Acteurs

2e TRIMESTRE 2020

de la filière graphique N°130

TÉMOIGNAGES

SIX INDUSTRIELS RACONTENT LEUR CRISE SANITAIRE

unic TRIMESTRIEL ÉDITÉ PAR L'UNION NATIONALE DES INDUSTRIES DE L'IMPRESSION ET DE LA COMMUNICATION - 12 €

SOPORSET™

SUPERIOR PERFORMANCE

INNOVATION ET PERFORMANCE INEGALEES

Un Papier d'excellence va au-delà des attentes.

Soporset offre de superbes résultats d'impression, associés à des caractéristiques techniques inégalées, qui le distinguent de toute concurrence.

Grâce au parfait alliage de performance et d'innovation, la marque Soporset bénéficie de la plus haute notoriété et de la meilleure qualité perçue. Elle est la marque préférée des imprimeurs européens.

SOPORSET PREMIUM OFFSET

SOPORSET PREMIUM PRE-PRINT

SOPORSET PREMIUM DIGITAL

WWW.SOPORSET-PAPER.COM

PRODUCED IN PORTUGAL BY THE NAVIGATOR COMPANY

ÉDITO

Benoît Duquesne
Président de l'UNIIC

TÉMOIGNER...

L'affaire est désormais entendue : la crise sanitaire aura bouleversé notre rapport au travail, à son organisation, à son sens et sans doute notre rapport au temps. De bilan tangible il n'y aura que lorsque nous aurons les résultats économiques du secteur graphique, tous procédés et positionnements confondus. Toutefois, dans cette séquence temporelle inédite, il nous a semblé urgent de construire un recueil testimonial sur les changements réels et perçus, afin d'apprécier ce qui aura vocation à s'inscrire dans le temps. Le *tout virtuel* engendre, dans un secteur productif comme le nôtre, plusieurs effets pervers que les entreprises que nous avons interviewées ont pu mesurer :

- En premier lieu, dans une filière où la créativité doit dépasser l'exécution, l'émulation collective physique est essentielle.

- En second lieu, tout ce qui relève du pouvoir de conviction lié à la confiance et à la communication non verbale s'estompe et se dilue, par écrans interposés.

Donner la parole à ceux de nos adhérents qui ont « pensé » l'entreprise élargie était plus essentiel que jamais, notamment parce que ces contributions témoignent d'une vision, au-delà des ajustements plus ou moins improvisés que la situation continue à ce jour d'exiger.

En témoignent ces 21 pages d'entretien, d'une grande qualité rédactionnelle, forme et fond se mariant pour livrer ce dossier d'une ampleur inédite pour Acteurs Graphiques. Dans un contexte où, par ailleurs, de profonds basculements sociétaux sont en cours (cf. notre article sur le rapport tendu entre « Publicité et Transition écologique »), cette capacité de projection dans « l'après » n'est pas seulement une chance, c'est une condition nécessaire de subsistance.

Que tous ceux qui ont accepté de répondre aux entretiens lancés par notre Délégué Général et menés par notre rédacteur en chef, Yoan Rivière, en soient remerciés.

Bonne lecture

Benoît Duquesne
Président d'UNIIC

SOMMAIRE N°130

5 DOSSIER ■ points de vue

6 – **Philippe Vanheste (Groupe Prenant) :** « Nous avons mis à profit ce temps pour accélérer notre transformation digitale et la dématérialisation/automatisation de certains process ».

10 –**William Berbessou (Richard-Laleu) :** « Pas d'arrêt d'activité brutal, mais de fortes perturbations ».

13 – **Julien Raynaud (Raynaud Imprimeurs) :** « La spécificité de cette crise, c'est qu'elle a affecté jusqu'à des travaux déjà effectués ».

17 – **Hubert Pédurand (Laballery, Floch, La Source d'Or) :** « Nous vivons une désindustrialisation sectorielle qui nous a rendus invisibles ».

23 – **Bernard Montillot (Merkhofer) :** « Il va falloir discuter, s'associer et construire des plans d'avenir qui soient collectifs ».

27 – **Nathalie Robin (Oxy signalétique) :** « Nous avons bien conscience d'être repositionnés sur des produits de première nécessité et cela a contribué je crois à l'investissement exceptionnel des salariés ».

31 COMMUNICATION ■ publicité

Publicité & transition écologique : la grande lessive ?

34 PRESSE ■ distribution

Presstalis : encore une crise pour rien ?

37 ECONOMIE ■ stratégie

Plans d'aide sectoriels : quid de l'effet domino ?

DOSSIER ■ points de vue

POINTS DE VUE...

En l'absence de repères et au gré d'une économie mise sous cloche, rendre compte de ce qu'ont vécu les Industries Graphiques entre mars et juin 2020 relevait de la gageure. Dire que le temps s'est arrêté serait trompeur : à de nombreux égards, cette période de confinement a réclamé d'urgents ajustements, une capacité de réaction exceptionnelle, des liens collectifs réaffirmés et nombre de réflexions de fond autour de métiers frappés d'une nécessaire introspection. L'évidence consistait alors à vous donner la parole : le recueil de témoignages que nous vous proposons ici ne saurait évidemment couvrir de façon exhaustive les effets d'une pareille crise sur les métiers de l'impression, mais il offre un large aperçu de la façon dont la situation a pu être vécue « de l'intérieur ». En fonction des profils d'entreprises, des marchés couverts, des orientations stratégiques des uns et des autres ou encore des opportunités attrapées au vol, ces témoignages traduisent des réalités, des craintes, des espoirs et des perspectives différentes. Preuves de l'extraordinaire diversité d'un secteur riche de ses différences, ces « points de vue » ont également donné à voir combien les situations critiques sont aussi paradoxalement le lieu des prises de recul, l'urgence pouvant être un étonnant marchepied vers une forme de lucidité obligatoire...

N°130/ 2e TRIMESTRE 2020
Magazine des professionnels
de la communication imprimée édité par :
l'Union Nationale des Industries
de l'Impression et de la Communication

UNIIC
68, bd. Saint-Marcel
75005 Paris
Tél. : 01 44 08 64 46
Fax : 01 43 36 09 51
yoan.riviere@uniic.org

Directeur de la publication :
René Anélot

Rédacteur en chef :
Yoan Rivière

Conception graphique :
www.icidesigncreationgraphique.fr

Photos : Stock.adobe.com
couverture © James Thew, p.6 © H_Ko, p.8 © zapp2photo, p.10 ©CrazyCloud, p.11 © valeriyakozoriz, p.12 © Marc Meinau, p.13 © GoodIdeas, p14 © Emmanuel, p15 ©FSEID, p.17 © gal2007, p.18 © Mike Mareen, p.19 © Bruno Bleu, p.20 © ivarfoto, p.21 © Chekunov Alexandr, p.23 © usankova312, © Finist, p. 25 © Goss Vitalij, p.28 © Dragica, p.29 © Beatrice prève, © Redzen, p.31 © mizina, p.32 © Scanrail, p.33 © Tierney, p. 34 © ifeelstock, p.35 c dennizn, p.37 © ilkercelik, p.38 © MclittleStock

Papier :
Imagine Silk by Inapa, 130 g/m2 www.inapa.fr

Impression : Magazine imprimé gracieusement par
l'Imprimerie Chirat
42540 Saint-Just-la-Pendue
Le numéro : 12 €
Abonnement : 40 € xs

ISSN 1764-3112
Dépôt légal : 04/2012

La reproduction des articles contenus dans ce magazine est interdite sauf accord.

Un papier sublime pour un art sublime

INASET
Sublime Paper

Que vous souhaitiez sublimer l'expression, la performance ou bien la technologie, INASET est le papier idéal. Avec une main et une blancheur naturellement plus élevées, INASET est un papier de qualité premium qui convient à toutes les applications.

La gamme complète comprend **Inaset Plus Offset**, **Inaset Plus Laser** et **Inaset Plus Digital**, avec une large sélection de grammages et de formats qui garantissent d'excellents résultats d'impression et de passage machine. Fabriquéà partir de fibres exclusives d'*Eucalyptus globulus*, INASET est un papier ultra blanc avec une opacité idéale pour des contrastes nets et une excellente reproduction des couleurs.

Disponible de 60 g/m² à 250 g/m²

Distribué par
inapa
la proximité a un sens

1
First *Eucalyptus globulus* paper in the World

PRODUCED IN PORTUGAL BY **THE NAVIGATOR COMPANY**

www.inaset-paper.com

POINTS DE VUE...

En l'absence de repères et au gré d'une économie mise sous cloche, rendre compte de ce qu'ont vécu les Industries Graphiques entre mars et juin 2020 relevait de la gageure. Dire que le temps s'est arrêté serait trompeur : à de nombreux égards, cette période de confinement a réclamé d'urgents ajustements, une capacité de réaction exceptionnelle, des liens collectifs réaffirmés et nombre de réflexions de fond autour de métiers frappés d'une nécessaire introspection. L'évidence consistait alors à vous donner la parole : le recueil de témoignages que nous vous proposons ici ne saurait évidemment couvrir de façon exhaustive les effets d'une pareille crise sur les métiers de l'impression, mais il offre un large aperçu de la façon dont la situation a pu être vécue « de l'intérieur ». En fonction des profils d'entreprises, des marchés couverts, des orientations stratégiques des uns et des autres ou encore des opportunités attrapées au vol, ces témoignages traduisent des réalités, des craintes, des espoirs et des perspectives différentes. Preuves de l'extraordinaire diversité d'un secteur riche de ses différences, ces « points de vue » ont également donné à voir combien les situations critiques sont aussi paradoxalement le lieu des prises de recul, l'urgence pouvant être un étonnant marchepied vers une forme de lucidité obligatoire...

Philippe Vanheste

PHILIPPE VANHESTE

DIRECTEUR MARKETING – *GROUPE PRENANT (94)*

« Nous avons mis à profit ce temps pour accélérer notre transformation digitale et la dématérialisation/automatisation de certains process. »

Quelles conséquences la crise a-t-elle eu sur l'activité de l'entreprise ?

On a senti une baisse très rapide dès le début du confinement. Nous sommes tombés à –50 % d'activité dès la semaine du 16 mars. La baisse s'est poursuivie au fil des semaines, avec des pics à –70 % d'activité. Ce sont des chiffres bruts qui font mal, mais pour avoir échangé avec quelques confrères pendant ces moments difficiles, on constate les mêmes ordres de grandeur un peu partout. C'est d'ailleurs quelque chose que j'aimerais souligner : il y a eu ce besoin d'échanger, de se parler, de prendre des nouvelles des uns et des autres, avec un maximum de bienveillance. On peut donner l'impression de se battre comme des boxeurs sur un ring tout le reste de l'année, mais dans ces moments-là il y a une forme de cohésion et d'empathie collective qui se dégage.

La baisse a-t-elle été uniforme sur l'ensemble des sites de production, en fonction notamment des produits ?

Le pourcentage de baisse d'activité est quasiment le même sur nos deux sites de production. Quant aux types de produits, je dirais que le marketing direct a globalement mieux résisté, alors que le toutes boites s'est effondré très vite, pour retomber quasiment à zéro. Si l'adressé a mieux résisté, c'est probablement en partie parce que La Poste a maintenu un service minimum. La Presse professionnelle et spécialisée a également mieux résisté, « La Revue Fiduciaire » par exemple est un client important pour nous, or ses lecteurs sont principalement des abonnés : des juristes, des experts comptables, des avocats etc. Ce qui a souffert en revanche, c'est la publicité – y compris des grosses campagnes de fond qui tournent par exemple autour des télécom' et de l'automobile – ainsi que l'événementiel évidemment. Là encore, ce que l'on a constaté frôle l'arrêt total.

« Nous sommes tombés à – 50 % d'activité dès la semaine du 16 mars. La baisse s'est poursuivie au fil des semaines, avec des pics à -70 % d'activité. »

Des mesures de compensation/adaptation ont-elles été prises, y compris en termes de repositionnement ponctuel ?

L'évidence a bien sûr été de mettre d'abord en place les mesures

Les journées portes ouvertes prévues en mars pour inaugurer notamment l'arrivée de la première presse nanographique en France (Landa S10P) se tiendront finalement à la rentrée, au terme d'un temps qui aura permis, selon Philippe Vanheste, « de mieux maîtriser une nouvelle technologie, sans la pression immédiate des impératifs de production ».

barrières pour la sécurité du personnel, ensuite de témoigner un élan de solidarité pour celles et ceux qui continuaient de travailler, tout en nous appuyant sur deux axes forts pour le Groupe Prenant : cohésion et résilience. Nous avons notamment mis à profit ce temps pour accélérer notre transformation digitale et la dématérialisation/automatisation de certains process. Il y a également beaucoup de dossiers qui étaient un peu « sur le coin du bureau » que nous avons pu extrêmement bien travailler et faire avancer en « mode confinés », via notamment le télétravail. D'un côté la production a ralenti, de l'autre côté les fonctions support ont énormément travaillé pour se réinventer et préparer la sortie de crise. Le projet que nous avions déjà engagé avec l'UNIIC et l'IDEP sur notre transformation digitale a de fait beaucoup avancé pendant ces quelques semaines : automatisation des flux, dématérialisation des ordres de fabrication, automatisation des circuits de facturation et du traitement comptable des fournisseurs etc.

Vous évoquez un « mode confinés », donc une forme de fonctionnement interne. Comment cela se passe-t-il avec les collaborateurs externes ? N'y a-t-il pas eu de difficultés à communiquer et travailler au-delà de la sphère de l'entreprise ?

Non, que ce soit par conférences numériques, via le partage de documents en ligne et tout type d'autres outils collaboratifs, nos équipes en interne n'ont pas connu de vraie difficulté à communiquer avec nos principaux fournisseurs, notamment Bluewest et Masterprint, qui sont les deux principales sociétés à nous avoir accompagnés sur les projets de transformation que je mentionnais. Cela a demandé un effort d'animation de la part des dirigeants, mais cela a permis à une bonne vingtaine de personnes de mener des réflexions et des actions dans de nombreux domaines : les RH, la finance, la fabrication, le prépresse, la logistique etc. Dans tout mal on essaie de trouver un bien, mais nous n'aurions certainement jamais pu autant avancer sur ce type de projets dans des circonstances ordinaires. Ce coup de massue aura donc bel et bien été une forme d'opportunité.

Un événement portes ouvertes était prévu mi-mars sur le site de Diamant Graphic (Choisy-le-Roi) pour inaugurer notamment l'arrivée de la première Presse nanographique en France (Landa S10P)…

Il y avait effectivement des journées portes ouvertes prévues la semaine du 12 mars, celle qui précédait les mesures de confinement. Deux jours étaient réservés à Landa qui recevait ses prospects et futurs clients pré-Drupa, et le 12 mars nous recevions nos propres clients et prospects. Mais d'un commun accord avec Landa, nous avons décidé de reporter l'événement, une dizaine de jours auparavant, dès début mars. Ces journées se tiendront normalement à la rentrée, probablement entre la deuxième quinzaine de septembre et la première quinzaine d'octobre, si les conditions le permettent. Avec le recul, heureusement que nous avons décidé en amont de reporter cette Open House, puisque d'une certaine façon, les faits nous ont donné raison et tout s'est emballé en peu de temps : à la fois la fermeture des frontières et la réglementation française. En revanche, les équipes ont continué de travailler sur la Landa : les opérateurs dédiés à cette machine ainsi que les techniciens français de Landa n'ont jamais cessé de collaborer – c'est encore le cas aujourd'hui – ce qui a permis un travail plus serein et plus en profondeur, sans la pression immédiate des impératifs de production, alors qu'il s'agit d'une nouvelle technologie qui demande du temps pour être maîtrisée.

Comment l'idée de « reprise » est-elle appréhendée ? L'entreprise en sortira-t-elle changée ?

Tout le monde nourrit l'espoir d'un redémarrage, mais je pense que ça va être très progressif. Il n'y a en tout cas pas de « coup de fusil » à attendre des premières semaines de déconfinement, à mon sens. Cela va dépendre des secteurs d'activité : on sent que certaines campagnes ne tarderont pas à reprendre

d'ici juin, c'est le cas notamment de la grande distribution, de certains réseaux/franchises. D'autres se projettent déjà à septembre/octobre. Certains secteurs comme l'immobilier attendent confirmation du succès ou échec du déconfinement pour lancer leurs campagnes. Les distributions de campagnes imprimées en boites aux lettres, notamment pour les ventes de projets immobiliers neufs, vont clairement dépendre de ce qui se passe actuellement. J'ai des options de réservation pour la dernière semaine de mai, en fonction de la façon dont va se dérouler le déconfinement.

