

L'IMPRIME : UN MEDIA DU FUTUR

LES ENJEUX STRATEGIQUES (1)

JEUDI 15 NOVEMBRE 2007

Matinée du jeudi

Ouverture des travaux

- Michel GUILBAUD, directeur du cabinet du secrétaire d'Etat aux entreprises et au commerce extérieur — *Page 2*.

Situation économique des industries graphiques en France

- Denis FERRAND, directeur de la conjoncture à la Coe-Rexecode — *Page 7*.

La compétitivité des industries graphiques européennes

- Jean-Pierre HABER Commission européenne - Conseiller pour les industries forestières (forêt, bois, papier, imprimerie) — *Page 14*.

L'imprimé a-t-il un avenir ? — Page 25.

- Marie-Pierre BORDET, vice-présidente déléguée générale de l'AACC (Association des agences conseil en communication).
- Alban CERISIER, directeur du service Patrimoine et développement numérique des EDITIONS GALLIMARD. Représentant du SNE (Syndicat National de l'Édition).
- Philippe HOLL, agence MEURA.
- Raymond REDDING, directeur général délégué du groupe LA POSTE, directeur du courrier, président de SOFIPOST
- Georges SANEROT, directeur général et membre du directoire du groupe BAYARD PRESSE
- Dominique WOLTON, directeur de recherche au CNRS.

Permanence ou mutation de l'imprimé ? — Page 44

- Xavier GUILLON, directeur Études et Marketing du GROUPE HERSANT MEDIA.
- Philippe LEGENDRE, directeur délégué de l'IREP (Institut de recherches et d'études publicitaires).
- Philippe JANNET, directeur délégué, directeur des éditions électroniques du groupe LES ECHOS
- François GOUVERNEUR, membre de l'association internationale XPLOR.

Ouverture des travaux

M. GUILBAUD.- Je suis heureux de vous accueillir au nom de Christine LAGARDE, ministre de l'Economie, des Finances et de l'Emploi, et de Hervé NOVELLI, secrétaire d'Etat aux Entreprises et au Commerce extérieur.

Durant ces deux jours, nous allons parler des enjeux du secteur : le lien sur les problématiques du développement des entreprises, petites, moyennes et grandes, et l'exportation, enjeu de toutes nos entreprises, le marché étant mondial aujourd'hui.

Je suis frappé de voir cet amphithéâtre rempli sur un sujet aussi sectoriel et précis, ce qui montre l'engagement des professionnels dans un jour particulier. Les enjeux de vos entreprises méritaient ce déplacement et cette réunion, avec au premier chef les professionnels que vous représentez, les fédérations avec lesquelles tout ce travail a été réalisé. Ce n'est pas un point d'aboutissement mais de départ d'actions que nous allons mener ensemble dans ce secteur de l'imprimé. C'est aussi un point d'aboutissement, parce que cela signifie un travail fait en commun, comme cela va être exposé tout à l'heure.

Je salue les organisations professionnelles avec lesquelles nous avons travaillé, la fédération de l'imprimerie et de la communication graphique, le groupement des métiers de l'imprimerie, le syndicat national des industries de la communication graphique et de l'imprimerie française. Les énoncés de ces fédérations montrent bien les industries dont nous allons parler. Nous avons aussi le groupement français des fabricants de papiers d'impression et d'écriture, et la fédération des industries de peintures, encres, couleurs, colles et adhésifs.

Toute la problématique d'élaboration de contenu et de contenant dans ce secteur de l'imprimé va donc nous mobiliser pendant ces deux jours.

Nous avons une délégation allemande de l'imprimerie et nous allons aborder ce sujet particulier du franco-allemand, et la façon de nous comparer, pour partie, à nos concurrents, mais aussi nos partenaires dans ces marchés à l'exportation.

Nous avons aussi dans la salle des représentants du ministère de l'Ecologie, du Développement et de l'Aménagement Durable. Un focus particulier sera fait sur cette problématique de l'environnement dans votre secteur.

