mois de la création à l'exécution ; demain, il faudra compter 2 jours. Les prestataires commencent à s'équiper et on assiste à une convergence entre les métiers de l'impression et ceux de l'informatique.

Le service fonctionne en format de fichier natif (Xpress, Photoshop, Illustrator) ; les données sont transmises par ADSL ou Numeris si les fichiers sont légers, par CD dans le cas contraire.

#### 5) *Besoins et attentes*

Le prestataire doit être bien encadré pour un travail de qualité. Il faut donc du professionnalisme et la connaissance approfondie des industries techniques. Selon notre interlocuteur, les gens perdent en professionnalisme. Il manque aux jeunes diplômés un aspect technique qui pouvait s'acquérir auparavant dans l'apprentissage.

Les directions des sociétés doivent prendre conscience qu'on tue le métier avec du *cost-killing*. C'est pourquoi l'acheteur doit avoir une formation technique. L'économie de la France s'en porterait mieux. Cette formation technique permettrait de convaincre la direction que certaines choses sont impossibles.

#### 6) *Conclusion*

Le parti-pris de Sofinco est d'internaliser un bureau de fabrication aux compétences techniques très pointues pour payer au juste prix les prestations, pour le client comme pour l'imprimeur.

## J) UDA – Union des annonceurs

Entretien réalisé auprès de Pierre Ferrer, Directeur des techniques publi-promotionnelles à l'UDA, le 9 décembre 2004.

### 1) La situation des annonceurs

La création des services achat contribue à centraliser des fonctions jusqu'alors éclatées. Ainsi la BNP a-t-elle pu centraliser ainsi entre 50 et 100 entités donneuses d'ordres en interne. Il s'agit d'accroître la productivité en abaissant les coûts. Cela n'est pas sans poser des problèmes de gestion aux imprimeurs.

Toutefois, tous les annonceurs ne sont pas dans une logique de mise en concurrence sauvage des prestataires ; certains ont certes le souci d'optimiser leurs achats, tout en nouant des relations de partenariat qui pérennise les partenaires.

Notre interlocuteur souligne qu'on rencontre globalement des comportements variés, dont :

- Une pression systématique à la baisse sur les prix ; attitude de « *cow-boy* » nous dit notre interlocuteur.
- Des relations de partenariat / équilibre entre acteurs.

On ne peut parler de tendance générale. Le SICOGIF a d'ailleurs mis en place un groupe de travail sur les relations entre annonceurs, imprimeurs, et photogreveurs.

### 2) Les investissements de communication

Dans les investissements publicitaires, les dépenses hors-médias et médias sont dans un rapport 2/3 à 1/3<sup>2</sup>. Ce rapport est selon notre interlocuteur stable et structurel. S'il a évolué dans le temps, c'est plus dû à un changement de référentiel statistique qu'à une évolution du marché. Les dépenses sont évaluées par France Pub sur la base d'un panel d'entreprises : 2000 au départ, réduit à 1000 pour des raisons budgétaires.

Cette évaluation n'est pas sans critiques.

- Il y a un problème de définition des catégories et des nomenclatures non élucidé qui amène les entreprises à mettre des choses différentes sous le même terme. Ainsi la distribution compte-t-elle comme promotion les remises accordées, ce qui n'est pas le cas ailleurs. Il faudrait d'ailleurs mettre en place un observatoire qui constituerait une sorte de compte satellite dans la comptabilité publique de la profession.
- On peut se demander si France Pub ne survalorise pas les PME-PMI au détriment des grands groupes.
- Enfin, cela prend imparfaitement en compte les dépenses liées au *design* et au *packaging*.

Selon les dernières tendances les médias ont plus souffert d'un ralentissement que le hors-médias. Mais c'est un phénomène cyclique.