Mais surtout, nous sommes convaincus que les choses ne reviendront pas à l'identique, c'est évident. Ni en volumes, ni même dans la manière de travailler. Je pense que l'on parlera moins de machines mais plus d'Humain. Plus exactement, je pense que c'est un progrès nécessaire : la reprise ne se passera bien que si la dimension humaine en bénéficie directement. La problématique actuelle n'est pas technique, parce qu'il faut gérer des peurs. Des peurs liées à l'emploi, des peurs de stabilité financière etc. Nous avons donc décidé de rester focalisés sur trois axes de stratégie qui sont à vrai dire les nôtres depuis des années :

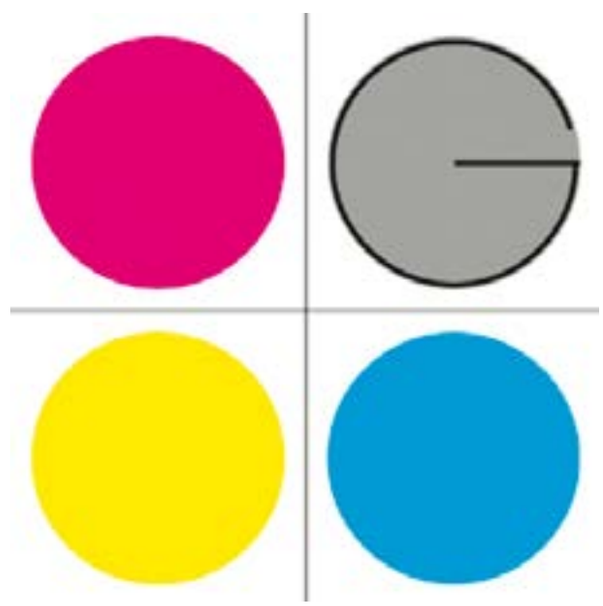
• La montée en gamme : on imprimera moins mais on imprimera mieux.

• La possibilité de personnalisation, à tous les stades de la production des imprimés. Pas uniquement sur de l'adressage ou du marketing direct. Cela peut être du code, du versioning etc. Nous proposerons d'ailleurs un document résumant les possibilités en la matière, pour inspirer les clients.

• La connexion entre le papier et le digital, à travers notamment la réalité augmentée. Il faut à mon sens éviter de réactiver une guerre entre le digital et le papier, déjà parce que nous la perdrions à coup sûr. Si on parvient à connecter le papier au digital, exactement comme on connecte le digital au papier, on pourra espérer une cohabitation pérenne.

C'est un plan qui ne vise pas seulement à sauver notre peau, mais bien à repartir sur des secteurs plus porteurs. En cela, il est intéressant d'écouter nos clients qui ont abandonné le papier : je pense notamment à deux d'entre eux qui n'avaient pas réagi à nos propositions Snap Press et réalité augmentée ces dernières années, mais qui aujourd'hui, suite aux habitudes digitales prises pendant le confinement, éprouvent à la fois la peur de repasser au papier et l'envie de privilégier un entre-deux : celui d'un papier connecté. Alors bien sûr, on imprimera

> *« Nous sommes convaincus que les choses ne reviendront pas à l'identique, c'est évident. Ni en volumes, ni même dans la manière de travailler. »*



comme ça peut-être 50 000 exemplaires au lieu de 200 000, mais ces courts tirages, s'ils sont plus beaux, avec un papier haut de gamme, s'ils font l'objet de plusieurs versions, tout en étant connectés à nos smartphones, peuvent dégager une plus grande valeur ajoutée que 200 000 flyers basiques qui finissent à la poubelle.

Encore une fois, nous sommes là dans une stratégie que nous défendions déjà ces dernières années, la crise sanitaire ayant accéléré – et en quelque sorte conforté – des changements engagés en amont. ■

RENTABILISEZ VOS IMPRESSIONS

Afin de vous aider à augmenter votre productivité tout en réduisant vos coûts et profiter des opportunités de croissance, Kodak continue d'investir et vous propose une gamme complète de solutions toujours plus innovantes dans les domaines de l'impression numérique et de l'impression offset. Développer vos activités tout en restant compétitifs avec Kodak.

En savoir plus : kodak.com/go/print

© 2020, KODAK. Kodak et le logo Kodak sont des marques déposées par Kodak.

KODAK

William Berbessou

WILLIAM BERBESSOU

DIRECTEUR GÉNÉRAL – *RICHARD-LALEU (86)*

« Pas d'arrêt brutal d'activité, mais de fortes perturbations. »

On imagine que les marchés du packaging, et plus encore ceux de l'emballage agroalimentaire, ont été épargnés par la crise sanitaire, secteur essentiel oblige. Est-ce pour autant un raccourci ?

Nous n'avons effectivement pas connu d'arrêt brutal d'activité, mais nous avons quand même été fortement perturbés, à trois niveaux différents :

– Notre clientèle dans le packaging agroalimentaire a l'habitude de passer des commandes avec une visibilité de l'ordre de quatre à six semaines. Voire plus, pour certains marchés. De fait, nous travaillons d'ordinaire sur des trains de fabrication assez linéaires, avec certes parfois des à-coups à gérer pour des opérations promotionnelles par exemple, mais nous y sommes habitués. Lorsque sont faites les annonces du 16 mars, plusieurs salariés – masculins ou féminins – se sont mis en arrêt de travail pour garder leurs enfants. Cela a généré des trous dans la chaîne de fabrication que n'avions pas eu le temps d'anticiper. Il a fallu une dizaine de jours pour que l'on puisse rétablir les effectifs pour répondre aux besoins.

– Nous avons par ailleurs dû faire face à une consommation tous azimuts. Beaucoup de références dans les grandes surfaces sont venues à manquer, suite à des comportements d'achat qui ne correspondaient plus du tout aux modèles habituels. Cela a énormément perturbé le réapprovisionnement de nos clients, qui nous ont appelés en urgence pour être livrés au plus vite et au maximum de ce que nous pouvions assurer. C'est-à-dire sans tenir compte des programmes de fabrication classiques : on a vu par exemple des clients traditionnels du beurre tomber littéralement en panne, nous demander de leur livrer tout ce que nous avions déjà produit. Cela s'est traduit par une pression pour nous assez soudaine, qui s'est donc déclarée concomitamment au manque ponctuel de personnel que j'évoquais. Il a donc été très difficile de tenir le rythme, sachant que la première vague du 16 mars nous a privés de 10 à 15 % des effectifs en atelier. C'est un ratio important notamment parce que beaucoup de nos effectifs avaient un conjoint travaillant dans le milieu hospitalier, ce qui a forcément compliqué la garde d'enfants. Elément positif quand même : comme nous faisons partie du secteur agroalimentaire, nous sommes titulaires d'une certification BRC/IoP (*British Retail Consortium/Institut of Packaging, laquelle définit une base commune pour la sécurité et l'hygiène des emballages alimentaires et non alimentaires, ndlr*) qui nous contraignait déjà à des protocoles d'hygiène poussés, aussi bien en impression qu'en transformation ou en emballage. Nous avions également déjà à disposition des sur-blouses, des charlottes, des masques et du gel hydroalcoolique en quantités suffisantes pour assurer un mois de production. Les procédures de sécurité ont donc pu être relativement facilement mises en place, en faisant du décalage d'équipes : au lieu de procéder à des enchaînements, nous avons installé

« Il a été très difficile de tenir le rythme, sachant que la première vague du 16 mars nous a privés de 10 à 15 % des effectifs (...) avec un pic – toutes raisons cumulées – à 25 % de personnes qui manquaient dans nos ateliers de production. »

À Iteuil en Nouvelle Aquitaine, l'entreprise Richard-Laleu sert les plus grands noms de l'industrie alimentaire, cosmétique, pharmaceutique pour des grandes et moyennes séries et sait aussi s'adapter à des demandes particulières impliquant la réalisation de séries sur mesure.

des césures de quinze minutes par équipe, de sorte à éviter les croisements.

- Enfin, il a fallu composer avec la mise en arrêt de travail des salariés dits « sensibles ». Le phénomène a en quelque sorte fait sauter le verrou de la confidentialité médicale puisque très rapidement, des salariés sont venus me voir pour me demander d'être arrêtés et de faire pour eux les déclarations maladie. Cela a de nouveau touché 10 à 15 % de nos effectifs, avec un pic – toutes raisons cumulées – à 25 % de personnes qui manquaient dans nos ateliers de production. Là encore, il a fallu se réorganiser et nous avons mis une dizaine de jours à pour retrouver notre productivité habituelle, en réaffectant des collaborateurs d'une unité sur une autre, d'une machine sur une autre etc. En revanche, nous avons été moins contraints que la première fois parce que les modes de consommation avaient déjà retrouvé une forme de normalité. Par conséquent, nous avons de notre côté retrouvé une certaine linéarité au sein des commandes, avec quelques clients qui nous ont fait décaler nos productions après avoir demandé des réassorts urgents.

Nous avons ensuite continué à vivre au rythme des annonces gouvernementales, nous avons eu quelques alertes de la part de collaborateurs en contact plus ou moins direct avec le Covid-19, lesquels ont été arrêtés ou placés en quarantaine. Je précise qu'en vertu des procédures BRC/IoP que nous avons mises en place, les salariés ont l'obligation de faire savoir s'ils sont susceptibles d'être malades, chose qui est rentrée dans nos habitudes et qui n'a pas généré chez nous de problématiques liées à la prise de température, de présentation de certificats médicaux etc. Mais gérer ces alertes au jour le jour reste difficile et cela a occasionné quelques livraisons chaotiques.

Les effets semblent donc avoir été très concentrés en début d'épidémie… Avec le retour d'une forme de normalité courant avril ?

Non, en avril nous étions justement la tête sous l'eau. Nous avons dû ouvrir les samedis et avons même un temps envisagé de travailler en VSD – chose que nous n'avons finalement pas faite, notamment pour des raisons d'effectifs insuffisants. Comme être imprimeur/transformateur ne s'improvise pas, aucun levier n'était suffisamment réactif pour nous le permettre, y compris l'intérim. Par conséquent, nous avons fait un chiffre d'affaires sur le mois d'avril bien supérieur à la normale, mais c'est redescendu très vite dès le mois de mai. Parce que ce sont les programmes d'approvisionnement linéaires habituels qui se sont remis en place, pour un volume de production plus proche de la normale.

Anticipant les mesures de confinement, les consommateurs se sont rués dans les magasins et ont généré des pénuries ponctuelles de produits de grande consommation. «Cela a énormément perturbé le réapprovisionnement de nos clients, qui nous ont appelés en urgence pour être livrés au plus vite et au maximum de ce que nous pouvions assurer » précise William Berbessou, dans un contexte tendu où le personnel venait déjà à manquer...

Le déconfinement a-t-il déjà eu des effets sur l'organisation de l'entreprise ?

Nous sommes toujours en niveau de sécurité 3 et avons donc maintenu le fonctionnement des équipes en décalage pour proscrire les croisements non-protégés. À ce jour (*début juin, ndlr*), nous n'avons encore rien allégé, par rapport à ce que nous avons mis en place, consécutivement à l'annonce du 16 mars. La seule différence, c'est que certains cadres ont souhaité revenir sur le lieu de travail, dans un contexte où – comme un peu partout, j'imagine – toutes celles et ceux qui pouvaient être placés en télétravail l'ont été, de façon à limiter le nombre de personnes dans les bureaux. Les choses sont presque revenues à la normale de ce point de vue, même si nous évitons encore les réunions, que les rendez-vous sont décalés, qu'il n'y a pas d'accueil fournisseurs/clients etc.

Avez-vous des craintes à plus long terme, liées à la récession économique annoncée ?

Nous sommes sur un secteur qui est mature. C'est-à-dire que quand il est en crise, il fait –3%, et quand il est en forte croissance, il fait +3%. Nous sommes donc loin de la variabilité que l'on peut rencontrer dans l'Industrie en général, en tout cas pas sur douze mois. Nous pouvons effectivement connaître de très fortes variabilités au mois ou à la semaine, mais elles finissent toujours par s'aplanir à plus long terme. Le phénomène de surconsommation constaté en tout début de pandémie s'est ainsi trouvé compensé en sous-consommation le mois suivant. Notre mois de mai 2020 est effectivement bien plus faible que notre mois de mai 2019. Je ne crois donc pas qu'il faille anticiper des effets à longs terme, ce qui a été difficile c'est de gérer un effet d'accordéon soudain et violent en déployant des efforts d'adaptabilité inhabituels. Mais nous sommes souvent surpris de constater à quel point les crises, quelles qu'elles soient – gilets jaunes ou autres – ont peu d'effets durables sur notre activité. Ce que l'on diffère, c'est l'achat de la voiture ou d'une télévision, mais pas l'alimentaire.

> *« Nous avons certainement subi un manque de polyvalences. Nous nous sommes en quelque sorte retrouvés confrontés à une surspécialisation au poste par poste, qui a évidemment du bon en temps normal, mais qui pose des problèmes de flexibilité en temps de crise. »*

On dit souvent que ces crises sont aussi des révélateurs de ce qui fonctionne bien et de ce qu'il faudrait peut-être modifier... Qu'en est-il pour Richard-Laleu ?

Nous allons consolider le sourcing : on s'est aperçu que tous les approvisionnements de matières premières consommables ont bien fonctionné. C'est-à-dire que la chaine d'approvisionnement n'a pas été rompue et que le panel de fournisseurs référencés chez nous a été opérationnel rapidement. Sur le plan des effectifs, la satisfaction vient du constat que les salariés ont très bien joué le jeu et ont montré une mobilisation à la hauteur de la mission : aider au maintien d'une filière évidemment essentielle. L'autre grande satisfaction vient du fait que les protocoles d'hygiène mis en place il y a une dizaine d'années se sont avérés très efficaces. Les gens se sont sentis tout de suite en sécurité au sein de l'entreprise, ce qui est un point extrêmement positif. En revanche, nous avons certainement subi un manque de polyvalences. Nous nous sommes en quelque sorte retrouvés confrontés à une surspécialisation au poste par poste, qui a évidemment du bon «en temps normal», mais qui pose des problèmes de flexibilité en temps de crise. La leçon, ce sera donc de scénariser les risques sur la base d'une meilleure polyvalence des collaborateurs de l'entreprise, de façon à mieux gérer les absences et faciliter les remplacements. Cela ne pourra passer que par un plan de formation, et là je dois dire que notre OPCO a encore du mal à nous offrir la visibilité suffisante… Par ailleurs, nous avons découvert beaucoup de pathologies médicales. Je n'ai évidemment rien contre le secret médical, mais la situation s'est avérée tellement extraordinaire que nous nous sommes aperçus que chez certains profils, cela allait au-delà d'une notion de crise sanitaire ponctuelle. Il va falloir y travailler avec la médecine du travail, l'employeur n'ayant pas tous les éléments pour pouvoir répondre aux attentes des opérateurs et salariés : à mes yeux, il manque un lien.

Hormis cela, les clients ont été là, les commandes également. Certains ont demandé des décalages de paiement, parfois de façon assez surprenante puisqu'il a pu s'agir de gros groupes. C'est là en tout cas un effet différé qui a directement trait à la solvabilité des sociétés et dont on mesurera les conséquences exactes prochainement, qu'il s'agisse de fournisseurs, intermédiaires ou clients. Je pense que c'est là pour nous le second volet de la crise, dont on n'a pas encore perçu l'impact parce que tout le monde se cache… ■

Julien Raynaud

JULIEN RAYNAUD

DIRECTEUR COMMERCIAL – *RAYNAUD IMPRIMEURS (79)*

« La spécificité de cette crise, c'est qu'elle a affecté jusqu'à des travaux déjà effectués. »

Au rang des marchés lourdement touchés par la crise sanitaire, ceux du tourisme, de l'évènementiel ou de la culture ont privé Raynaud Imprimeurs d'une part substantielle du volume d'activité habituellement traité à cette époque de l'année.

Comment votre entreprise a spontanément vécu la crise sanitaire, avec la chute d'activité qu'elle a engendrée ?

Je ne vais pas vous surprendre en vous disant que cette crise a été très brutale pour une structure comme la nôtre, qui compte une trentaine de personnes. Nous n'étions clairement pas préparés à ça. Lorsque les premières mesures sont annoncées, dès le 12 mars, on se prépare à organiser une continuité de l'activité pour être opérationnels la semaine suivante. Mais les choses vont très vite et quelques jours plus tard, la situation a déjà drastiquement évolué. Lorsque le confinement est prononcé, le choc est soudain et il est d'autant plus difficile à encaisser que nous n'avons évidemment aucune expérience face à une telle crise. Dans ce contexte, j'aimerais souligner combien l'implication des services de l'UNIIC a été précieuse. L'accompagnement social et les flashs d'information quotidiens ont guidé nombre de nos services en interne, qui ont pu s'appuyer sur cette documentation pour y voir rapidement plus clair.