La Direction générale des entreprises de ce ministère est présente également. Elle a été la cheville ouvrière de ce travail, avec à ses côtés les DRIRE qui, sur le terrain, compte tenu que beaucoup de petites et moyennes entreprises sont concernées par ces défis, oeuvrent sur les actions que nous allons essayer de mener ensemble.

Nous avons des donneurs d'ordres, des annonceurs, des éditeurs. C'est toute l'expression des besoins et attentes de ces donneurs d'ordres qui va être un enjeu particulièrement fort dans nos réflexions.

Bien sûr, je veux saluer M. HABER, de la Direction Entreprises et Industries à la Commission européenne, qui s'est déplacé jusqu'à nous malgré les difficultés, ce qui montre tout l'intérêt de ce séminaire.

Vous avez choisi un thème assez évocateur : "*L'imprimé : un média du futur ?*" Nous ressentons une part de paradoxe, puisque l'imprimé est assez ancestral. En même temps, nous percevons bien que les enjeux pour nous sont ceux des médias tournés vers l'avenir.

Nous sommes dans une économie mondialisée, c'est une banalité. La compétition s'accélère. Nous souhaitons tous que ce soit une ouverture vers de formidables opportunités, et non pas une contrainte, comme parfois cela est ressenti par certaines de nos entreprises.

Les secteurs de l'imprimerie et du papier n'échappent pas à ce bouleversement de marchés pour toutes les tailles d'entreprises. Ils sont devenus aujourd'hui mondiaux. Nous devons affronter le défi de l'innovation et de l'export, donc de la capacité d'adresser de nouveaux marchés.

Les constats qui sont faits -nous y reviendrons de façon détaillée- sont que l'industrie de l'imprimé est performante, mais rencontre des difficultés. Nous en verrons la dynamique en termes de marché. Les compétences techniques permettent d'assurer de bons produits à l'égard des clients. On le sait, sur les années passées, même sur l'ensemble du siècle, l'imprimé a d'abord eu quasiment un monopole de la communication. Depuis, l'audiovisuel, la télévision, la radio, le cinéma et l'imprimé se sont partagé l'essentiel des espaces de communication et publicitaires.

Depuis peu, le monde de l'Internet est notre réalité. En même temps, c'est extrêmement récent. Il a bouleversé un nombre de secteurs considérables. Sur le support de communication, sur l'imprimé, l'ensemble de l'identité même du secteur peut être bouleversé.

Le numérique a envahi des secteurs entiers de l'économie. Ce n'est pas seulement le support de communication, mais la capacité de commercer en ligne, de travailler de manière collaborative, à distance, de procéder par achats d'appels d'offres en ligne.

Le téléphone mobile, la photo numérique, la TNT, tous ces supports sont nouveaux. Ce sont de nouvelles technologies qui tissent une toile communicative, modifiant l'ensemble de nos limites géographiques et nos modes de travail et d'interactivité. On parle d'*e-paper*, d'*ebook*, même de papier qui parle. On voit les défis qui se présentent à vous.

Il me paraît évident que cette remise en cause pour nous tous doit se faire avec ces nouvelles technologies, et pas contre elles. Il s'agit d'identifier ensemble comment allier toute

l'expérience et la connaissance de vos métiers, en utilisant ces nouvelles technologies pour atteindre les clients et leur fournir les produits qu'ils souhaitent.

C'est sans doute un vrai changement de culture, puisque le métier même de l'imprimé et tout le contact qu'il suppose a certainement très fortement marqué ces secteurs. C'est bien sûr la filière graphique, les arts graphiques, mais également le papier, les encres, les produits assimilés, les machines à imprimer, les emballages.

Dans ce contexte, c'est une logique de marché qui s'est ouverte, avec l'arrivée de nouveaux concurrents. On pense à l'Europe de l'Est, avec particulièrement la Pologne et la Tchéquie, qui apportent des prestations de services en direct d'aussi bonne qualité que celles des imprimeurs français. Nous avons tous en tête les enjeux importants des grands marchés émergents, au premier chef la Chine, déjà très présente sur certains segments des beaux livres et autres secteurs qui pouvaient paraître de plus haute valeur ajoutée,

Il en est ainsi de très nombreux marchés, c'est un défi pour l'action que nous voulons mener dans ce ministère. Il nous faut d'emblée prendre en compte ces concurrents, certes lointains, mais les distances ont été effacées aujourd'hui.

