



Une étude

PMP

PERFORMANCE MANAGEMENT PARTNER



pour



Direction générale
des médias et des
industries culturelles

Analyse des coûts d'impression de la presse quotidienne nationale, gratuite et payante

mai 2011

Synthèse de l'étude

UN COUT ET DES SURCAPACITES QUI RESTENT ELEVES

Dans un marché dont les volumes ont baissé de 15% en 7 ans, les imprimeurs de presse quotidienne se heurtent, pour s'adapter, aux contraintes structurelles de leur activité :

- un outil, les rotatives offset, adapté aux gros volumes mais peu flexible ;
- un dimensionnement de l'outil de production en fonction de pics quotidiens importants en volume mais se réduisant à quelques heures de production ;
- un contexte social ayant longtemps ralenti la mise en œuvre des nécessaires réorganisations ;
- une intégration dans une chaîne de distribution elle aussi rigide compte tenu de sa logique de groupage.

Ainsi, les capacités de production sont encore souvent bien supérieures aux besoins, y compris lors des périodes de pics d'impression, pour l'essentiel nocturnes.

Dans une industrie dont la structure de coûts est à près de 90% fixe, ces surcapacités ne font qu'accroître un coup de production unitaire déjà élevé, souvent supérieur à 20cts d'euro par exemplaire hors papier.

Les imprimeurs, accompagnés par l'Etat qui contribue au financement à la fois des investissements et de l'accompagnement social des restructurations, se sont d'ores et déjà engagés dans des transformations lourdes pour améliorer la qualité de leur offre mais surtout pour réduire les coûts.

Automatiser pour accroître la productivité

La masse salariale représente plus de 50% des coûts. L'automatisation des tâches sur toutes les étapes de production, de la manutention du papier à la finition, a permis des gains sensibles de productivité. Depuis 2009, plusieurs plans de réduction des effectifs ont débouché sur le départ d'environ 500 salariés, permettant de réduire les sureffectifs et par conséquent les coûts de production.

Décentraliser pour réduire les coûts logistiques et mieux dimensionner

Les groupes Simgam et Riccobono ont créé des pôles régionaux d'impression afin notamment de :

- réduire les coûts logistiques ;
- bénéficier de coûts de main d'œuvre et d'immobilier inférieurs en province ;
- développer des offres de portage.

Par ailleurs, ces centres régionaux ne portant pas le « poids de l'histoire » des centres parisiens, il est plus facile d'adapter leur dimensionnement au besoin.

A partir d'un volume minimum, cette décentralisation permet aux imprimeries d'abaisser le coût d'impression par exemplaire en dessous de 20cts.

Diversifier pour occuper les heures creuses

Hors du pic de quelques heures correspondant à l'impression des quotidiens, les rotatives sont peu voire pas utilisées. Le Figaro, en partenariat avec le groupe italien Seregni, a investi dans une nouvelle technologie, *l'offset waterless*, qui doit lui permettre de concurrencer les imprimeurs de labour et ainsi de trouver des clients pour remplir les creux d'activité.

Le Monde Imprimerie (LMI) souhaite suivre la même stratégie mais cette fois ci grâce à des sècheurs UV.

Malgré toutes ces actions, l'équilibre financier des imprimeurs reste précaire et le coût pour l'éditeur élevé. Les prévisions étant pessimistes quant à l'évolution des volumes diffusés, il est plus que jamais essentiel de poursuivre les efforts de rationalisation et de trouver une nouvelle valeur ajoutée.

UNE NECESSITE : POUSSER PLUS AVANT LES TRANSFORMATIONS INITIEES

Anticiper et accompagner les mutualisations

Pour les quotidiens au format Berlinois :

La question centrale est aujourd'hui de savoir s'il y a des clients, éditeurs de quotidiens au format Berlinois, pour deux imprimeries centralisées à grande capacité ?

Si l'on regarde seulement les capacités d'impression existantes et la diffusion des titres, la réponse est probablement non.

Les équilibres économiques de LMI ou de L'Imprimerie sont donc intimement liés. Si LMI modernise son outil de production, L'Imprimerie ne récupèrera sans doute pas la charge d'activité prévue dans son business plan. Au contraire, si LMI ne fait pas ces investissements, le départ de ses clients ne peut que se poursuivre et le coût pour le seul titre *Le Monde* devenir rapidement rédhibitoire.