Ce travail était d'autant plus impérieux que les dispositifs mis en place par l'Etat ont été sujets à de nombreuses mises à jour, parfois dans des délais très courts…

Oui, il est arrivé que dans la même demi-journée, nous ayons un ordre, un contre-ordre et nouvel ordre. Pour des choses aussi basiques que l'organisation du travail, bénéficier de ce travail de décryptage des dispositifs s'est révélé très précieux. Il faut bien se dire que dès le lundi 16 mars, ce sont des annulations de commandes qui s'enchaînent à un rythme fou. Ce n'était pas juste un coup de frein, c'était tragique. Et on ne parle pas de projets lointains, mais de travaux qui étaient lancés : soit c'était en cours de production, soit on avait des bons à tirer qui n'avaient littéralement plus de valeur. Il en a été ainsi pour plusieurs dizaines de dossiers, du jour au lendemain. A cette époque de l'année, les profils de clients concernés touchent notamment les secteurs de la culture, de l'événementiel ou du tourisme, où l'effondrement a été net et immédiat. Ensuite, c'est la publicité qui s'est écroulée. Par ailleurs, nous imprimons habituellement beaucoup de rapports annuels à cette période, puisque c'est le moment des bilans : mais pour cela, il faut convoquer des gens à des assemblées générales qui n'ont pas pu se tenir, donc nous n'avons même pas pu compter là-dessus non plus…

Vous évoquez des annulations brutales, en dépit j'imagine de frais déjà engagés ?

Oui, naturellement. Deux mois plus tard, nous avons toujours des palettes qui sont sur notre quai de départs. Aujourd'hui nous recevons régulièrement des ordres de destruction :

« Dès le lundi 16 mars, ce sont des annulations de commandes qui s'enchaînent à un rythme fou. Ce n'était pas juste un coup de frein, c'était tragique. Et on ne parle pas de projets lointains, mais de travaux qui étaient lancés. »

puisqu'il s'agit d'une marchandise fabriquée et immobilisée depuis deux mois, nous négocions avec nos clients pour être payés selon les devis signés, moyennant la déduction des frais de transport, mais cela n'aboutit pas toujours... La chute globale d'activité a donc évidemment touché la demande de devis, mais la spécificité de cette crise, c'est qu'elle a affecté jusqu'à des travaux déjà effectués. Heureusement, Raynaud Imprimeurs est en développement depuis plusieurs années et à mi-mars, avant que tout ne s'arrête, nous avions un carnet de commandes bien rempli. C'est ce qui nous a incités à continuer malgré tout et à ne pas fermer une seule journée : nous ne sommes jamais descendus en-dessous de 50% de notre effectif. D'autant qu'avant de voir quelles mesures de soutien l'Etat allait mettre en place, nous ne voulions pas que nos collaborateurs soient impactés par des baisses de salaire, de sorte que sur l'ensemble du mois de mars, nous n'avons pas du tout recouru au chômage partiel. Nous avons par ailleurs la chance d'avoir une diversité de clientèle importante, dont des banques, mutuelles et assurances, qui ont contribué à maintenir un certain niveau d'activité. Je dirais même que si nous avons pu résister relativement bien, nous le devons à une poignée de clients – qui devraient se reconnaître en lisant ces lignes – qui ont joué le jeu avec nous et que je remercie de leur solidarité. Cette dimension humaine n'est pas négligeable quand on essaie de survivre au jour le jour : leur présence et leur écoute ont été primordiales, à des moments où si nous n'avions pas pu enregistrer un minimum de commandes, le chômage technique devenait inévitable. Je suis un peu ému en en parlant parce que ça a révélé des liens humains forts qui resteront au-delà de cette crise. J'ai assisté à de vrais élans de solidarité : des gens contents de voir que nous étions encore là, aussi parce qu'ils avaient besoin de nos services, et c'était l'occasion de nous sentir d'autant plus utiles, aussi pour eux. Mon métier premier c'est de faire du commerce, mais j'ai trouvé chez certains clients une bienveillance très marquée. Et si la plupart était en télétravail, beaucoup étaient du coup plus détendus, plus disponibles au téléphone, avides d'échanges et d'informations.

« Il a fallu que chacun sorte de sa zone de confort et fasse appel à la polyvalence et à la multi-compétence des équipes en place. »

Au-delà du volume d'activité, l'entreprise a-t-elle spontanément changé dans ses modes d'organisation ou même revu son positionnement ?

On avait le devoir et l'obligation de nous adapter, en mettant évidemment en place les mesures sanitaires nécessaires. Le fait qu'on ait toujours eu un minimum d'activité nous a fait aller vers encore plus d'agilité, l'objectif tant de répondre au mieux à la demande, dans un contexte où justement, la demande peut sortir de l'ordinaire. Par exemple, il y a eu des besoins importants chez nos clients en termes d'affichage sanitaire – sensibilisation aux gestes barrière et informations relatives au Covid-19 – tant dans les agences bancaires que dans les magasins qui n'avaient pas complètement fermé. Nous avons tenté d'y répondre au plus proche de leurs exigences. Aujourd'hui, à l'heure du déconfinement, ces besoins sont encore plus marqués donc rebelote : nous nous présentons comme une aide pour faire respecter ces règles sanitaires et nous avons eu beaucoup de demandes d'affiches, qui sont un produit ô combien standard dans l'imprimerie. Par ailleurs, aujourd'hui encore, nous assurons beaucoup de conditionnement et de livraison multi-sites. Cela va au-delà du produit imprimé, il nous a fallu intégrer un service habituellement assuré par des prestataires spécialisés, pour devenir nous-mêmes des logisticiens par défaut. Nous avons donc assuré des livraisons sur des centaines de sites en France : magasins franchisés, agences bancaires, mutuelles etc.

Cela a été possible malgré la réduction contrainte des effectifs ?

Oui, il a fallu que chacun sorte de sa zone de confort et fasse appel à la polyvalence et à la multi-compétence des équipes en place. C'est un effort que chacun a compris dans des circonstances à ce point exceptionnelles et les dirigeants n'y ont d'ailleurs pas coupé : quand il a fallu mettre des colis dans le coffre pour les livrer directement chez le client, tout le monde a participé. C'est là une autre forme de solidarité qui s'est manifestée.

Les dynamiques de reprise et de sortie de crise sont encore soumises à différentes hypothèses, mais comment les appréhendez-vous ?

On n'est pas sereins parce qu'on est tout simplement dépendants. On ne maîtrise pas les choses et c'est très inconfortable. On est en bout de chaîne et on a finalement peu de visibilité sur la demande à moyen terme. Quand on compare l'activité de l'entreprise à n-1 ou n-2 on a toujours une récurrence de certains dossiers qui nous permet d'anticiper, mais ce n'est même pas le cas ici, tant tout est chamboulé. Si je me réfère aux produits que l'on fabrique dans un cadre « ordinaire » à cette période de l'année, on sait que beaucoup de secteurs que j'ai déjà cités - tourisme, événementiel, culture etc. - sont quasiment à l'arrêt. On vit sans garantie. Ce qui est étrange, c'est qu'on a tous les jours des opportunités, c'est-à-dire des demandes conclues en commandes dans les 24 ou 48 heures, ou à l'inverse des dossiers que l'on pense matures mais auxquels les clients apposent de nouvelles modifications ou conditions. Même si c'est encore marginal, le déconfinement semble également débloquer des dossiers devisés avant la crise sanitaire, chose que nous n'espérions parfois plus. A ce stade, nous vivons dans des montagnes russes : les jours se suivent et ne se ressemblent pas forcément. Je peux multiplier les hypothèses, mais la réalité du terrain m'indique plutôt que l'activité est encore très irrégulière et donc difficile à lire…

Une de ces hypothèses établit justement une forte reprise à la rentrée, avec (entre autres) un possible embouteillage événementiel et donc une charge globale de travail importante pour les Industries Graphiques. Est-ce que c'est un scénario que vous anticipez ?

On ne demande que ça. On est prêts ne serait-ce qu'à renouer avec notre rythme de production d'avant-crise. Le souci qui est le nôtre aujourd'hui, c'est que depuis le lundi 11 mai, on est officiellement « déconfinés », mais toujours en sous-effectifs, parce que le travail n'est pas encore revenu. On est donc en attente de souches de volumétrie pour remettre tout le monde au travail. Pour ce qui serait de gérer une forte reprise d'ici septembre, nous en avons donc largement sous le pied… Pour illustrer concrètement la chose : un de nos clients réguliers est un fabricant de camping-cars qui expose dans un salon à Düsseldorf en Allemagne tout début septembre. C'est un client que nous avons depuis de nombreuses années, nous lui imprimons différentes gammes de catalogues, le tout en plusieurs langues : c'est vraiment un gros dossier qui nous occupe habituellement beaucoup pendant le mois d'août. Aujourd'hui, quand on gère nos équipes et qu'on attribue les congés d'été, période pendant laquelle nous ne fermons pas, nous n'avons plus d'éléments suffisants pour anticiper et nous organiser au mieux. Ce client ne sait effectivement pas comment il va communiquer, si le salon où il se rend est bel et bien maintenu : combien d'exemplaires, quelle pagination, combien de versions etc. On est vraiment dans une situation où les incertitudes uns génèrent les incertitudes des autres, donc les nôtres également.

« Si nous avons pu résister relativement bien, nous le devons à une poignée de clients (…) qui ont joué le jeu avec nous et que je remercie de leur solidarité. »

Que changera durablement cette crise selon vous dans nos métiers ?

Je ne m'avancerai pas sur l'avenir de l'imprimé en général, mais à mes yeux, le rapport qu'on entretient les uns avec les autres va se transformer. On est en train de prendre des habitudes. Beaucoup des clients qui sont les nôtres avaient déjà mis en place des process de télétravail, mais le confinement a été un phénomène accélérateur pour tous les autres. On s'est aperçu que cette manière de communiquer avait ses avantages, les réunions via les outils collaboratifs vont se démocratiser, d'autant qu'ils permettent de gagner du temps. Pour moi c'est une certitude : on ne se rencontrera plus uniquement comme avant. Ça n'a évidemment pas que des avantages, mais je crois que nous n'aurons pas vraiment le choix : les habitudes qui ont été prises auront des conséquences pérennes et il faudra s'adapter, ce qui suppose de s'équiper d'outils de communication numériques pour assurer des réunions à distance par exemple. ■

Un outil sectoriel au service de vos projets de développement !

Relais privilégié de l'UNIIC pour la mise en œuvre d'une **politique industrielle**, l'Institut de Développement Industriel pour la Communication Graphique (IDICG) incarne un **outil sectoriel pour l'approche méthodologique et l'analyse organisationnelle.**

L'IDICG délivre des **conseils** aux entreprises soucieuses d'évoluer, apporte son **soutien à l'élaboration de cahiers des charges**, accompagne les entreprises dans la **gestion de leurs investissements**, réalise des **audits** afin d'éclairer les entrepreneurs sur leur organisation interne etc.

L'IDICG développe des **formations adaptées** aux salariés du secteur des Industries Graphiques : dirigeants, encadrement, commerciaux, personnel de production. Il **met en œuvre des actions identifiées** à travers un catalogue de formations et peut proposer, à la demande des entreprises, des **formations sur-mesure**.

Catalogue de formations disponible sur

www.uniic.org

Hubert Pédurand

HUBERT PÉDURAND

DIRECTEUR GÉNÉRAL – *LABALLERY (58)*

PRÉSIDENT – *FLOCH (53)-LA SOURCE D'OR (63)*

« Nous vivons une désindustrialisation sectorielle qui nous a rendus invisibles. »

Le livre a fait l'objet de beaucoup de débats lors de ces deux mois de confinement, notamment quant à sa qualification – ou non – en « bien essentiel ». Comment avez-vous vécu les choses, du point de vue du fabricant ?

Les difficultés qui ont été les nôtres chez Laballery, Floch et La Source d'Or, dont l'activité est concentrée majoritairement sur le livre noir, sont en partie liées au fait que nous avons été tributaires de décisions que nous avons subies. Plus exactement, nous regrettons de ne pas avoir pu prendre part à des délibérations collectives via l'UNIIC. Lorsque les premières mesures de confinement sont mises en place, le Syndicat de la Librairie Française (SLF) monte rapidement au créneau pour dénoncer à juste titre la concurrence déloyale exercée par Amazon, qui continue de vendre nombre de biens dits « non essentiels », y compris des livres. Dans la foulée, Monsieur Bruno Le Maire se dit toutefois disposé à considérer le secteur du livre comme un secteur essentiel, autorisant donc de fait les librairies à rester ouvertes, moyennant évidemment le strict respect des règles sanitaires. De façon unilatérale, le SLF refuse cette main tendue et décide donc, sans concerter l'intersecteur du livre, d'arrêter les ventes du jour au lendemain. Peut-être nous serions-nous rendus aux mêmes décisions, mais celles-ci n'auraient dû pouvoir être prises qu'en concertation avec l'ensemble des instances représentatives de la filière du livre.

Les imprimeurs n'ont donc en quelque sorte pas eu voix au chapitre…

Oui et c'est profondément anormal. Ni l'UNIIC, ni le Syndicat National de l'Édition (SNE) ni même encore la Société des Gens de Lettres (SGDL) n'ont pu nourrir une réflexion collective, parce que la décision a été confisquée par les seuls représentants des libraires. Il y aurait pourtant eu des éléments à porter à cette réflexion : insister notamment sur les investissements lourds consentis par les imprimeurs pour faire exister le livre en France, avec des coûts de structures tels que si nous n'avons plus de revenus, la question de notre survie se pose très concrètement. Encore une fois, peut-être que l'issue de telles négociations aurait conclu au confinement malgré tout, mais à minima, nous devons réfléchir et agir de manière plus collective et inclusive. Et peut-être qu'à l'inverse, l'idée d'assurer une continuité d'activité dans notre secteur aurait fait son chemin, car cela avait du sens aussi…

« Ni l'UNIIC, ni le Syndicat National de l'Édition (SNE) ni même encore la Société des Gens de Lettres (SGDL) n'ont pu nourrir une réflexion collective, parce que la décision [de fermer les librairies, ndlr] a été confisquée par les seuls représentants des libraires. »

Suite à des ventes record en plein crise sanitaire (livres inclus), le tribunal judiciaire de Nanterre a finalement estimé, dans une décision rendue le 14 avril, que Amazon a « méconnu son obligation de sécurité et de prévention de la santé des salariés » lui enjoignant de restreindre son activité aux « produits alimentaires, d'hygiène et médicaux ».

Ce n'est donc pas ce qui s'est passé, avec quelles conséquences ?

Les risques ont été clairs très vite. Avec la perte sèche de revenus consécutive à une chute des ventes de livres de près de 70% - rappelons en effet que selon le Ministère de la Culture, le poids en 2018 des librairies tous niveaux était estimé à 48%, celui de l'Internet à 21%, les grandes surfaces non spécialisées à 19% et 12% étant à rattacher aux ventes faites en VPC, par les soldeurs et par les clubs de livres - ce sont des entreprises, des emplois et un savoir-faire qui ont été immédiatement mis en danger. Le tout dans un contexte où l'on sait que le secteur était déjà fragilisé. Nous avons pourtant eu un premier trimestre relativement soutenu chez Laballery et Floch, avec des résultats d'exploitation bien orientés. Nous étions même en progression de 10% du chiffre d'affaires. Mais tout s'est écroulé dès avril, où nous sommes descendus à environ 20% d'activité. Cela aurait d'ailleurs pu être pire : grâce à Laballery 2 – notre nouvelle installation d'impression de livres en numérique pouvant assurer un continuum de production largement automatisé – nous avons pu faire du livre de poche en réassorts en courtes séries. Ce sont ces petites séries qui nous ont permis de ne pas fermer ! Beaucoup de nouveautés, pour ne pas dire la totalité des prévisions, ont été mises en stand by et cela s'est traduit par la mise en place du chômage partiel pour près de 80% de nos effectifs, commerciaux compris. Nous avons maintenu cette activité minimale malgré tout, en groupant les commandes pour les produire en fin de semaine et en assurant les livraisons sur rendez-vous auprès des distributeurs. Ce sont notamment les kiosques et les grandes surfaces non spécialisées qui, à notre connaissance, ont pu être livrés et nous supposons qu'il s'y est donc maintenu un certain volume de ventes. Par ailleurs nous avons pu assurer le maintien de certains services grâce au télétravail, celui des devis par exemple, et il y a toujours eu quelqu'un de présent sur site.