Apparaissent dans ce marché des plates-formes d'achat. Ces termes pourraient désigner simplement une logique de relation entre donneurs d'ordres et fournisseurs. Je comprends que celles-ci aujourd'hui investissent l'ensemble de la chaîne de valeurs et, vis-à-vis de donneurs d'ordres, adressent un service complet de prépresse (prises de vue, gravure, conception), post-presse (reliure, brochage), routage. Elles cherchent à prendre en compte pour leurs clients l'ensemble des travaux d'impression et des prestations y afférent.

La problématique de l'exportation, c'est notre grand défi. La presse dit que les chiffres s'améliorent un peu, mais on sait que l'on a aujourd'hui un challenge considérable. Le solde du commerce extérieur se dégrade. Il faut savoir le dire.

Lorsque l'on enlève l'énergie, qui traditionnellement pèse sur cette balance, le solde industriel se dégrade. En août dernier, nous avons eu l'occasion de mettre en évidence le fait que, pour la première fois depuis seize ans, celui-ci était négatif, alors qu'auparavant, il était resté positif. On est sur une courbe de tendance. Ce n'est pas juste un chiffre ponctuel.

Il nous faut relever ces défis. C'est tout l'enjeu de la compétitivité des entreprises en France, à savoir faire sauter tous les verrous qui brident les initiatives et simplifier l'environnement. C'est le cœur d'action de ce ministère et du secrétaire d'Etat Hervé NOVELLI.

Malgré tout, votre secteur est dynamique, puisque son chiffre d'affaires à l'export a évolué de plus de 9 % sur les dernières années. L'Allemagne progresse de 13 %. Ce *benchmark* allemand est fondamental dans tous les domaines. En même temps que nous annonçons un solde exportateur négatif en France, l'Allemagne en annonçait un positif d'une centaine de

milliards. On n'est pas du tout dans les mêmes ordres de grandeur. Il faut examiner ce qui constitue les lignes de force de ce pays, secteur par secteur. Vous allez porter un regard particulier là-dessus.

Deux enjeux majeurs : le donneur d'ordres. Comment répondre à ses attentes ? Beaucoup d'entre eux seront présents dans vos travaux et pourront s'exprimer sur ce qu'ils attendent de votre filière.

Bien sûr, il faut penser au consommateur final, c'est à lui que s'adressent les produits. On sent que l'on est dans une société allant de plus en plus vers leur personnalisation. Avec toutes les technologies que nous connaissons aujourd'hui, ils peuvent vous apporter des opportunités extraordinaires.

Nous allons essayer de tracer ensemble cet avenir. Le ministère veut se mettre en appui de l'identification de ces enjeux et d'un certain nombre de solutions à apporter. L'administration, la puissance publique en général, ne va pas faire à la place des industriels, mais peut fournir un cadre facilitateur. C'est le sens de cette réunion ici dans ces lieux.

Je veux saluer le travail de la DGE et des DRIRE, présentes ici. Nous voulons travailler avec vous sur un plan d'action et de développement en faveur de la filière graphique. Cette thématique fait l'objet de travaux avec vous.

Ce colloque était l'une des actions considérées comme importantes pour mobiliser les acteurs et concrétiser certaines actions définies ensemble :

- ✓ La réalisation d'un recueil de témoignages de donneurs d'ordres, diffusé vis-à-vis de petites entreprises ne pouvant pas être tous les jours à votre niveau de réflexion durant ces deux jours ;
- ✓ La mise en place de formations à l'exportation, pour accompagner des entreprises dans des démarches d'exportation.

Bien sûr, d'autres mesures seront présentées demain par Emmanuel CAQUOT, chef de service de la direction générale des Entreprises, responsable de cela. D'autres mesures pourront résulter des réflexions de ce séminaire.