### 3) Les rapports entre annonceurs et prestataires de services

Il n'y a pas véritablement d'insatisfaction entre les donneurs d'ordres et leurs prestataires. Force est de constater que ces derniers sont très atomisés. Selon notre interlocuteur, il y

2 / 19,31 M<sup>2</sup>€ pour le hors-médias en 2003 selon l'IREP et France Pub contre 10,43 M<sup>2</sup>€ pour les dépenses médias.

aurait quelques 7 000 entreprises, dont seulement 100 ou 150 (peut-être 300) sont vraiment professionnels. Le reste, selon ses propres termes, constitue un « magma ».

**Pour l'UDA, le marché doit absolument se concentrer.**

Si ce n'est pas le cas, c'est qu'il existe une forme de « complicité » ou d'alliance objective entre par exemple les collectivités locales et ces acteurs, situation qui empêche une nécessaire concentration. La situation des prestataires est une affaire quelque peu politique ; comme les collectivités sont également un donneur d'ordres important dans l'impression, elles peuvent contribuer à maintenir un tissu industriel, qui autrement aurait évolué, à des fins électorales par le biais de commande ou de subventions.

Pour l'UDA, le tissu industriel doit se recomposer ; ce n'est évidemment pas facile car il est, pour beaucoup, composé d'entreprises personnelles. [Sous-entendu par notre interlocuteur : ces entreprises gagneraient en professionnalisation si elles sortaient d'une logique d'entreprise patrimoniale, et avaient à leur tête une techno-structure comme le décrit Galbraith.] C'est en effet une industrie ancienne avec une tradition de petites entités de production.

**Ces entreprises sont inadaptées à des marchés mondiaux où on peut faire appel à des capacités de production en Pologne, voire en Chine. Elles devront se concentrer rapidement, c'est-à-dire en l'espace de 4 à 5 ans.**

La modernisation du parc machine a été accomplie en partie sous l'influence des fournisseurs qui ont poussé en ce sens, ce qui a abouti à des phénomènes de surendettement [même constat énoncé à la FICG]. Le potentiel technique satisfait les besoins des annonceurs, mais les entreprises doivent réduire leurs coûts sinon elles s'exposent à une mise en concurrence hors frontière.

#### *4) Bureaux de fabrication et plate-formes d'achats*

Ces nouveaux acteurs répondent aux besoins des grandes entreprises : ils gèrent des flux importants et peuvent négocier en conséquence. Les bureaux de fabrication ont été au départ des *cost-killers* ou casseurs de prix, ce qui a justifié la méfiance des imprimeurs.

**Aujourd'hui, les bureaux de fabrication réfutent cette étiquette** : ils ont besoin d'interlocuteurs ; ils peuvent acheter n'importe où y compris en France [sous-entendu : les bureaux de fabrication sont agnostiques sur leurs prestataires].

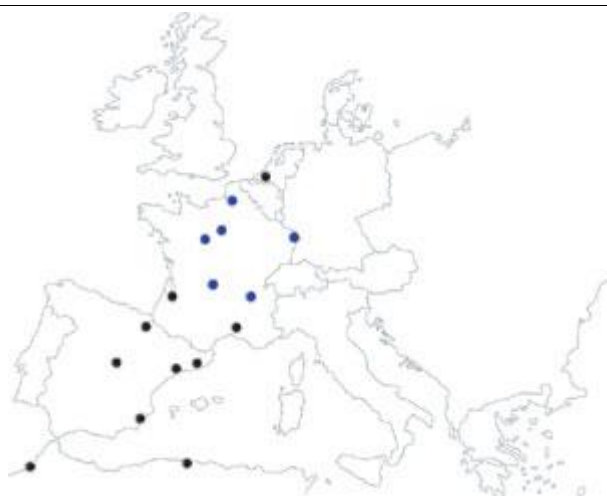
On peut faire un parallèle entre bureaux de fabrication et centrales d'achat d'espaces en matière de grands médias. Celles-ci ont pu apparaître comme des ennemis des agences de publicité, mais aussi comme un intermédiaire facilitateur d'échanges. Les bureaux de fabrication devraient plutôt être considérés comme tels.