> *« Depuis le déconfinement (...) le volume de livres vendus selon GFK a triplé par rapport à la dernière semaine de confinement. Le marché a enregistré un chiffre d'affaires de près de 54 millions d'euros, en hausse de 2% par rapport à 2019. Il y a donc bel et bien eu une forte attente des lecteurs pour la réouverture des librairies. »*

En leur qualité de « produit lent » les livres qui n'ont pas été sortis/produits pendant la période de confinement ne sont-ils pas appelés à être progressivement « rattrapés » dès lors que les points de vente auront tous rouvert ?

Cela amène une autre réflexion : les éditeurs aussi ont été placés en confinement. Tous les programmes en littérature générale ont été gelés, à tel point que Floch, qui est 100% dédié à ce segment, a vu la totalité de ses commandes suspendues. J'ai dû mettre l'entreprise à l'arrêt dès le 20 mars, en l'absence complète de visibilité. Les services Devis, Fabrication et Commercial ont toutefois continué d'être opérationnels via le télétravail – exactement comme nous l'avons fait pour Laballery – avec là encore une présence physique en ateliers pour vérifier tous les jours qu'il n'y avait pas de problèmes sur place : sécurisation du site, prévention d'éventuelles intrusions etc. La maintenance a profité de l'arrêt momentané des Rotopages pour mener à bien des opérations de révision que nous ne pouvions pas faire en activité. Nous avons trois bêtes de courses qui sont d'ailleurs reparties avec

de nombreuses valeurs ajoutées, je pense notamment à la possibilité d'avoir désormais un rendu plus qu'honorable en similis, ce qui était difficile en Flexo/Typo. Le site n'a concrètement rouvert que le 4 mai dernier, en anticipant un peu, déjà parce qu'il fallait que l'on prenne de l'avance sur les clichés polymères, pour préparer les ceintures de nos Rotopages. Dès que le déconfinement a été annoncé, la majorité des éditeurs a confirmé les commandes qui étaient prévues à la fois pour les mois d'avril et mai, avec environ 30% de commandes différées sans date et le restant avec un tirage divisé par deux. Il y avait de grosses mises en place prévues, dont notamment le dernier livre de Joël Dicker (*L'énigme de la chambre 622, aux éditions de Fallois, ndlr*), tiré à 450 000 exemplaires, qui était déjà en attente de distribution à la veille du confinement. L'éditeur a fait le choix heureux de ne pas le mettre en vente avant d'y voir plus clair, puisqu'il a finalement été disponible à la vente fin mai sans avoir condamné son potentiel commercial, la fenêtre de sortie d'un livre étant un moment évidemment charnière. Globalement, nous avons beaucoup stocké, confinement soudain oblige… La logistique devenait compliquée et chemin faisant les distributeurs n'acceptaient plus de marchandises. Nous nous sommes donc retrouvés avec des livres jusqu'au plafond, avec impossibilité de livrer nos stocks. L'inertie dans les modes de production est telle qu'entre le moment où le confinement total a été annoncé, et celui où nous avons pu stopper notre activité, il s'est passé quelques jours. On n'arrête pas des rotatives en appuyant nonchalamment sur le bouton « Stop »…

Longtemps discutée, la possible ouverture des librairies en période de confinement n'aura finalement pas eu lieu. Un choix, regrette Hubert Pédurand, pris « sans concertation », et ce alors que Bruno Le Maire avait pourtant dit y être favorable.

L'annonce du déconfinement le 11 mai a-t-elle eu des effets directs sur les trois sites de production ?

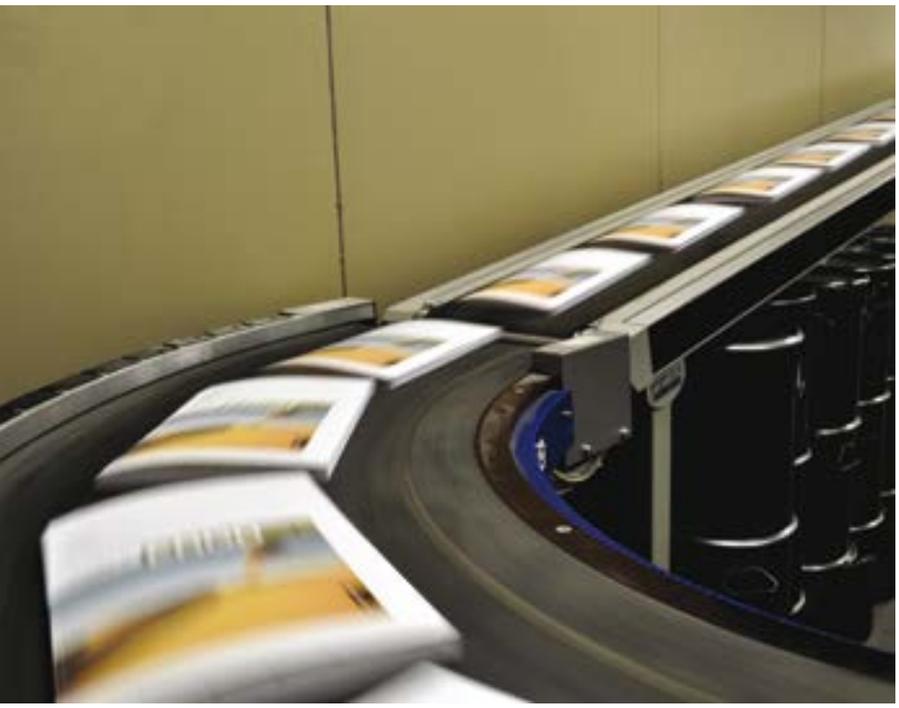
Au moment de penser la reprise, lorsque le déconfinement est annoncé, j'ai constaté que des peurs subsistaient. Nous avons donc fait à la fois un point d'étape financier sur la santé des entreprises, mais également un point d'étape sanitaire : les salariés présentant des facteurs de comorbidité étaient évidemment invités à rester en télétravail lorsque c'était possible, idem pour ceux qui pouvaient être en difficulté pour faire garder leurs enfants. En ateliers, au sein de nos différentes structures, nous avons évidemment mis en place les règles sanitaires en vigueur, quitte parfois d'ailleurs à ce nous fabriquions nous-mêmes nos masques, faute de stocks suffisants dans le commerce, sans toutefois que ça ne permette une reprise complète. Pourtant j'étais bien conscient qu'il était impératif de voir notre activité rapidement redécoller… L'Etat a alors annoncé le dispositif du PGE (*Prêt Garanti par l'Etat, ndlr*) pour compenser la perte de chiffre d'affaires, sauf que la part de risque restant aux banques, c'est à dire 10% – le reste étant garanti par la BPI – suffisait à rendre compliqués les échanges que nous pouvions avoir avec elles. En tout état de cause, ça ne remplace pas une reprise réelle d'activité et c'est ce qui devient urgent.

Cela n'a pas amorcé une reprise concrète de la demande ainsi qu'un surplus de visibilité à moyen terme ?

C'est encore aujourd'hui très difficile d'anticiper la façon dont la reprise va s'étaler. En tant que dirigeant d'entreprises, j'essaie d'anticiper et de comprendre ce qui se passe, mais ce n'est pas simple quand on tombe dans une forme de rentabilité négative qui est insupportable. Nous sommes encore aujourd'hui (*fin mai au moment où ces propos sont recueillis, ndlr*) à - 50% d'activité et ce n'est évidemment pas une situation viable. Si l'activité ne revient pas, des restructurations lourdes sont à craindre.

Une tribune parue dans Le Monde le 23 mai dernier, cosignée par 600 auteurs, éditeurs et libraires, appelle justement l'État à « sauver la Filière Livre ». Il apparaît toutefois que l'imprimeur est à peine évoqué…

C'est une difficulté qui est hélas d'ordre historique en France : l'imprimeur, qui est un industriel, ne relève pas du champ de la culture. Dans bien d'autres tribunes antérieures à celle-ci, on parle de l'auteur, de l'éditeur, du libraire, du diffuseur et du distributeur et jamais le terme « imprimeur » n'est seulement mentionné, probablement pour cette raison : on dissocie illégitimement acteurs « culturels » et fabricants. Cela a pu changer un peu car certains chefs d'entreprises – dont je suis – ont pris l'initiative d'écrire au député de leur circonscription, celui de la Nièvre dans mon cas, pour les alerter sur le fait que les imprimeurs étaient tenus à l'écart de la chaîne de valeur du Livre. Nous avons donc insisté pour être associés aux décisions qui la concernent via l'UNIIC, dans ce qui doit



une nouvelle fois relever de délibérations collectives. Ainsi le député Patrice Perrot (LREM) dans la Nièvre a écrit à Bruno Le Maire pour relayer nos arguments et *in fine* nous intégrer dans les réflexions et plans d'action relevant de la Filière Livre, portés par Franck Riester. J'ai été volontairement provocateur en proposant à notre député de bien vouloir considérer que le livre fabriqué en France et prescrit par le libraire, devrait être remboursé par la Sécurité Sociale. Marcel Proust est l'un des premiers écrivains à évoquer un « *acte psychologique original appelé lecture* » qui peut « *devenir une sorte de discipline curative et être chargée, par des incitations répétées, de réintroduire perpétuellement un esprit paresseux dans la vie de l'esprit* ». En suivant un auteur, comme le préconisait Proust, on suit un texte, bien sûr, mais on suit aussi des promesses d'existence, des manières de conduire sa vie – des phrasés, en somme, que nous restons libres de reprendre ou non à notre compte… On soigne par les livres depuis au moins aussi longtemps qu'on soigne par les plantes. Montaigne, lui, voyait dans le compagnonnage des livres le seul à résister à l'usure du temps. Un article de 2016, paru dans la revue médicale The Lancet, retrace la généalogie de la « bibliothérapie » et semble en consacrer le caractère scientifique.

Comment expliquer cette mise à l'écart ?

En dix ans, entre 2008 et 2018, nous avons perdu 34% de nos entreprises. Nous vivons une désindustrialisation sectorielle qui nous a rendus invisibles. Certains compétiteurs européens – italiens notamment – ont acquis des dimensions industrielles telles qu'ils ont également construit des stratégies à l'export les rendant capables d'attaquer très largement le marché français devenu poreux au fil du temps, en proposant des prix particulièrement offensifs. Notre espoir aujourd'hui – et c'est la stratégie que j'essaie de porter – consiste à transformer les stocks en flux pour mettre en avant l'hyper-réactivité et la proximité industrielle. Mais aujourd'hui, avec les problèmes urgents de trésorerie qui sont les nôtres, il faut instaurer une forme de solidarité de filière qui soit véritablement inclusive. Sur le segment Livre, la France en importe 158 000 tonnes pour 48 000 tonnes d'export, et j'ai estimé que sur le livre noir en bichromie, il y avait environ 60 millions d'euros de chiffre d'affaires qui nous échappent, alors que nous pourrions les traiter. A un moment où les éditeurs vont vraisemblablement se reposer la question du nombre de titres qu'il leur faut publier chaque année, il faudra peut-être anticiper une baisse globale de la volumétrie et des tirages. Face à la prédation d'imprimeurs européens qui déséquilibrent lourdement notre balance commerciale, la question se pose donc en des termes clairs : veut-on sauvegarder une force industrielle française et va-t-on, de ce fait, nous soutenir ?

D'autant qu'il l y a un autre danger : celui d'une baisse de prix liée à l'intensification de la guerre concurrentielle, dans un moment où tout le monde aura un besoin vital d'aller chercher de l'activité. Le risque d'amorcer une spirale dépressive est réel, alors que notre pays ne compte plus qu'une poignée d'acteurs industriels essentiellement positionnés sur le livre. Le tout sur fond de crises sociales non résolues, marquées notamment par les gilets jaunes et les grèves, avant l'épisode sanitaire du Covid-19. Il y a par conséquent des motifs d'inquiétudes plus que sérieux quant à la façon dont pourra être gérée la reprise. On s'attend, à moyen terme, à un chiffre d'affaires divisé par deux et une rentabilité affaiblie en 2020. L'urgence économique pousse l'Etat à faciliter les emprunts, mais je préférerais que l'on pense des plans de long terme visant à rapatrier de l'activité. C'est à mon avis la priorité pour être plus serein quant à notre avenir. Pour cela, encore une fois, il faut que se noue une vraie solidarité au sein de l'intersecteur du Livre, surtout en ce moment.

Quels motifs d'espoir voyez-vous se dessiner malgré tout ?

Depuis le déconfinement, j'essaie de faire un point régulier avec les distributeurs et en l'espace d'une semaine, le volume de livres vendus selon GFK a triplé par rapport à la dernière semaine de confinement. Le marché a enregistré un chiffre d'affaires de près de 54 millions d'euros, en hausse de 2% par rapport à 2019. Il y a donc bel et bien eu une forte attente des lecteurs pour la réouverture des librairies, ce qui laisse en suspens la question que j'évoquais précédemment : que se serait-il passé si les librairies étaient restées ouvertes ? On ne peut pas refaire le match, mais la situation serait peut-être moins tendue. Quand les petits commerces ont rouvert, la peur était encore telle que les distributeurs ont eu du mal à mobiliser leurs salariés, ce qui a là aussi eu pour effet de « contenir » la reprise dans des proportions certainement plus timides et modestes que ce qu'elle aurait pu être. Certains ont même dû recourir à du travail intérimaire, dans un contexte où le respect des gestes barrières et du protocole sanitaire divise déjà la productivité par deux. Mais si l'on veut voir le verre à moitié plein, il faut noter que la demande a donc été très forte, au point que certains peinent à l'encaisser. Cela s'est traduit, pour Floch, par un carnet de commandes bien rempli jusqu'à fin juin, avec un mois de mai moins compliqué que prévu, et avec des perspectives réalistes de retour à un chiffre d'affaires

au budget. Mais pour juillet et août, je ne sais toujours pas. Je n'ai pas encore cette visibilité. Nous avons mis nos Rotopages en cinq services au lieu de six, sans être donc très loin d'un retour à la normale, s'agissant là de longs et moyens tirages qui nécessitent d'anticiper. Pour Laballery, dont la philosophie est beaucoup plus réactive et ponctuelle, nous observons un redémarrage plus progressif de la demande et des programmes plutôt soutenus avec une explosion des réassorts en courtes séries. Mais nous faisons désormais des mises au point hebdomadaires, alors que nous vivions au jour le jour pendant le confinement. Pour ce qui est de La Source d'Or, les choses sont différentes car nous parlons là d'une TPE qui a énormément souffert du confinement avec un effondrement brutal de son chiffre d'affaires, la mettant clairement en difficulté. Sur les trois unités du Groupe Laballery, il y aura donc vraisemblablement un rééquilibrage à opérer.

Quels changements pérennes imaginez-vous conserver de cette crise et des contraintes qui en ont découlé, notamment en termes d'organisation du travail ?

La distanciation physique liée au confinement pourrait avoir, via le télétravail, durablement bouleversé notre façon de dialoguer avec le client. Les commerciaux par exemple, sont dans une inconnue quant à l'histoire même de leur métier : prendre rendez-vous, aller chez les éditeurs, discuter de différents projets, voir des collections, accompagner la fabrication quand il le faut etc. Tout cela peut être désormais appréhendé différemment, à la lumière de ce que nous avons vécu. Certains éditeurs se disent même prêts à modifier les contrats de travail pour développer le télétravail, notamment en fabrication. Concrètement, cela signifie que le contact client pourrait être maintenu même en cas d'impossibilité de se rendre chez l'éditeur, moyennant la mise en place d'outils numériques de mise en relation (visioconférence ou autres), redéfinissant au passage certains métiers et reconfigurant certains segments de notre organisation. Mais là encore, c'est le marché qui décidera, nous tâcherons avant tout de nous y adapter.

« Sur le segment Livre, la France en importe 158 000 tonnes pour 48 000 tonnes d'export, et j'ai estimé que sur le livre noir en bichromie, il y avait environ 60 millions d'euros de chiffre d'affaires qui nous échappent, alors que nous pourrions les traiter. »

Plus globalement, nous devons collectivement nous interroger sur une consolidation du secteur. Je l'ai déjà dit : il faut plus de dialogue au sein de l'intersecteur. Mais il faudra aussi demain plus de projets d'investissement partagés, veiller à mettre en place des actions complémentaires et traduire les élans de solidarité « ordinaires » que nous avons observés à l'échelle de la crise sanitaire, en quelque chose de structuré à l'échelle de nos métiers. C'est de cette façon que nous parviendrons à établir une stratégie pour maintenir une activité industrielle pérenne en France face à nos compétiteurs italiens, espagnols, allemands, polonais etc. Cette crise du Covid a finalement surtout surligné un problème que nous connaissions déjà et face auquel il faut d'urgence construire une réponse collective. ■

Si vous en avez assez de jouer
les équilibristes en colorimétrie
et que vos clients cherchent la p'tite bête...