En conclusion, une action très sectorielle va être abordée ce matin, emblématique de la démarche que veut effectuer ce ministère, très pragmatique, bien sûr partant de l'identification des enjeux que vous, acteurs économiques, pouvez fixer, mais en essayant également de jouer notre rôle : réunir des acteurs ne pouvant pas toujours de façon aisée mener ces travaux en commun. Telle est la logique de filière industrielle, de pôle ou de rassemblement d'acteurs.

Tout cela doit embrasser l'ensemble des leviers que vous pouvez nous aider à définir :

- ✓ Simplification de vos environnements, qui peuvent être spécifiques d'un secteur ;
- ✓ Encouragement des innovations que vous pouvez conduire.

Je vous souhaite des travaux très fructueux. Je vous apporte un message de soutien aux actions que vous nous demanderez de conduire avec vous dans les prochains mois.

Je vous remercie.

(Applaudissements.)

Situation économique des industries graphiques en France

M. ADES.- Merci. Deux mots pour reprendre la thématique générale de ces deux journées, avec ce titre : "*L'imprimé : un média du futur ?*" Fallait-il ajouter un point d'interrogation, d'exclamation ou des points de suspension ? Est-ce une incantation ou une affirmation raisonnée ? Est-ce une provocation contre l'adversité ?

En 732, il y a eu Poitiers, Charles Martel ; plus récemment, le magnétoscope. Y aura-t-il Bercy 2007 pour arrêter ce que l'on a dit être l'inexorable progression du zéro papier ?

Soyons réalistes, il n'y a pas beaucoup à faire pour lutter, parce que le papier s'impose. Reste à savoir comment il va le faire. C'est là que nous avons intérêt à bien réfléchir, les uns et les autres, et à bien avoir en tête cette notion de filière qui n'est pas toujours -mais ce n'est pas le cas uniquement chez vous- bien ressenti. Il y a le "moi je", parce que j'ai le nez dans le guidon, que je n'ai pas le temps de m'occuper des autres, que je regarde le périmètre immédiat.

Plus qu'avant et moins que demain, il nous faudra avoir le sens du local, de soi-même et du collectif, avec la véritable vision à venir. Une fois qu'on le sait, on se dit de temps en temps que l'on marque une pause. C'est ce que nous faisons pendant 36 heures. Nous réfléchissons collectivement. Nous nous prenons quelques forces jusqu'au moment où nous pouvons repartir.

Il faut s'interroger sur ce point. Au vu de quelques chiffres, je pense à l'étude stratégique réalisée par Ernst & Young sur l'initiative d'Intergraph et de la Commission européenne, ce n'est pas génial. On a toutes les raisons de s'inquiéter. On doit prendre conscience de la nécessité de redémarrer correctement.

La situation actuelle du secteur est sans concession, d'après l'étude que l'on va vous présenter. Elle pointe des surcapacités de production chroniques, l'absence de vision commune des acteurs, la faible différenciation de l'offre, ainsi que l'intolérable pression sur les prix. Tout pour nous rassurer et pour nous dire que demain, cela ira mieux, parce que cela ne peut pas être pire.

Je voudrais accueillir Jean-Pierre HABER, qui va nous retracer les grandes lignes de cette étude, selon une vision non pas pessimiste, mais réaliste...

Ce sera pour tout à l'heure. Je veux croire que la suite va pouvoir fonctionner correctement.

Je ne peux pas vous présenter l'étude moi-même, parce que je n'ai pas l'intégralité des 150 feuillets. Un journaliste peut servir à tout, mais pas intégralement à n'importe quoi.

Monsieur FERRAND, vous êtes directeur de la conjoncture de Coe-Rexecode. Nous allons examiner avec vous ce que pourrait être la situation économique des industries graphiques.

M. FERRAND.- Cette intervention est décalée. Ce n'est pas si mal puisque, au regard des conclusions que vous évoquiez quant à l'étude menée par M. HABER, je craignais que le constat ne casse l'ambiance de ce colloque.

Il faut regarder les choses clairement en face, il y a peut-être bien un problème de pouvoir d'achat en France actuellement, on nous le répète à satiété. Mais ne nous trompons pas de cible. Cela tient avant tout au problème de compétitivité de notre économie française, à la difficulté de redistribuer des richesses qui ne se créent plus aussi vite qu'elles ne le font dans l'ensemble de l'Europe.