L'Imprimerie a pour elle l'avantage d'avoir déjà réalisé les investissements de modernisation nécessaires, en revanche son plan de charge est aujourd'hui, contrairement à LMI, limité à un seul quotidien national et sa technologie *waterless* doit encore faire ses preuves.

Il appartient aux actionnaires des deux imprimeries mais aussi à l'Etat de trouver une solution commune.

Pour les quotidiens au format Broadsheet :

Les opportunités de mutualisation sont cette fois-ci en province avec dans le sud-est et dans l'ouest un certain nombre d'imprimeries aux zones de diffusion similaires entre la Simgam et Riccobono.

Moderniser pour concurrencer les imprimeries de labeur

Les imprimeries de presse quotidienne souhaitent en premier lieu récupérer une partie du marché de l'impression des quotidiens gratuits aujourd'hui détenu par les imprimeurs de labeur.

Pour ce faire les imprimeurs de presse doivent poursuivre leur modernisation pour pouvoir concurrencer à la fois en termes de qualité mais aussi de coût les imprimeries de labeur. LMI et L'Imprimerie souhaitent toutes les deux avancer dans cette voie au travers de leurs solutions *UV* ou *waterless*.

S'il s'agit d'un scénario naturel au regard des capacités non utilisées, le marché cible sera difficile à conquérir car les imprimeurs de labeur doivent eux aussi faire face à une baisse globale des volumes et sont engagés dans une compétition féroce. Enfin les imprimeries de presse pâtiront probablement encore longtemps d'une mauvaise image liée aux mouvements sociaux.

DES SCENARIOS DE « RUPTURE » A APPROFONDIR

Elargir la réflexion à la Presse Quotidienne Régionale (PQR)

Les imprimeries de PQR et de PQN ont des outils de production similaires et recherchent toutes les deux les moyens de le rationaliser et de le rentabiliser.

Il semble donc nécessaire de s'interroger sur la pertinence de scénarios de mutualisation ou de décentralisation non plus cantonnés à la seule PQN mais étendus à la PQR.

Outre une réduction probable des coûts d'impression, ce scénario permettrait aux quotidiens nationaux de bénéficier des réseaux de portage de la PQR.

Là encore, l'Etat peut jouer un rôle important en encourageant le dialogue entre les imprimeurs de la PQR et ceux de la PQN.

Relancer l'activité par la valeur ajoutée du numérique

L'augmentation des capacités des rotatives numériques croisée avec la diminution de la diffusion, ainsi que la baisse du coût des encres, rendent de plus en plus crédible l'émergence de réseaux locaux d'imprimeries numériques pour la presse.

L'intérêt du numérique n'est pas dans les économies de coûts mais dans la valeur ajoutée qu'il peut apporter en permettant d'adapter les contenus imprimés en fonction du lectorat.

L'émergence du numérique est conditionnée à la restructuration de l'ensemble de la filière de presse : de l'édition qui pourra repenser ses contenus pour les rendre adaptables au besoin individuel de chaque lectorat, à la distribution qui devra être capable d'associer à un client un exemplaire du journal.

UN ROLE ESSENTIEL DE L'ETAT

L'Etat joue d'ores et déjà un rôle majeur dans la restructuration des imprimeries de presse. Toutefois, les dispositifs qu'il propose aux entreprises, notamment pour le financement des mesures sociales, touchent à leur fin alors que les chantiers à mener restent importants.

Il est donc essentiel que l'Etat définisse de nouvelles modalités d'aide qui, pour être efficaces, ne devront pas s'inscrire dans des réflexions par imprimeur mais bien dans une stratégie capacitaire et technologique plus globale du secteur.

Plus encore que par des mesures de financement, l'Etat doit être un acteur clef du dialogue :

- entre imprimeurs de PQN afin de s'assurer que les investissements réalisés sont rationnels à l'échelle du secteur ;
- entre imprimeurs de PQN et de PQR ;
- entre imprimeurs de presse et de labeur afin de s'assurer que les subventions ne faussent pas la concurrence.