Une solution : uniic color

Alors que de nombreux imprimeurs européens travaillent conformément aux normes de qualification du processus de travail et de la qualité du produit fini, la France est à la traîne... Et notamment en matière de standardisation colorimétrique.

C'est pourquoi l'UNIIC propose sa solution collective baptisée **UNIIC'COLOR** : un accompagnement professionnel, une **prise en charge à 70%** et un reste à charge minimum doivent permettre aux imprimeurs français de rejoindre le peloton de tête des imprimeurs européens en matière de colorimétrie.

Pour être éligible à notre offre vous devez être une **TPE** ou une **PME** et être à jour de vos contributions au Fonds de Développement. Et si vous êtes adhèrent de l'UNIIC vous bénéficiez d'une remise spéciale.

Le but d'**UNIIC'COLOR** est de vous accompagner dans votre démarche de standardisation colorimétrique en 3 étapes :
- établir un diagnostic après audit ;
- permettre la mise en place d'une standardisation conforme à la norme ISO 12647-2 (pour le procédé offset) ;
- faire attester de sa validité auprès des organismes certifi ca-teurs si l'entreprise souhaite relever de la certifi cation. Nous avons choisi une équipe pilotée par le Meilleur Ouvrier de France "Technicien de plateforme prépresse" 2015, doublé d'un expert certifi é **UGRA** qui accompagne les entreprises pour l'obtention de la certifi cation **PSO**, en la personne de **Christophe Villar**, Directeur de Projet chez Graphic Audit Consulting.

Pour en savoir plus sur les normes, la colorimétrie et ce que peut vous apporter l'opération **UNIIC'COLOR**, **rendez-vous sur notre site** www.uniic.org onglet **UNIIC'COLOR**.
Vous pourrez vous inscrire en ligne pour être contacté individuellement.

> « Tous les imprimeurs qui réalisent des produits standards en quadrichromie peuvent envisager la mise en œuvre de la standardisation de leur production. Ce n'est pas une question de taille d'entreprise. »
>
> C.Villar

uniic IDEP la Frenchprint Imprimez en France !

Union Nationale des Industries de l'Impression et de la Communication - 68, boulevard Saint-Marcel - 75005 PARIS - 01 44 08 64 46 - www.uniic.org

©AdobeStock

BERNARD MONTILLOT

CO-DIRECTEUR – *MERKHOFER (91)*

« Il va falloir discuter, s'associer et construire des plans d'avenir qui soient collectifs. »

Avant d'évoquer les effets du confinement lui-même, peut-on faire un effort de contextualisation pour rappeler comment les métiers qui sont les vôtres ont évolué ces dernières années ?

La société Merkhofer a été créée en 1956. Elle a été dans ses grands moments une des premières entreprises de brochure en France, nous avons compté jusqu'à 280 personnes. Si le volume d'activité s'est lentement atténué, la grande chute s'est produite relativement récemment. Les transferts de budgets vers Internet, notamment dans le domaine de la publicité, ont beaucoup et rapidement réduit notre chiffre d'affaires. Il y a une dizaine d'années, nous traitions 800 tonnes de magazines par jour, que nous livraient les imprimeurs, et désormais nous n'en faisons plus que 200 tonnes. C'est donc quatre fois moins, en à peine dix ans. Certaines revues, notamment celles des programmes TV, tiraient il y a quelques années à 4 ou 5 millions d'exemplaires, là encore cela a été divisé par cinq puisque ces contenus sont largement passés sur Internet. Par

« Il nous faudra réinvestir dans des machines plus adaptées aux courtes séries et il nous faudra former du personnel aux nouveaux process qui en découleront. C'est ce type de rentabilité que nous visons et nous sommes convaincus que nous pourrons mener ce projet à bien. »

Placé en redressement judiciaire par le Tribunal de commerce de Paris le 15 mai dernier, Presstalis - premier distributeur de Presse française - a vu ses filiales régionales SAD et Soprocom être liquidées, scellant le sort de plus de 500 salariés et générant un conflit social qui s'est notamment traduit par une sévère discontinuité de la distribution : près de 1200 points de vente n'ont en effet plus été desservis depuis cette date...

« Il n'y a presque plus de brocheurs de spécialité. Nous avons finalement la chance d'être un peu seuls sur notre créneau. Si nous disparaissons, beaucoup d'imprimeries devront investir dans du matériel de brochage et former du personnel à cette activité, chose dont elles sont pour l'immense majorité certainement incapables aujourd'hui. »

ailleurs, les catalogues en grande distribution ont vu beaucoup de titres être imprimés/brochés à l'étranger. En tout état de cause, on peut dire que ces cinq à six dernières années, le chiffre d'affaires de notre activité s'est réduit de 40 %. Malgré ce contexte difficile, nous étions restés à l'équilibre, voire légèrement positifs.

Quand intervient une crise sanitaire, dans un contexte déjà fragile, les conséquences sont forcément sévères. Il faut bien comprendre que nous avons investi dans des machines taillées pour répondre aux tirages d'antan, capables d'assurer jusqu'à 5 à 6 millions d'exemplaires. Il fallait brocher 15 à 20 000 exemplaires/heure. Mais aujourd'hui, les revues qui tiraient jadis à 200 000 exemplaires ne tirent plus qu'à 15 ou 20 000 exemplaires. Nos machines de haute production travaillent donc aujourd'hui une heure sur un produit. Nous sommes actuellement trop performants pour ce qu'est devenu le marché. Ces machines ne sont d'ailleurs plus fabriquées, ni même entretenues par les fournisseurs : il est très compliqué par exemple de remplacer des pièces défectueuses. Nous savons qu'il nous faudra nous restructurer et réinvestir pour être plus en phase avec les ordres de grandeur d'aujourd'hui. D'autant que des grands groupes comme Lagardère ou Mondadori ont été rachetés et/ou ont procédé à des cessions d'actifs, ce qui a conduit à transférer encore plus les contenus sur Internet, au détriment de la Presse papier. Pour illustrer : nous générions il y a quelques années encore environ trente tonnes de « vieux papiers » par jour, que nous revendions. Aujourd'hui, cela ne représente plus qu'une à deux tonnes par jour. Nous arrivons donc à la fin d'un système, notre profession doit être repensée, non pas directement à cause de la crise sanitaire, mais en vertu de ce qu'était déjà notre situation.

Puis survient donc la crise sanitaire, qui rend forcément plus difficile encore les évolutions que vous évoquez...

Suite aux premières mesures de confinement, il y a subitement eu moins de travail. Tout a été suspendu en amont, les imprimeries ne nous livrant plus qu'une part résiduelle du marché magazines. Ajoutons à cela la crise de la distribution liée au redressement de Presstalis, le volume de Presse magazine que nous avons eu à traiter a été divisé par trois. Il va nous falloir adopter de nouvelles façons de travailler et d'une certaine façon, il va nous falloir rétrécir. A ce jour, nous disposons de 20 000 m² de locaux. C'est trop grand ! En tout cas, ça l'est devenu... Malgré tout, avant la crise sanitaire, nous étions à l'équilibre et pouvions envisager les transformations dont je parle. Ce qui m'inquiète, c'est qu'à fin mai, alors que le déconfinement a débuté depuis deux semaines, le travail ne revient pas dans les proportions que nous espérions. On tend à oublier d'ailleurs tout n'a pas rouvert, loin s'en faut : le simple fait que les aéroports soient encore fermés nous prive du travail sur les titres magazines qui y sont spécifiquement distribués. Je ne parle même pas des titres destinés à d'autres pays, qui ne sont plus produits parce qu'ils ne peuvent pas transiter par avion.

Vous n'anticipez pas encore une forme de reprise à court ou moyen terme ?

Je m'attends à ce que notre chiffre d'affaires actuel augmente dans les mois à venir, à mesure que le déconfinement s'imposera. Mais on ne retrouvera pas le niveau d'avant-crise avant plusieurs mois, probablement pas avant septembre ou octobre.

Vous écartez donc l'hypothèse pessimiste d'un effondrement…

Oui car il n'y a presque plus de brocheurs de spécialité. Nous avons finalement la chance d'être un peu seuls sur notre créneau. Si nous disparaissons, beaucoup d'imprimeries devront investir dans du matériel de brochage et former du personnel à cette activité, chose dont elles sont pour l'immense majorité certainement incapables aujourd'hui. Elles ont besoin de nous. Il faudra je pense des concentrations, des accords… Des réponses collectives, en tout cas. Parce que ce que nous faisons est d'utilité collective. Il faudra que nous prenions des décisions en interne pour maintenir à flot notre activité, mais notre avenir passe forcément par des alliances. Nous avons déjà des discussions informelles en ce sens, pour travailler autour de différentes hypothèses : soit nous restons indépendants pour permettre à plusieurs imprimeurs de travailler, soit nous intégrons un groupement dont la forme resterait à déterminer. Rien n'est encore avancé, mais il y aura des concertations, c'est certain.

Au vu des pertes que nous subissons actuellement, alors que 60 % de nos effectifs sont pourtant au chômage partiel, un plan de restructuration est inévitable à court terme. Ce n'est pas quelque chose que nous pouvons planifier à horizon plus lointain. C'est un pur problème de trésorerie qui n'a pas de solution miracle. Les petits éditeurs vont souffrir également. Il y a des centaines de petits titres dans les kiosques, dont les tirages sont inférieurs à 30 000 exemplaires, qui risquent de ne pas tenir. La crise de Presstalis les frappe au pire moment et ils n'ont pour la plupart pas d'assise financière assez solide pour surmonter une crise pareille.

Faîtes vous justement la part entre ce qui a relevé de la crise sanitaire en elle-même, et celle – malheureusement concomitante – qui a frappé le système de distribution, notamment marqué par le redressement judiciaire de Presstalis ?

Sur le dossier Presstalis, il y a des titres qui ont effectivement été bloqués par les éditeurs et que nous avons dû stocker, faute de solution de distribution. D'autres ont été mis en pause par les éditeurs, en attendant de voir si la demande repart dans les semaines à venir. Il y aura certainement des arbitrages pour décider lesquels continueront d'être imprimés et lesquels passeront en 100 % numérique mais là encore, cela appartient à la stratégie de groupes médias qui semblent privilégier la dématérialisation d'une part importante de leurs marques. Nous devons nous y préparer.

Comment vous voyez-vous évoluer dans les 4 à 5 ans à venir ?

Nous allons vers de nouveaux modes de production et d'échanges. Les magazines eux-mêmes vont changer : ils seront plus luxueux, plus chers, mais également concentrés sur de plus petits tirages. La grande volumétrie ne sera plus la norme et c'est à ça qu'il faudra nous adapter. Il y a encore un marché pour des titres très pointus, très spécialisés et souvent, ce sont des titres « régionalisés » en ce sens qu'ils ne se vendent pas partout. Ou alors il faudra imaginer de réaliser différentes versions en fonction des zones géographiques où ces titres seront distribués. L'avenir, à mon sens, ce sont les petites éditions. Au jour le jour, nous survivons avec un matériel à la fois surcapacitaire et en passe de devenir obsolète. Mais dans quelques années, il nous faudra réinvestir dans des machines plus adaptées aux courtes séries et il nous faudra former du personnel aux nouveaux process qui en découleront. C'est ce type de rentabilité que nous visons et nous sommes convaincus que nous pourrons mener ce projet à bien : malgré les difficultés, nous étions à l'équilibre avant la crise sanitaire et nous occupons toujours un rôle stratégique d'utilité collective. Plus que jamais, les portes de sortie seront collectives. Tout le monde se pose les mêmes questions et les solutions ne viendront pas de l'intensification de guerres concurrentielles ou de décisions individuelles : au contraire, il va falloir discuter, s'associer et construire des plans d'avenir qui soient collectifs. ■

Merkhofer Morangis

« Ajoutons à la crise sanitaire celle de la distribution liée au redressement de Presstalis, le volume de Presse magazine que nous avons eu à traiter a été divisé par trois. »

Condat
digital

Des papiers à l'image
de notre culture

...

Ingénieux
&
Élégants

Distribué par inapa
la proximité à un sens

Condat matt Périgord | **Condat** silk | **Condat** gloss | **Condat** digital

Le papier couché Condat digital réunit toutes les caractéristiques des papiers mat, demi-mat et brillant de Condat, au service de l'impression numérique. Il garantit un excellent passage en machine grâce à sa main et sa rigidité ainsi qu'une aptitude exceptionnelle au façonnage. Certifié HP et spécialement adapté à toutes les presses numériques, il est idéal pour tous les travaux personnalisés. *Tous les papiers de la gamme Condat sont reconnus pour leur rendu d'impression unique par les professionnels de l'édition haut de gamme, la publicité et la presse.* Retrouvez toutes les informations sur : www.lecta.com

LECTA

Nathalie Robin

NATHALIE ROBIN

PRÉSIDENTE – *OXY SIGNALÉTIQUE (13)*

« Nous avons bien conscience d'être repositionnés sur des produits de première nécessité et cela a contribué je crois à l'investissement exceptionnel des salariés. »

Comment définiriez-vous le profil d'Oxy Signalétique et en quoi peut-il paraître singulier ?

Nous travaillons sur deux secteurs d'activité assez distincts, qui sont l'industrie et la communication. D'une part l'industrie aéronautique, ferroviaire, mais aussi d'autres secteurs industriels «franco-français», c'est-à-dire basés sur notre sol. C'est le secteur d'activité historique de l'entreprise, créée en 1978 par mon père, François Robin, et qui a perduré pendant une vingtaine d'années, avec deux procédés clairement identifiés de fabrication : la sérigraphie et ce que l'on appelait à l'époque la gravure. Nous avons ensuite ouvert l'entreprise aux procédés d'impression numérique, en gardant les mêmes clients : Airbus et ses sous-traitants, la SNCF et autres fabricants de matériel roulant etc. Ensuite, par de la croissance externe depuis maintenant sept ou huit ans, nous avons acquis de nouvelles compétences dans des secteurs d'activité nouveaux pour nous, liés à la communication : enseignes, PLV, signalétique événementielle etc. Les approches sont différentes également puisqu'il s'agit souvent d'appels d'offres pour de la signalétique de bâtiments pour les collectivités, de la muséographie etc.

Que représentent aujourd'hui ces nouvelles activités, en poids du chiffre d'affaires de l'entreprise ?

Ce secteur de la communication est géré entre 60 à 70% sur de l'appel d'offres et représente aujourd'hui la moitié de notre chiffre d'affaires. Nos premiers clients restent Airbus et la SNCF, y compris dans ses divisions «Signalétique» et «Evénementiel», ou Aéroports De Paris (ADP) sur toute la signalétique des aéroports.

Quand sont annoncées les mesures de confinement, quelles en sont pour vous les conséquences directes ?

Nous avons constaté une rupture brutale qui a vu les annulations de commandes s'enchaîner en l'espace d'une semaine, à mi-mars. La facette «Industrie» de notre activité s'est retrouvée immédiatement et lourdement impactée. Celle liée à la communication a chuté également, mais de façon un peu plus différée pour des raisons d'encours finalisés. Mais avec la fermeture des musées, des écoles, des stades ou encore l'annulation des salons professionnels, les conséquences ont rapidement été aussi sévères. Nous avons perdu au global 50 % de notre chiffre d'affaires, mais qui ont été complètement comblés… Voire même au-delà, avec la réorientation de notre activité sur de la production de visières de protection, de barrières de plexiglas, ou sur du marquage au sol pour faire appliquer les mesures de distanciation physique.

Le déconfinement a nécessité un important travail de signalétique au sol, poussant notamment Oxy à adapter sa production. (© RATP/Twitter)

Vous dîtes avoir spontanément gardé 50 % d'activité, y a-t-il donc des segments de produits qui ont mieux résisté ?

Nous n'avons pas vu de segments résister particulièrement mieux : tout a plus ou moins baissé de moitié dans le secteur de l'Industrie. Dans le secteur de la communication, la chute a donc été plus différée, mais elle a en revanche été plus brutale : nous avons quasiment tout arrêté au bout de quelques jours. Mais nous nous attendons à ce que ces marchés de la communication reprennent plus vite également.

La réorientation que vous évoquez concerne-t-elle des produits sur lesquels vous aviez déjà une expérience, une antériorité ?

Non, pas vraiment : nous ne faisions par exemple absolument pas de visières de protection. Les mesures de confinement ont été annoncées aux alentours du 15 mars, et dès le 18 ou le 19, nous déposions le modèle que nous allions produire. Nous

Le musée du Quai Branly compte parmi les clients fidèles d'Oxy.