En 1960, le PIB par habitant, indicateur le plus général de richesses créées en France, était équivalent à celui de l'Union européenne. Il a progressé plus vite que dans cette dernière. En 1980, il était à hauteur de l'indice 110 et à 100 pour l'Union européenne. En 2007, on devrait retrouver la situation de 1960, un PIB équivalent à celui de l'Europe.

Deux raisons externes : le rattrapage espagnol, mais également le décollage du Royaume-Uni. Celui-ci était derrière nous en PIB par habitant dans les années 80, il est au-dessus de nous, à hauteur de 10 %.

Des raisons internes : une réponse inadaptée au second choc pétrolier, puisque le pic de PIB par habitant relatif en France est 1982. Sur la période récente, c'est avant tout un problème de compétitivité du territoire. J'insiste sur cette compétitivité. Je ne suis pas inquiet pour celle des entreprises françaises en général, pour celles qui s'internationalisent, mais je le suis davantage quant à celle du territoire français.

La part du marché mondial détenue par les exportations françaises était de 5,3 % en 1998, elle est désormais de 4 %. Plus d'un quart de nos parts de marché mondiales a été perdu en l'espace de huit ans.

L'euro a joué sur cette dynamique. En particulier, les exportations françaises n'ont pas suivi la demande mondiale adressée à l'Hexagone. Vous prenez la structure d'exportation par pays, vous regardez comment évoluent les importations de vos partenaires, et spontanément, si vous stabilisez vos parts de marché, vous devez savoir de combien progressent vos exportations.

A partir de 2002, en France comme dans la plupart des pays de la zone euro, à l'exception de l'Allemagne, il y a eu un décrochage très net de la progression des exportations par rapport à l'évolution de la demande.

Mais l'euro n'est pas tout. S'il y a un décrochage par rapport au monde, il y en a un aussi et avant tout, par rapport à la zone euro, des économies confrontées aux mêmes évolutions de change que celles auxquelles nous devons faire face au niveau des prix du pétrole, de l'énergie, des matières premières.

En 1998-1999, la part des exportations françaises de marchandises dans celles de la zone euro était de 16,8 %. Elle est tombée à 13,4 % sur les premiers mois de l'année. Pour se rassurer, on peut se dire que l'on était déjà à ce niveau-là fin 2006, et que depuis le début de l'année 2007, on est stabilisé.

Ce n'est pas la première fois que l'on voit une stabilisation. Elle a été déçue à plusieurs reprises. Toujours est-il que l'on a l'impression qu'un aplatissement se fait quand aux pertes de parts de marché. N'oublions pas cette proportion : un cinquième de celles que nous détenions, par rapport à des pays qui travaillent avec la même monnaie que nous, a été perdu en l'espace de huit ans.

Est-ce un problème spécifiquement industriel ? On tente de se rassurer derrière cet élément, en disant : *"Il y a l'évolution vers la tertiarisation de l'économie, ce n'est pas grave, les échanges de services viennent compenser le handicap industriel que l'on est en train d'accumuler."* Oui, mais j'aimerais autant avoir une économie de services compétitive.

En l'espace de quinze ans, la moitié des parts de marché détenues par les exportateurs de services a été perdue. Nous avons une part des exportations françaises de services, dans celles de la zone euro, de 25 %. En 1992, elle était de 19 %. En 1999, elle est tombée à 13 %. Une économie de services, peut-être, on peut en discuter ; une compétitive, c'est mieux. Ce n'est pas le cas.

Quand on parle d'exportations de services, ce sont tous les flux liés au tourisme, mais également les services aux entreprises, ceux de communication, d'assurances, financiers. Sur l'ensemble de ces postes, la part de la France dans les exportations effectuées par tous les pays de la zone euro recule.

Le constat général est que, de 1999 à 2007, c'est en France que l'on va trouver la progression des exportations de biens et services la plus faible de tous les pays de la zone euro. Je n'en ai pris que onze, ayant laissé le Luxembourg de côté. Les exportations de services ont progressé 60 % moins vite que celles de l'ensemble de la zone euro.