En revanche, est plus problématique le fait que les centrales se sédimentent par grands groupes publicitaires. Ainsi distingue-t-on 3 attitudes qui se traduisent notamment par le rattachement à l'AACC (Association des Agences Conseil en Communication) :

- Les sociétés comme Questions d'Édition appartiennent au groupe TBWA et font plus de 60% du CA avec le groupe.
- Les sociétés comme Altavia sont totalement indépendantes d'attaches à un groupe de communication ; Altavia n'adhère d'ailleurs pas à l'AACC.
- Les sociétés comme Gütenberg qui appartiennent au groupe DDB, mais qui ne font qu'une part minime du CA avec (15%) ; Gütenberg n'adhère pas (encore) à l'AACC.

A noter la création d'une nouvelle plate-forme issue du regroupement de 16 entreprises

du prépresse (cf. <http://www.medialiancegroupe.com/>).



16 sites de production  
20 années d'expérience  
formation du groupe médialiance en 2002  
CA 2003 : 56 M€  
effectif 250 personnes

Illustration 2 : Site Médialiance

Cela inaugurerait un nouveau type de regroupements pour disposer d'une taille critique face aux plate-formes d'achats. Pour l'UDA, cela assainit le marché qui ne s'en sortira que par des regroupements.

#### 5) Les évolutions liées à la technologie

La technologie a apporté une grande amélioration des services en termes de qualité.

Toutefois cela s'accompagne de problèmes sur les formats de fichiers. Les erreurs ont augmenté qui sont souvent à la charge des imprimeurs. L'UDA fait d'ailleurs la promotion d'une charte des bonnes pratiques annonceurs – imprimeurs : parmi celles-ci, le client doit fournir un fichier dans un format accepté par l'outil de l'imprimeur ; sinon, il doit en supporter les coûts de mise en conformité.

Cette charte qu'il est nécessaire de mettre en place signifie que les relations annonceurs imprimeurs sont actuellement le lieu de frictions à réduire.

De nombreuses sociétés dont les SSII sont positionnées sur la gestion de fichiers et la communication électronique :

- VEEPEE (<http://www.veepee.com/index.php>) qui fait du transfert de fichiers et des logiciels de gestion des flux de documents.
- AFIBA plus spécialisé dans la presse
- Cassiopée à Marseille spécialisé dans la gestion documentaire.

Selon l'UDA, France Télécom relancerait le réseau Trans-e-Graph

#### 6) Attentes et besoins des annonceurs

Pour l'UDA, les imprimeurs doivent se positionner comme **des prestataires de services** et non comme des prestataires techniques en tours-machines. A cet effet, ils doivent développer l'aspect **commercial**. Le SICILOGIF met d'ailleurs en place une université (d'été ?) portant sur le commercial. En la matière, la culture des imprimeurs est très sous-développée : il faut donc pour eux **passer d'un investissement machine à un**



**investissement humain et marketing.**

Il est clair qu'à terme il y aura une zone de conflit avec des plate-formes d'achats.

*7) Autres*

Il y a un besoin pour une étude de référence qui fasse le point sur les relations annonceurs et imprimeurs. Le cabinet Ballester, traditionnellement positionné sur ce secteur a réalisé des études sur le marketing direct, la promotion, le marketing relationnel... mais n'a pas encore travaillé sur le sujet.

Une telle étude en souscription, soumise à un comité technique incluant représentants des imprimeurs et des annonceurs pourraient intéresser du monde. **Il y a un besoin d'informations sur les relations entre annonceurs et prestataires.** Pour l'UDA, une telle étude pourrait à la fois participer à la compréhension d'un marché et créer de la proximité entre acteurs [sous-entendu : il y a aujourd'hui de la distance].

On pourrait se baser sur un échantillon de 200 annonceurs et 200 imprimeurs.

*8) Conclusion*

L'UDA milite pour deux choses :

- Que les prestataires suivent un mouvement de concentration et d'internationalisation des annonceurs. De ce point de vue, les plate-formes d'achats apparaissent en phase avec les attentes ; c'est moins le cas des prestataires dont les imprimeurs.
- Que les relations entre annonceurs et prestataires deviennent plus sereines à la faveur d'une charte des bonnes pratiques, mais aussi d'une plus grande proximité.