« Notre situation est assez paradoxale : aujourd'hui je travaille même plus qu'avant. Mais nous sommes assis sur un besoin fragile et appelé – je l'espère – à disparaître. »

avons essayé de rebondir très vite avec ce type de produits et en nous approvisionnant en plexiglas, au mieux de ce qu'il était possible de se fournir à ce moment-là, pour répondre à des besoins très spécifiques dans les supermarchés, les centres médicaux, les commerces de proximité, les boulangeries etc. Nos clients habituels ont arrêté leur activité, ou pratiquement, mais ils se sont également demandé très vite comment ils pouvaient mettre en place une forme de continuité. Nous avons alors tâché de leur proposer et de leur vendre ce dont ils pouvaient avoir besoin, dans un tel contexte. C'était une forme claire d'improvisation. De l'improvisation réfléchie, mais poussée par une nécessité : Oxy compte 105 salariés et notre activité est centrée sur des secteurs à l'arrêt quasi-complet, il a bien fallu nous creuser la tête pour tenir le coup. Nous avons rapidement ciblé des besoins qui semblaient évidents, avant de convaincre nos effectifs de s'adapter et d'aller sur d'autres produits, en gardant une motivation intacte, dans un contexte anxiogène qui était terrible... On sent un apaisement aujourd'hui de ce point de vue, mais dès mi-mars, l'idée de prendre les transports en commun alors que les enfants ne pouvaient plus aller à l'école, et alors bien sûr que le mot d'ordre était de ne plus sortir, quitte à demander un chômage partiel, c'était très compliqué.

D'où l'importance de porter un projet fédérateur, même contextuel et momentané...

Cette crise a démontré à quel point les gens chez Oxy sont investis dans leur métier. Ils ont mis du cœur à surmonter des difficultés qui auraient pu être plombantes, mais qui nous ont soudés. Nous n'avons évidemment pas pu mobiliser tout le monde, pour des raisons bien compréhensibles notamment de garde d'enfants, mais là aussi nous nous sommes adaptés. En mettant en place des roulements, nous avons fonctionné par équipes en faisant du 2/8, du 3/8, en travaillant les week-ends et jours fériés, pour tenir la ligne que nous nous étions fixée. Nous avons bien conscience d'être repositionnés sur des produits de première nécessité et cela a contribué je crois à l'investissement exceptionnel des salariés.

A ce jour, en l'absence de reprise sensible, nous sommes restés sur ces produits, dans une forme de positionnement d'attente. Il y a bien quelques réouvertures chez nos clients depuis le déconfinement, mais c'est encore très marginal. Par ailleurs, beaucoup des dossiers sur lesquels nous travaillons, dans le cadre d'expositions ou de salons événementiels, nécessitent souvent d'anticiper un mois à l'avance. Par conséquent, si la reprise devait «frémir», à ce stade nous en aurions déjà les signes. En revanche, aujourd'hui, pour du marquage ou du matériel de protection, c'est littéralement fait dans la journée. La situation exige de toute façon ce niveau de réactivité.

Pensez-vous pérenniser en partie votre façon actuelle de travailler et/ou de produire ?

Il ne faut pas le souhaiter. Dans l'absolu, j'aimerais surtout retrouver notre cœur d'activité historique. En soi, il est

plus intéressant de se consacrer aux produits à haute valeur ajoutée par lesquels nous avons fait la preuve d'un savoir-faire, développé des procédés particuliers et fidélisé des clients importants. Nous voudrions surtout voir les clients qui nous ont fait confiance – Le Quai Branly, la mairie de Paris ou ADP – refaire appel à nous. Je suis très fière de la façon dont nos équipes ont su se remettre en question pour sortir de notre zone de confort et sécuriser l'entreprise, avec une énergie folle, mais ce ne doit pas être une situation durable. Même en termes d'organisation d'ailleurs, je n'anticipe pas de changements durables : l'idée de développer le télétravail, pourquoi pas, mais je préfère être entourée, j'aime être présente en atelier auprès du personnel et je pense qu'une équipe c'est une entité soudée, chose que je craindrais de perdre à travers des écrans. Quand je vois l'énergie qu'il a fallu mettre en œuvre chez Oxy pour assurer ce virage pendant la crise sanitaire, je me dis que cela n'aurait pas été possible sans cette forme de proximité. Je ne tiens évidemment pas à ce que nous oubliions cette période, mais là encore, j'espère que les mesures de distanciation resteront une parenthèse, en tout cas pour nous.

L'adaptabilité dont vous avez fait preuve a-t-elle nécessité des bouleversements techniques, voire des investissements ?

Non, mon métier, c'est d'imprimer et de découper, par des procédés mécaniques, pneumatiques ou numériques. Que je découpe de la visière en polycarbonate, du plexiglas de comptoir ou du marquage au sol, je fais appel aux mêmes machines et aux mêmes techniques. En revanche, il a fallu effectivement apprendre à faire des casquettes avec visière de protection, via un modèle que nous avons conçu et déposé en quelques jours, mais là encore, le travail de découpe reste dans notre socle de compétences historiques. Il s'agit davantage de réajustements que de réinvention sur le plan technique. Je n'ai donc rien investi, j'ai simplement utilisé notre savoir-faire, nos machines et nos stocks de produits – puisque du plexiglas ou du polycarbonate notamment, nous en consommons déjà toute l'année – pour proposer un repositionnement adéquat.

Est-ce que cela vous permet d'attendre plus ou moins sereinement la reprise, sans sentiment d'urgence ?

Ma seule crainte, c'est que lorsque les produits d'utilité sanitaires que nous produisons aujourd'hui ne se vendront plus, que ferons-nous si la relance économique n'est pas là ? Est-ce que le trou d'air qu'ont connu nombre de nos confrères qui ont souffert, n'es pas amené à nous frapper plus tard ? Notre situation est assez paradoxale : aujourd'hui je travaille même plus qu'avant. Mais nous sommes assis sur un besoin fragile et appelé – je l'espère – à disparaître. Dans la mesure où je n'imagine pas de reprise tangible avant septembre, la question se pose véritablement. Les réouvertures de lieux publics sont encore éminemment compliquées et l'été arrive, ce qui me fait vraiment me focaliser sur la rentrée…

> *« Nous avons perdu au global 50% de notre chiffre d'affaires, mais qui ont été complètement comblés… Voire même au-delà, avec la réorientation de notre activité sur de la production de visières de protection, de barrières de plexiglas, ou sur du marquage au sol pour faire appliquer les mesures de distanciation physique. »*

Une des hypothèses de reprise établit justement un possible embouteillage – événementiel, notamment – dès septembre, avec une charge de travail pour le coup exceptionnelle, par effet de rattrapage…

Si c'est le cas, ce sera de bons problèmes. Cela permettrait à tous mes confrères de travailler et aux clients d'étudier différentes possibilités. Si l'un est surchargé, c'est l'autre qui sera sollicité etc. Nous sommes sur des métiers qui sont des révélateurs assez fiables je pense de l'état de santé économique du pays : quand l'activité est là, c'est que l'économie se porte bien. En cela, si nous avons trop de travail, je serais même ravie d'en donner à des confrères. ■

Stardream ... Impressive Papers

Choisir le juste papier pour un projet n'est pas une décision simple c'est un choix qui naît du besoin de communiquer quelque chose de plus, quelque chose laissant un signe distinctif bien précis. La créativité étant sans limite, le papier ne peut être un obstacle mais bien une ressource dans laquelle puiser quotidiennement. STARDREAM, un large éventail de couleurs aux effets insolites nacrés, métallisés ou iridescents se veut toujours plus proche des exigences des créateurs. C'est pour cela que STARDREAM, papier certifié FSC®, répond parfaitement aux besoins d'un message créatif tout en conservant la sauvegarde de l'environnement.

Stardream ... une exclusivité Inapa

inapa

unique by Inapa
www.uniquebyinapa.fr

Tous nos papiers au détail sur www.alafeuille.com

CordenonS
ImpressivePapers

www.gruppocordenons.com

PUBLICITÉ & TRANSITION ÉCOLOGIQUE LA GRANDE LESSIVE ?

Un rapport sobrement intitulé «Publicité et transition écologique» vient d'être rendu par les rapporteurs Géraud Guibert et Thierry Libaert, dans le cadre d'une mission confiée par Brune Poirson, secrétaire d'État auprès de la ministre de la Transition écologique et solidaire. Nous nous penchons sur ses conclusions et recommandations, à la fois pour en débusquer les fausses pistes, mais aussi pour prendre acte des évolutions qu'il faudra faire siennes, à l'aune d'une «transition écologique» qui ne saurait être indolore...

« L'imprimé publicitaire non adressé ne saurait être exempté d'un phénomène de transformation englobant qui semble vouloir condamner les approches strictement volumiques. »

Si la publicité – au sens large – a déjà été sujette à nombre d'analyses critiques, sur des thématiques davantage liées à ses effets massivement persuasifs, ou plus récemment sur le caractère trompeur de messages parfois exagérément prometteurs, déterminer ses responsabilités en termes d'impacts environnementaux et climatiques est en revanche assez nouveau. Certains (dont l'ADEME) ont certes été à l'initiative d'Analyses du Cycle de Vie (ACV) et de plusieurs études comparées entre le print et le digital, mais les efforts ont quasi-exclusivement porté sur les modes de diffusion, pas sur la nature des messages, leurs effets potentiels sur les comportements et donc *in fine* sur l'environnement...

« Outre les emplois directs et indirects, la publicité participe au financement des médias. Plus d'un tiers des recettes de la presse écrite en proviennent et 50 % pour la radio et la télévision. De nombreux médias, en position fragile avec l'explosion numérique, doivent leur survie aux recettes publicitaires » mentionne le rapport...

La publicité numérique montrée du doigt

Insondable réceptacle à critiques, la publicité présente cette particularité d'être à la fois dépréciée et influente. Mal aimée, mais efficace. Levier évident de consommation (selon une étude du cabinet Deloitte, une livre investie en publicité au Royaume-Uni génère six livres de croissance économique, ce qui est peu ou prou la moyenne européenne), la publicité fait à la fois figure d'indispensable soutien à l'activité économique, mais également de fuite en avant symbolique vers la promotion du faux et/ou du superflu. Ainsi le serpent se mord-il concrètement la queue lorsque le « greenwashing » consiste précisément en une forme de communication qui prétend s'inscrire dans les enjeux environnementaux cruciaux qui fondent l'époque, avec les apparats de la sobriété productive, pour maquiller des intérêts plus bassement économiques. La chose se relève d'autant plus paradoxale qu'au sein même du secteur de la communication, ces prétextes « verts » ont pu servir d'alibi pour promouvoir des transferts de budgets vers de nouveaux supports. Ainsi en a-t-il été des opérations dites « de dématérialisation », dont nous avons maintes fois dénoncé en ces colonnes les raccourcis pseudo-responsables, permettant à des marques de se racheter une image à peu de frais. Or – et c'est une bonne nouvelle – ce rapport semble avoir pris acte de la supercherie, ou à tout le moins déjoué les fausses évidences dont certains se sont emparés, parfois cela dit en toute bonne foi, puisque ce ne sont désormais pas les éléments de mesure desdits impacts qui manquent. « *Il est important que les propositions faites en matière de trajectoire climatique concernent l'ensemble des acteurs et en particulier le secteur numérique. La mesure des émissions de gaz à effet de serre (GES) doit notamment être désormais mise en œuvre dans ce secteur de la manière la plus large possible, que ce soit chez les annonceurs et les plateformes. Les citoyens eux-mêmes doivent être pleinement informés et sensibilisés à cet aspect* » précise à ce titre le rapport, qui cite notamment les chiffres et études du think tank The Shift Project, déjà relayés par nos soins (cf. Acteurs Graphiques n° 127 et 129). Il faudra évidemment s'assurer que de telles mises en garde seront suivies d'effets, la numérisation de tout ayant hélas tendance à s'imposer comme une lame de fond, au mépris des alertes soulevées et documentées ici, mais c'est un indéniable progrès : la digitalisation de la communication n'est plus désignée de façon caricaturale comme une solution, mais bel et bien comme une autre forme de problème. Un problème d'autant plus urgent qu'il semble pour partie imperméable aux velléités de régulation, le numérique étant par nature difficile à contraindre : la notion de « volume » y étant plus abstraite et le Web étant un environnement ouvert où la disharmonie, à la fois technique et règlementaire, fait encore loi. Si les flux de communication numériques – volatiles par nature – ont ainsi longtemps échappé à la critique, ils génèrent aujourd'hui une défiance toute particulière, qu'il s'agisse de s'inquiéter des hausses de dépense énergétiques exponentielles héritées de sa prise de pouvoir, de la mainmise des GAFAM sur un marché oligopolistique, de la collecte et du traitement des données personnelles ou même de la multiplication des écrans publicitaires préférant les spots animés aux traditionnelles affiches imprimées.

Pervertir l'esprit, polluer l'environnement : de l'évolution critique de la publicité

Si le rapport tente d'établir des liens nouveaux entre la publicité et diverses formes de « surconsommation » – gaspillage, incitation au renouvellement rapide des produits, mise au rebus prématurée etc. –, dans le sillage des débats ayant notamment suivi le Black Friday, ce sont bien de « vieilles questions » qui tendent à refaire surface. « *Pour la majorité des publicitaires, la publicité n'est que le reflet de son époque et elle évolue avec elle. Pour la critique publicitaire, c'est elle qui façonne nos comportements* » peut-on y lire en synthèse, comme pour en revenir à des points de divergences tenaces et rappeler qu'il est des clivages d'ordre quasi-conceptuel que le législateur se sentirait bien en peine de trancher. On comprend dès lors vite que le procès originel fait à la publicité – celui qui l'accuse d'asseoir l'idée selon laquelle la notion même de bonheur passerait par la consommation – ne trouvera pas son fin mot ici, l'essentiel du rapport s'attardant davantage sur les modalités de cadrage règlementaire qui pourraient venir réduire les impacts de la publicité sur notre environnement, la biodiversité et le climat. Les « *impacts directs* » mentionnés stipulent ainsi notamment les émissions de GES liées au transport de marchandises, à la consommation énergétique ou à la production des supports de diffusion tout en regrettant que « *l'impact en matière d'émissions de GES n'est en pratique jamais utilisé comme un des critères de choix pour définir les modalités d'une campagne publicitaire* ». C'est toutefois ici que se concentrent nombre des raccourcis dénoncés plus haut – ceux-là mêmes servant à promouvoir la dématérialisation des contenus – puisque ces données sont propices à des estimations chiffrées à la volée. A l'inverse, les « *impacts indirects* » sont intimement corrélés à la notion subjective « d'utilité » et se heurtent à ce que le rapport définit grossièrement comme une inadéquation entre les besoins fondamentaux (soit ce qui est « utile »), et la consommation réelle (dopée par « l'inutile »). Rien de vraiment chiffrable là-dedans, d'autant qu'une différenciation est faite avec le

« La digitalisation de la communication n'est plus désignée de façon caricaturale comme une solution, mais bel et bien comme une autre forme de problème. »

gaspillage, qui voit des productions potentiellement utiles être détruites, par défaut d'optimisation. De manière générale, la publicité dite « physique » (et donc notamment « imprimée »), peut facilement être rangée dans un univers où les « impacts directs » sont aisément représentables, comparables et donc plus facilement pointés du doigt. Dit autrement, si les messages publicitaires sont attaqués pour être les porteurs d'une idéologie consumériste, les supports sur lesquels ils s'expriment sont régulièrement désignés comme des polluants concrets. Plastique, papier, carton ou même encore panneaux d'affichage : même combat.

Préconisations : l'imprimé publicitaire sur le grill ?