Pourquoi ? C'est à la fois un effet de volume d'exportations, mais aussi de prix. C'est en France que l'on voit le recul des prix à l'exportation de biens et services le plus accentué

par rapport à tout ce qui se passe dans la zone euro. Pour sauvegarder des parts de marché en volume qui s'étiolaient, il n'y a eu d'autre ressource que de jouer sur les prix.

Comme, dans le même temps, les évolutions de coûts salariaux en France ont été plus rapides que celles observées dans la zone euro, il a fallu prendre quelque part les baisses de prix. Où ont-elles été prises ? Sur les marges.

J'ai là quelques graphiques.

Sur celui du haut, vous avez les exportations de marchandises en valeur. On compare la France à la zone euro. De 2000 à 2005, on est passé de 16 à 14 %. En 2007, on est tombé à 13 % en termes de part des exportations en valeur.

Celui du milieu vous indique la valeur ajoutée de l'industrie en France par rapport à celle de l'Europe. On est tombé de 16 à 14 % en l'espace de cinq ans.

Celui du bas représente l'EBE (l'excédent brut d'exploitation) ou l'EBITDA. Il était de 14 %, par rapport à la zone euro en 2000, et il est tombé à 10 % en 2005. Des efforts de prix ont été accomplis pour maintenir nos parts de marché à l'exportation. Ils ont été opérés en dépit de dérives de coûts salariaux plus rapides en France que dans la plupart des pays de la zone euro. Conséquence : le recul des marges.

Au bout d'un moment, cela se voit sur l'investissement. Je ne peux comparer que la France et l'Allemagne. Je n'ai pas les séries pour la zone euro. La série du haut est celle de l'Allemagne, qui redémarre sur 2005. Celle du bas est celle de la France.

Que sont ces séries ? Ce sont des indications sur le stock de capital brut dans l'industrie. C'est un concept macroéconomique. C'est le cumul des flux passés de l'investissement, desquels on va retrancher ceux annuels de l'amortissement. C'est la capacité installée sur le territoire dans l'industrie.

En 2005, on a la situation inédite d'un recul des capacités de production installées dans l'industrie en France. En revanche, en Allemagne, suite aux efforts de restauration de sa compétitivité, on voit d'ores et déjà un redémarrage de l'investissement industriel plus franc que celui observé en France, et l'endigement du recul de la dérive du stock de capital en Allemagne. En plus de leur compétitivité, ils ont restauré aussi le théorème de Schmidt, recouvré des marges, réinvesti, d'où une évolution de l'emploi.

C'est cette question que l'on doit se poser : avec le recul des profits constatés en France, peut-on attendre un franc redémarrage de l'investissement, sinon par de l'endettement, et de l'emploi ? La clef de la restauration de l'emploi se situe avant tout dans l'effort de compétitivité qui est devant nous. D'autres pays ont su le faire. Interrogeons-nous : comment retrouver notre compétitivité ?

Je vous remercie.

(Applaudissements.)

M. ADES.- Avant que vous ne partiez, avez-vous des questions à poser à notre interlocuteur immédiatement ?

Un Intervenant.- Qu'est-ce que le théorème de Schmidt ?

M. FERRAND.- Les profits d'aujourd'hui sont les investissements de demain, qui sont les emplois d'après-demain. Les profits ont été recouverts en Allemagne. Au fur et à mesure que les marges des entreprises allemandes ont été restaurées, on a vu redémarrer l'investissement industriel en Allemagne.

Ce pays a pu s'appuyer sur des phénomènes d'*outsourcing*, en allant chercher une compétitivité prix qu'il n'avait pas forcément à l'intérieur, en investissant dans l'*interland* privilégié qu'est l'Europe de l'Est. Aujourd'hui, il y a du redémarrage de l'investissement en Allemagne. La question qui me interpelle est la dynamique du territoire. Dans ce pays, elle se retrouve parce que le poumon industriel s'est rétabli. Derrière, on a une dérive de l'emploi sur place. En 2006, 500 000 emplois y ont été créés, dont de l'emploi industriel. L'industrie n'est pas foutue partout. Si on arrive à se donner les moyens, on peut retrouver de la capacité industrielle.