Le rapport n'échappe évidemment pas à l'exercice des recommandations, au point d'en énumérer très exactement 23, pour « *une publicité au service de la transition écologique* ». Si certains y verront, pour les raisons précédemment explicitées, une formule relevant de l'oxymore, l'essentiel des préconisations insiste sur l'élaboration d'une « *trajectoire climatique* » à l'échelle du secteur. Avec comme objectif la neutralité carbone pour 2050, il s'agirait de systématiser les reporting, les bilans carbone et de favoriser l'adoption de chartes qui restent à déterminer, celles déjà produites par les organismes représentatifs de la profession étant jugées « *encourageantes mais insuffisantes* ». On ne s'en étonnera pas, une des recommandations en question évoque le cas particulier de l'imprimé publicitaire (IP), qui a fait l'objet de longs débats parlementaires : « *trois règles ont été introduites dans la loi anti-gaspillage et économie circulaire du 10 février 2020 : la mise en place d'une amende en cas de non-respect du « stop pub » (article 46) ; l'interdiction de déposer des IP sur les véhicules (article 47) et l'obligation de les imprimer sur des papiers recyclés ou issus de forêts gérées durablement (article 48). Lors des débats parlementaires, plusieurs amendements ont proposé d'interdire la distribution à domicile d'IP à moins qu'une mention d'acceptation n'ait été apposée sur la boîte aux lettres. Il s'agit en somme d'inverser le dispositif « Stop Pub » existant actuellement* » y est-il effectivement rappelé. Très commentée et vertement contestée (entre autres) au sein des industries graphiques (cf. notre article « Haro sur la boite aux lettres » - Acteurs Graphiques n°128), l'hypothèse d'un « Oui Pub » a pour principaux défauts d'imposer un choix binaire – il s'agirait de tout accepter ou de tout refuser, lorsque dans la pratique, l'intérêt manifesté pour les IP dits « toutes boites » varie énormément en fonction de ce qui est distribué

Selon les derniers chiffres connus portant sur l'année 2019, le marché de la communication en France s'élève à 33,81 milliards d'euros. L'achat d'espace représente 15,06 milliards d'euros, soit + 2,6 % en 2019 par rapport à 2018. (Source : IREP, France Pub et Kantar Media - BUMP 2019)

– et de condamner sans le dire une économie qui pèse environ 30 % des tonnages imprimés en France. Or, l'idée d'expérimenter tel dispositif, à la fois dans une zone rurale et une zone urbaine, émerge une nouvelle fois des propositions du rapport, non toutefois sans laisser apparaître une forme étonnante de malaise. « *Les IP tendent plutôt à promouvoir le commerce de proximité. En zones rurales, l'IP fait office d'information commerciale créant pour certains un lien entre les commerces et leurs publics. Il reste apprécié en particulier par les aînés, qui ont souvent des difficultés à effectuer des démarches administratives et (ou) à regarder ces informations sur internet. Le numérique risque enfin de largement bénéficier de la réduction de la publicité papier, alors qu'il représente lui aussi des inconvénients environnementaux* » mentionne effectivement par ailleurs le rapport, ce qui laisse entendre combien les fausses évidences d'hier ont pris du plomb dans l'aile…

Une trajectoire climatique en circuits courts

Pour autant, il faut bien sûr prendre au sérieux ces signaux répétés, car l'imprimé publicitaire non adressé ne saurait être exempté d'un phénomène de transformation englobant qui semble vouloir condamner les approches strictement volumiques. A ce titre, c'est bien pour ses atouts « de proximité » que l'outil bénéficie des grâces d'une critique malgré tout nuancée, l'avenir étant justement à développer des supports optimisés et mieux ciblés, sans se ruer dans le piège du tout-numérique. Dans une lettre ouverte adressée aux professionnels du marketing et de la communication, Benoît Duquesne – Président de l'UNIIC – ne s'y est pas trompé, insistant sur le nécessaire virage en circuits courts que le monde de la communication doit au plus vite opérer. L'occasion d'annoncer notamment la création de comités de filière régionaux (avec des professionnels de la communication, du marketing, de la Presse et de l'impression) et le déploiement de diagnostics territoriaux pour un objectif clair : développer une communication de proximité, appuyée par des liens collectifs et intersectoriels forts, avec le soutien des collectivités. C'est en tout cas dans cet esprit que l'imprimé publicitaire saura perdurer, car il apparaît hautement improbable qu'il sortira inchangé des évolutions sociétales en cours… ■

PRESSTALIS

ENCORE UNE CRISE POUR RIEN ?

Nous vous l'annoncions dans notre précédent numéro : alors que la principale messagerie de presse française montrait des signes de fragilité extrêmes, Presstalis a sans surprise été placée en cessation de paiement fin avril, avant un redressement judiciaire prononcé le 15 mai dernier par le Tribunal de commerce de Paris.
La chose est à la fois grave et presque habituelle : c'est en effet la troisième fois en dix ans que la société de distribution vit une telle situation, dans ce qui fait plus globalement figure de crise sectorielle sans fin…

Il ne faut pas se le cacher : les difficultés du système de distribution sont pour une large partie directement héritées de celles de la Presse dans sa globalité, qui voit de longue date son chiffre d'affaires progressivement rétrécir sous l'effet de la digitalisation à la fois des usages et de l'information elle-même. Selon la DGMIC, le chiffre d'affaires en question est ainsi passé de 10,8 à 6,8 milliards d'euros entre 2007 et 2017, la tendance n'étant pas encore à une stabilisation du marché. Précisons s'il en était besoin que c'est bien la vente au numéro qui souffre au premier chef d'un phénomène qui voit à la fois le numérique progresser et les éditeurs pousser leur lectorat à préférer les formules d'abonnement, la fidélisation étant pour ces derniers un précieux filet de sécurité. Pour autant, « tout le monde » s'entend quant à la nécessité de préserver un réseau de points de vente solide et accessible, les kiosques jouant encore le rôle précieux de lieux attrayants et ludiques, où s'illustre la diversité physique des titres édités et où se décident les achats d'impulsion…

> *« Les kiosques jouent encore le rôle précieux de lieux attrayants et ludiques, où s'illustre la diversité physique des titres édités et où se décident les achats d'impulsion. »*

Faute d'entente, un plan par défaut

Le « feuilleton Presstalis », tel qu'il s'est déroulé ces derniers mois, a principalement consisté à voir s'opposer les préconisations de la Coopérative des Quotidiens (CDQ) à celles de la Coopérative des Magazines (CDM). Les premiers souhaitaient constituer une structure de distribution unique basée sur la mutualisation des flux, notamment financiers, tandis que les seconds appelaient au contraire à rompre les liens capitalistiques entre journaux et magazines. Des divergences profondes – émanant des actionnaires-mêmes de Presstalis – qui ont hélas fait le spectacle d'une forme de scission insoluble, rendant impossible tout compromis défendu par l'ensemble des acteurs. Il faudrait d'ailleurs préciser que nombre d'éditeurs ont affirmé ne soutenir aucune des deux propositions en question, pour ajouter au désordre ambiant. Faute de solution collective, c'est donc un plan négocié par Louis Dreyfus, Président de la Coopérative des Quotidiens (CDQ) et Président du directoire du journal « Le Monde », qu'aura retenu en dernière minute le Tribunal de Commerce de Paris. Un plan à minima, multipliant les coupes sans changer de modèle : en conservant 120 des 209 postes du siège de Presstalis, et 150 des 193 postes de la plate-forme de Bobigny, qui gère la distribution des quotidiens, ledit

Au contraire de la presse d'information - et plus particulièrement des quotidiens -, la presse magazine culturelle et/ou de divertissement réclame des espaces mieux aménagés et plus ludiques, pour feuilleter, choisir et improviser des « achats plaisir ».

plan n'évite pas la casse sociale puisque les filiales régionales de Presstalis – la SAD et Soprocom, comptant 512 salariés – ont quant à elle bel et bien été placées en liquidation judiciaire. En conséquence de quoi des mouvements sociaux se sont durablement enlisés, jusqu'à perturber la distribution des journaux hors Île-de-France. La chose n'a malheureusement rien d'anodin : à l'heure où nous écrivons ces lignes, 1116 points de vente ne reçoivent plus ni quotidiens, ni magazines, et 1000 ne sont plus que partiellement livrés, notamment à Lyon, Marseille et Toulon. Une situation qui verra probablement la distribution reprendre via des régies de substitution, de nouvelles sociétés coopératives et/ou le concours de dépositaires indépendants, mais qui laisse intacte une question essentielle : commet assurer demain la solidité d'un nouvel outil de distribution ?

Quotidiens & magazines : des stratégies inconciliables ?

Symbole de déchirements qui perdurent, l'ARCEP autorisait, début mai, les éditeurs bénéficiant d'un chiffre d'affaires inférieur à cinq millions d'euros à quitter la (toujours) première messagerie de France, au profit des Messageries Lyonnaises de Presse (MLP). Quelques dizaines de « petits » éditeurs en profitaient ainsi pour prendre la poudre d'escampette, refusant de « *couler avec Presstalis* » selon les termes employés au sein d'un communiqué publié par le Syndicat de l'Association des Editeurs de Presse (SAEP). Autant de dissensions qui mettent en lumière combien les visions et préconisations divergent, selon que l'on parle de quotidiens d'information ou de magazines périodiques de temps longs, qui ne font ni les mêmes constats ni n'appellent aux mêmes solutions. Selon Jean-Marie Charon, sociologue expert des médias, « *les quotidiens ont besoin de davantage de points de vente, fussent-ils d'une grande sobriété. De l'autre les magazines se satisferaient de moitié moins d'espaces commerciaux, mieux conçus, avec mise en valeur par les vendeurs* », insistant là sur ce qu'il dit être un « angle mort » du

« Les difficultés du système de distribution sont pour une large partie directement héritées de celles de la Presse dans sa globalité, qui voit de longue date son chiffre d'affaires progressivement rétrécir sous l'effet de la digitalisation à la fois des usages et de l'information elle-même. »

débat, à savoir les évolutions des pratiques de lecture et des comportements d'achat associés. « *L'acheteur de quotidien n'a pas besoin de place, un présentoir suffit à supporter l'ensemble de l'offre. Il n'a pas de temps et entend réduire au maximum la durée de passage au point de vente. Il ne feuillette pas le ou les titres, qu'il connaît. Dans nombre de pays (Allemagne, Suisse, etc.) il se satisfait, d'ailleurs, de distributeurs automatiques. Enfin, la notion de conseil est contraire au principe de pluralisme, qui requiert la neutralité du vendeur. L'achat de magazines, est lui, plus épisodique. Il coïncide avec les zones de chalandise et suppose des points de ventes attractifs, accueillants, où il est agréable de s'attarder, tout en bénéficiant de la connaissance des titres par le marchand de presse* » développait-il dans les colonnes d'Alternatives Economiques.

Pratiques de lecture & comportements d'achat : des changements irréversibles ?

L'analyse signée Jean-Marie Charon a en tout cas le mérite de se décentrer des seuls arbitrages financiers et structurels liés aux coûts de l'outil de distribution, pour poser des questions de fond, voire pour dénoncer des paradoxes que plus personne ne voit : « *Louis Dreyfus, président du directoire du groupe Le Monde et de la CDQ peut ainsi dans deux déclarations différentes se féliciter simultanément de la progression substantielle des abonnements numériques de son journal et regretter la crise de Presstalis. Lui, dont le titre vend un peu moins de 40 000 exemplaires au numéro, pour une diffusion de 324 000 exemplaires (ACPM 2019)* » finissait-il d'illustrer. Les mêmes causes produisant les mêmes effets, il est hélas à craindre que cette crise ne soit donc pas la dernière, au sortir d'une autre crise – sanitaire, cette fois – qui a certainement accéléré les prises d'habitude numériques, au détriment de l'offre imprimée. Alors que devrait être mise sur pieds dès juillet une nouvelle structure dite, selon Cédric Dugardin (Président de Presstalis), « *plus agile, apurée des dettes du passé* » mais également « *plus transparente pour les éditeurs comme pour les pouvoirs publics* », bien des titres de Presse nourrissent à court terme de légitimes inquiétudes : y survivront-elles ? Il faut le leur souhaiter, même si l'on ignore à ce stade si tout cela n'a pas consisté qu'à gagner un peu de temps – ou à en perdre, c'est selon – avant une véritable et nécessaire refonte et des équilibres quotidiens/magazines... ■

Nouveau

Recevez votre magazine

Le magazine des professionnels de l'imprimé
Caractère

en version papier et aussi sur votre smartphone, votre tablette et votre ordinateur

en vous abonnant à notre formule tout compris « papier + numérique »

+

Maintenant, *Caractère* vous propose un abonnement papier + numérique. À chaque parution, vous recevrez votre magazine dans sa version papier habituelle et en plus dans sa version numérique. Choisir *Caractère* c'est avoir chaque mois un outil d'informations exclusives pour votre métier : des enquêtes, des dossiers, des retours d'expérience de vos confrères et de donneurs d'ordres. Maintenant, vous pourrez aussi lire et emporter Caractère avec vous sous format électronique où vous le souhaitez.

1 an au lieu de 280 € TTC

228 €

Bulletin d'abonnement

Caractère

À découper ou à photocopier et à retourner sous enveloppe affranchie à :
DMG/Caractère - BP11 - 91590 LA FERTÉ ALAIS

OUI, je m'abonne au mensuel Caractère pour **1 an** au prix de **228 € TTC** au lieu de 280 € TTC **soit plus de 18 % de réduction**

Mes coordonnées

Société .....

Code NAF .....

❑ Mme ❑ Mlle ❑ M.

Nom .....

Prénom .....

Adresse .....

.....

Code postal.. |_|_|_|_|_| Ville .....

Tél. .....

E-mail ..... @ .....

Obligatoire pour recevoir la version numérique

Offre limitée à la France métropolitaine, valable jusqu'au 31/12/2019. TVA incluse 2,10 %.
*Prix de vente au numéro
Conformément à la loi RGPD du 25/05/2018 vous disposez d'un droit d'accès et de rectification aux informations vous concernant auprès du service diffusion de Caractère.
Pour tout abonnement hors France métropolitaine, nous consulter.

Règlement choisi

❑ par chèque bancaire ou postal à l'ordre de Caractère

❑ par virement BIC : CCBPFRPPMTG
RIB SARL GLN MEDIAS : 10207 00090 20217467562 95
IBAN : FR76 1020 7000 9020 2174 6756 295

❑ par carte bancaire

N° |_|_|_|_|_|_|_|_|_|_|_|_|_|_|_|_|

Expire fin |_|_|_|_| Cryptogramme |_|_|_|
(les 3 derniers chiffres au verso de votre carte)

Date et signature obligatoires

❑ Je souhaite recevoir une facture acquittée

❑ Je préfère régler à réception de facture

AGF019

GLN médias

Caractère est une publication de GLN Médias 33, rue Gallieni - CS 50014
92601 Asnières-sur-Seine Cedex SARL au capital 202 500 € - Siret : 503 402 463 00056
Tél. abonnements : 01 69 11 23 90 Fax : 01 69 11 23 91 - abocaractere@d-m-g.fr

PLANS D'AIDE SECTORIELS

QUID DE L'EFFET DOMINO ?

Malgré leur requête en ce sens, les entreprises relevant du champ élargi de la communication n'ont pas fait l'objet d'un plan d'aide spécifique suite à la crise du Covid-19, non sans être pourtant profondément liées pour certaines aux mondes de la «culture» et de «l'événementiel», deux des cinq secteurs explicitement cités comme étant attributaires desdites aides, avec l'hôtellerie, le tourisme et la restauration. Si cette façon de procéder se conçoit facilement – soutenir prioritairement les métiers les plus durement touchés – sectoriser les aides constitue malgré tout une approche par défaut, le phénomène en cause ici engageant clairement des effets globaux…

Plus généralement, c'est la nature transverse de ce que recouvrent les univers culturels et événementiels qui pose question : qu'en est-il par exemple d'un imprimeur dont l'essentiel du chiffre d'affaires serait attaché aux secteurs concernés ? Comment déterminer l'éligibilité à des dispositifs dont les contours sectoriels restent flous ? Comment ne pas faire cas des situations d'activité croisée, les codes NAF sous lesquels des entreprises de différents profils sont classifiées ne préjugeant pas forcément de leur activité réelle et donc des tensions auxquelles elles sont en pareil cas concrètement soumises ? Si un plan de relance économique plus «global» est attendu à terme, pour parer aux effets potentiellement sévères d'une récession annoncée, les arbitrages sectoriels déjà arrêtés ne cesseront pas de faire débat pour autant…

> *«Une crise sanitaire de cette ampleur frappe collectivement et globalement une économie entière, laquelle est partiellement fondée sur l'interdépendance des acteurs qui la composent.»*

Des facteurs de risques intimement imbriqués

Si nous touchons ici d'évidence aux limites des seuils sectoriels et conventionnels, le cas des Industries de la communication pose le problème de façon particulièrement criante, tant les situations se révèlent inégalement graves au cas par cas : «*Les acteurs disposant de très gros contrats annuels – c'est vrai de l'achat d'espace, c'est vrai des grands contrats publicitaires – sont quand même plus protégés que des activités par opérations. On peut citer l'événementiel, la production audiovisuelle, le design etc. Donc en réalité, aujourd'hui, il ne s'agit pas seulement de mesurer ce que vont faire deux mois de confinement,*

Le «Crédit d'impôt communication», qui devait inciter les entreprises à poursuivre leurs investissements en publicité en échange d'une réduction d'impôt, a finalement été écarté par le gouvernement. Un refus qui s'explique notamment par le déficit d'image d'un secteur qui pèse pourtant 3,4% du PIB en France : quelques semaines plus tard, 22 associations publiaient effectivement un rapport critique et engagé visant à «encadrer l'industrie publicitaire» et «limiter la surconsommation».

ce qui représenterait environ 20% de l'année, mais il s'agit plutôt de se préoccuper de ceux pour qui l'impact sera supérieur à ces 20%» résumait notamment Laurent Habib, Président de l'Association des Agences-Conseils en Communication (AACC), lors d'un entretien accordé à CB News. Ces déclarations soulignent donc des disparités intra-sectorielles importantes, mais il faudrait tout autant insister sur les effets multi-sectoriels liés à l'effondrement de l'activité dite «culturelle» et/ou «événementielle», dont les dégâts se conjuguent à la chaîne. Il est notamment des imprimeurs, plus ou moins fortement positionnés sur ces marchés, qui pourraient effectivement en souffrir très directement, sans même être jamais identifiés comme potentiels attributaires dudit plan, faute de rentrer dans les cases. C'est en cela que les dispositifs sectoriels annoncés par l'Etat sont apparus fatalement imparfaits, alors qu'une crise sanitaire de cette ampleur frappe collectivement et globalement une économie entière, laquelle est partiellement fondée sur l'interdépendance des acteurs qui la composent.

Effets globaux, cas singuliers ?

L'équation s'avère même d'autant plus difficile à résoudre que pareille crise manipule les paradoxes comme probablement peu d'autres avant elle : à la fois parce qu'elle produit des effets macroéconomiques saillants auxquels il est difficile de réchapper, et parce qu'à l'échelle microéconomique, les cas singuliers d'entreprises en tirant avantage ne manquent toutefois pas non plus, parfois d'ailleurs au cœur même d'un secteur d'activité pourtant désigné comme particulièrement touché. De sorte que pour faire le juste «diagnostic de santé» d'un secteur économique ou d'une branche professionnelle, on ne saurait échapper à des disjonctions de cas, des relativisations par sous-segments etc. En cela, le secteur de l'impression est étonnamment illustratif de cet écueil, la crise étant très diversement vécue selon que l'on imprime des livres (par ailleurs : quels livres ?), des journaux, des magazines, des notices, des emballages, de la signalétique, des prospectus, de l'éditique ou encore des instruments de paiement (voir notre dossier «Points de vue»). Cette forme d'inégalité se donnera également très probablement à voir dans les dynamiques de reprise post-crise : certains produits pourront en effet voir leur demande exploser dans une forme de «rattrapage» tandis que d'autres souffriront potentiellement d'un basculement des usages accéléré par la période de confinement. Cette seconde hypothèse plane notamment au-dessus de certains titres de Presse imprimés, après près de deux mois de confinement ayant largement favorisé les canaux d'information numérique, y compris chez une portion de lecteurs a priori pourtant peu enclins à «digitaliser» leurs pratiques.

Se méfier des condamnations définitives

Sur le mois de mars, l'Alliance pour les Chiffres de la Presse et des Médias (ACPM) annonce notamment que la fréquentation du site du Monde a augmenté de 129% par rapport à sa moyenne de 2019 (+ 91% pour Le Parisien, + 104% pour Les Echos ou encore + 199% pour Libération). Des bonds d'audience qui ne compensent pas l'affalement des ventes (- 4000 ventes par numéro en moyenne pour Le Monde, - 9000 pour Le Figaro), dans un contexte d'autant plus compliqué que le redressement judiciaire de Presstalis s'est effectué dans un climat d'incertitudes conflictuelles, les plans de reconstruction de l'outil de distribution étant encore – à l'heure où nous écrivons ces lignes – particulièrement flous. De telle sorte que pour Patrick Eveno, professeur à la Sorbonne et spécialiste des médias, il pourrait se nouer ici «*la victoire définitive du numérique sur le papier mais aussi de l'abonnement sur la vente au numéro et sur le financement par la publicité*». Une prédiction que l'on espère précipitée – ce ne serait pas la première fois, s'agissant de l'imprimé – le papier ayant déjà maintes fois déjoué les pronostics. Plus globalement, c'est l'imprimé en général qui fera face à des marchés recomposés, parfois de manière très fine, alors que nous en sommes aujourd'hui réduits à voguer entre hypothèses et prédictions. Quels segments résisteront ? Lesquels plongeront ? Lesquels profiteront d'une nette reprise de la demande ? Trouvera-t-on en cette crise des pistes de progrès pour réaffirmer le caractère précieux d'une foule «d'objets imprimés» irremplaçables ? Car n'en doutons pas, cette sur-numérisation des usages à marche forcée n'a par ailleurs pas manqué de mettre en lumière ses propres insuffisances : pensons notamment à l'enseignement à distance, qui s'est traduit dans nombre de foyers à travailler péniblement sur des PDF rigides, ou encore à tenter (parfois en vain) de se connecter à des plateformes numériques inégalitairement accessibles, selon son lieu de résidence géographique et/ou son niveau d'équipement. Par conséquent, si essayer de devancer les effets à long terme de la crise sur le secteur des Industries Graphiques tend à en exacerber les dangers, ne sous-estimons pas non plus le scénario d'un juste retour à la raison. Car de la même façon que la vie reprendra ses droits une fois les risques sanitaires majeurs derrière nous, l'utilité sociale et «physique» de l'imprimé ne manquera pas de se (re)manifester également, parfois même avec un surplus de vigueur.

uniic 125 ans

Reconnue d'utilité graphique | depuis 1895

POUR SES 125 ANS
L'UNIIC FAIT SON CINÉMA !

AU CONGRÈS DE LA FILIÈRE GRAPHIQUE

25 SEPT 2020

Avec la participation exceptionnelle de la Directrice de la Drupa, des fédérations graphiques européennes et des plus grands fournisseurs de matériel graphique, chez les Frères Lumière dans le Hangar du Premier Film à Lyon, lieu qui vit naître il y a 125 ans : le cinématographe !

Réservation obligatoire - Programme et billeterie sur www.uniic.org

INTERGRAF drupa IDEP la Frenchprint Imprimez en France ! OPCO EP Opérateur de compétences des Entreprises de Proximité

Téléchargez et recevez
GRATUITEMENT en version papier

les deux nouveaux guides techniques de la filière de la Communication graphique

en vous connectant sur com-idep.fr

L'IDEP et icmPrint s'associent pour coéditer une gamme de guides techniques spécifiques aux procédés de la filière de la Communication graphique (façonnage, colorimétrie, écoconstruction...)

Le numérique bouleverse notre société. Les outils de production des documents imprimés n'échappent pas à cette évolution. Ce guide technique, dédié à l'impression numérique, se propose de mettre en lumière les connaissances nécessaires pour être plus performant dans sa pratique quotidienne, mieux appréhender les contraintes et nouveaux paramètres inhérents aux presses numériques. L'impression numérique est de loin le phénomène le plus complexe auquel les arts et industries graphiques ont eu à faire face depuis des siècles. Le jet d'encre, en particulier, est le reflet d'un nouvel ordre qui, entre autres bouleversements, permet déjà à des non-imprimeurs de le devenir.

Le succès de certaines entreprises réside plus dans leur stratégie marketing/commercial, leur mode de gestion/management et la façon d'utiliser ces outils que dans l'outil de production lui-même. Aussi l'IDEP et icmPrint ont-ils décidé d'étudier avec attention en quoi ces approches, qui dépassent la culture de l'outil, sont susceptibles d'influencer l'évolution du secteur graphique. Ce guide est basé sur la réalisation d'études de cas d'entreprises françaises et internationales.

Objectifs :
la maîtrise des connaissances, le développement du savoir, de l'innovation et la compétitivité des entreprises.

Téléchargez et commandez les 3 premiers numéros de la collection

IDEP
Institut de développement et d'expertise du plurimédia

ENTRETIEN EXCLUSIF

Dominique Schelcher :

“Ce n’est pas notre vocation profonde que d’aller faire imprimer nos supports en Allemagne ou en Belgique.”

Les magasins Système U – un groupement coopératif qui figure au quatrième rang des distributeurs alimentaires en France – ont fait savoir, par la voix de leur Président, Dominique Schelcher, qu’ils rapatriaient l’impression de 350 millions de prospectus dans l’hexagone. Une décision forte qui intervient dans un moment particulier, où les questions relatives à la relocalisation et au soutien de l’économie sont particulièrement vives. Nous avons à ce titre voulu en savoir plus sur les motivations stratégiques de Système U, l’heure étant par ailleurs à questionner le bien-fondé de la communication publicitaire, sur fond de poussée verte…

Acteurs Graphiques : La communication est en pleine transformation et chez certains agents économiques, y compris chez certains de vos concurrents, on s’interroge sur la substituabilité print/autres canaux. Au-delà de votre décision stratégique de relocaliser vos imprimés publicitaires (IP) dans une logique vertueuse de circuits courts, vous avez rappelé l’importance de l’imprimé publicitaire toute boites, à un moment ou un bruit de fond laisse entendre que les publicités incitatives conduisent à la société du gaspillage et de la surconsommation. Dans ce contexte, comment l’imprimé publicitaire, qui demeure un support du pouvoir d’achat, doit selon vous évoluer pour s’inscrire dans cette volonté de desserrer l’étreinte consumériste ?

Dominique Schelcher :
L’imprimé publicitaire est un composant important de la communication promotionnelle des enseignes de distribution, mais en même temps il incarne pour certains l’image du gâchis et de la pollution générée par la société de consommation volumique. Les Magasins U sont conscients de cette situation et ont déjà travaillé avec leurs partenaires pour limiter l’impact de ce support : en utilisant du papier recyclé et recyclable, en privilégiant des encres plus respectueuses de l’environnement, mais également en travaillant à un « ciblage » des zones de distribution magasin par magasin. C’est dans ce sens que doit évoluer l’imprimé publicitaire pour être en lien avec les évolutions qui traversent la société.

D'autres ne tiennent pas ce discours…

Vous pensez probablement à des enseignes telles que Monoprix… qui est un distributeur urbain. Or aujourd'hui, quand on vit en région parisienne par exemple, le prospectus n'obéit pas du tout aux mêmes logiques. Pour les enseignes généralistes telles que la nôtre, davantage implantées en zones rurales, le prospectus gardera une place importante. Il devra certainement en partie s'effacer pour laisser se développer d'autres formes de communication, mais il restera, à condition de se transformer : il devra apporter une plus-value par rapport à ce qu'il est encore aujourd'hui. Quand j'observe les prospectus que nous produisions il y a vingt-cinq ans, ils ont déjà sensiblement évolué. Ils évolueront certainement encore plus dans les années à venir. Il n'est pas question de se contenter de faire des maquettes statiques uniquement basées sur la juxtaposition de photos de produits avec des prix, le prospectus de demain n'aura pas cette seule identité.

> *"Tous nos choix doivent composer entre une rationalité économique qui est incontournable et une logique de proximité qui fait notre force."*

Faire évoluer l'IP semble être dans votre ADN. Comment concrètement faire muter ce support vers un outil pédagogique portant sur l'origine et la traçabilité de vos produits ? Vers un support d'aide à la décision pour comparer votre offre à celle de vos concurrents ? Vers une hybridation de votre communication mariant le print et les autres canaux de vente ?

Tous ces sujets majeurs sont sur la table et vu la nécessité de prendre en compte l'expérience client, il nous faut travailler sur un nouveau parcours d'achat fondé sur l'attractivité, l'animation et la transparence.

Que pensez-vous des enseignes qui ont notamment mis en avant le fait que la consommation a repris suite au confinement, sans l'appui des imprimés publicitaires habituels ? Est-ce la preuve qu'il serait possible de s'en passer ?

C'est une contrevérité parce qu'il est hasardeux de tirer de telles conclusions générales, à une période qui redeviendra bientôt normale, d'une situation à ce point anormale. La vérité réclame comme souvent mesure et plus de finesse d'analyse. La consommation elle-même pendant la période de confinement n'avait plus rien

à voir avec ce que nous connaissions, la composition des paniers moyens l'a largement illustré. Dans ce que j'appelle « une situation normale », le prospectus continue d'avoir pour nous une importance certaine. Ce que nous pouvons toutefois garder de cette période « d'anormalité », c'est que l'on va continuer à aller vers des campagnes qui seront plus pointues et mieux ciblées. Le prospectus doit trouver sa place à côté d'autres médias dotés chacun de leurs atouts : la télévision c'est l'image, la radio c'est la promotion et le prospectus c'est le trafic. Bien sûr, Internet est venu s'intercaler et c'est un mode de communication qui se développera, mais la réalité c'est qu'aujourd'hui encore 15 % des Français n'ont pas accès à Internet, c'est une fracture qui existe dans la société française

Est-ce quand même à dire que la haute volumétrie sera remise en cause à moyen terme ?

Aujourd'hui, il est difficile d'anticiper : l'imprimé publicitaire massifié va décroître oui, mais je suis encore incapable de dire quand et dans quelles proportions. Il faut rester relativement prudent : entre les déclarations du citoyen et le comportement du consommateur, il y a souvent une marge. Oui le prospectus est vu comme un polluant publicitaire pour beaucoup, mais ce sont parfois les mêmes qui l'utilisent, voire le réclament quand on ne le distribue plus. On nous dit souvent qu'il est nécessaire pour comparer les promotions entre différents magasins et faire ses choix. La question du pouvoir d'achat était déjà cruciale avant la crise sanitaire, elle va évidemment le rester voire s'amplifier, la crise économique qui se profile à la rentrée aura pour conséquence de renforcer l'offre de promotions et l'imprimé publicitaire a un rôle prépondérant à jouer dans un tel contexte.

Au-delà du support, que pensez-vous des critiques à l'encontre des promotions ?

Le problème relatif aux promotions est là encore plus subtil que ce qu'on en dit : le débat devrait également se porter sur la notion de volume. Ne pas vendre les yaourts par 48 pour en avoir deux gratuits ! Il s'agit là effectivement d'une dérive, mais qui ne disqualifie pas en soi la légitimité des promotions quand elles n'incitent pas à la surconsommation, puisqu'elles permettent simplement d'optimiser ses dépenses. Je pense qu'il y a sur ce sujet une déconnexion majeure de certaines élites ou de certains décideurs : quoi qu'on en dise, ce ne sont évidemment pas des gens qui font leurs courses comme celles et ceux issus de foyers à revenus modestes. Il faut veiller à ne pas parler à la place des premiers intéressés, qui savent comment et pourquoi les promotions les aident. Bien sûr, l'idéal serait que tout le monde n'ait pas à se soucier outre mesure des promotions, mais ce n'est pas la réalité de la vie de beaucoup de nos clients. Et je pense qu'il faut les écouter, plutôt que de décider à leur place.

Dans le calcul de votre coût complet, vous intégrez évidemment le coût de l'écocontribution, qui pèse sur les metteurs sur le marché et qui n'existe pas sous cette forme en Europe…

C'est exact et tous nos choix doivent composer entre une rationalité économique qui est incontournable et une logique de proximité qui fait notre force. Ce n'est pas notre vocation profonde que d'aller faire imprimer nos supports en Allemagne ou en Belgique pour le plaisir. Mais la question qui se pose aujourd'hui est celle de la part de surcoût que nous pouvons intégrer pour rendre « supportables » ces relocalisations. Actuellement, les efforts des imprimeurs français sont incontestables et notre choix est fondé sur une option de soutien au secteur, mais le différentiel de coût existe encore, ce qui doit nous amener à entrer dans une démarche de progrès collective avec les imprimeurs, dans la durée. Cela étant, je ne nie pas non plus qu'il faille améliorer et optimiser des choses également chez nous, en interne, par exemple au sein des circuits de relecture, pour nous appuyer sur des processus plus efficaces et donc, moins coûteux.

À un moment où des expérimentations « Oui pub » décentralisées sur les boîtes aux lettres vont commencer dans certaines régions, imaginez-vous un jour basculer à l'IP adressé ?

Il s'agit là d'un imprimé intelligent, incontestablement, et en même temps d'une approche complètement différente. Nous avons déjà tenté des expériences analogues, notamment avec des cartes de fidélité et différents dispositifs qui nous permettent d'aller vers l'imprimé adressé/personnalisé, mais le surcoût est encore lourd. L'efficacité, via entre autres la possibilité du profilage et des offres différenciées, est incontestable, mais cela nécessite tellement d'ingénierie liée à la gestion de la data, que ce n'est pas encore pour nous le support le plus pertinent en termes de ROI. Ça le deviendra un jour, mais j'insiste encore une fois sur les réalités du présent : l'imprimé publicitaire toutes boites constitue encore la meilleure réponse à la demande de nos clients, tout en étant pour nous le meilleur outil pour générer du trafic en magasin. Et il faudra sans doute du temps avant que cela puisse changer…

> *« Les efforts des imprimeurs français sont incontestables et notre choix est fondé sur une option de soutien au secteur, mais le différentiel de coût existe encore, ce qui doit nous amener à entrer dans une démarche de progrès collective. »*