En France, on a eu une progression de 200 000 emplois l'année dernière, mais l'emploi industriel continue de se contracter. Ce sont ces éléments que je veux mettre en regard. Il y a eu restauration des profits. Ils ont été à même de relancer de l'investissement sur leur territoire et, ce faisant, de recréer de l'emploi. Ce qui nous intéresse, c'est d'en retrouver chez nous. Pour cela, la compétitivité est l'un des meilleurs véhicules que l'on puisse emprunter.

M. BEQUE.- Je suis directeur général d'une *start up* en France, qui développe une presse d'impression numérique. Nous ne sommes pas très connus parce que nous démarrons.

Comment peut-on faire la relation entre les dernières études récemment publiées sur la productivité française, supérieure à celle des Etats-Unis, avec des lissages parfois bénéfiques pour nous, et vos propos concernant la compétitivité ?

M. FERRAND.- La productivité française, c'est l'argument que utilisé pour dire : *"Nous pouvons augmenter nos coûts puisque nous sommes productifs, donc compétitifs."*

Mais n'oublions pas que ces gains ont été accomplis avec des politiques malthusiennes. On n'embauche pas les jeunes et, à plus de 50 ans, on vous met au rebut.

Comment est organisée la structure de la main-d'œuvre en France ? Elle est concentrée sur les 25-55 ans. On a mis de côté les personnes âgées et les plus jeunes. Ce sont toujours celles comprises entre 25 et 55 ans qui sont réputées avoir la productivité la plus forte. C'est une productivité par le bas que l'on a restaurée.

Ayons quand même présent à l'esprit qu'il n'y a de productivité, non pas intrinsèque au travail, mais seulement à partir du moment où il y a de l'investissement, où l'on met à

disposition de l'employé un outil de production. Quand ce dernier s'atrophie, comme c'est le cas en France, pouvons-nous espérer conserver notre avantage de productivité ?

Un Intervenant.- Avez-vous une vision sur les activités de production de la structure des coûts sur l'industrie ? Comment la fiscalité grevant l'outil de production impacte-t-elle notre compétitivité ?

M. FERRAND.- Je vais vous donner une réponse de macroéconomiste, c'est mon métier.

On va partir de la production. Vous avez 100 de production. Comment se décompose cette masse ? Pour l'industrie, vous allez avoir 70 de consommation intermédiaire : les achats d'intrants, d'énergie, de services, tout ce qui est utile à votre production. Le reste, c'est de la valeur ajoutée. Comment se décompose-t-elle ? Deux tiers partent en rémunération brute directe des salariés, plus cotisations ; 6 % en impôts liés à la production, moins subventions. C'est un terme barbare qui recouvre la TP, des taxes foncières et certains droits d'accise. Le reliquat est l'EBE. Voilà la photographie.

Regardons le déplacement opéré sur les cinq dernières années : en valeur ajoutée, deux tiers pour les salaires, 6 % pour les impôts, le reliquat se situant à 26 ou 27 % pour l'EBE contre 33 % il y a cinq ans. Il y a eu un jeu de bonneteau : ce qui a été perdu au niveau de l'EBE a été retrouvé dans les salaires. La masse de la valeur ajoutée elle-même a diminué. Quand on a une masse de valeur ajoutée, ce n'est pas tant sur les salaires que sur l'EBE. Comme, dans le même temps, la masse des impôts liés à la production n'a pas véritablement diminué, il n'y avait qu'un seul poste sur lequel faire l'ajustement.

M. LACHASE.- Vous faites allusion à la taxe professionnelle et à l'indexation qu'elle a sur l'outil de production au niveau de l'industrie. Nous payons une somme importante de taxe professionnelle, pour être plus précis, 1,3 M€ Cet argent ne nous permet pas d'investir. Ne pensez-vous pas que ce facteur nous pénalise ? Même si nous sommes plafonnés à 3,5 % de la valeur ajoutée, c'est un élément qui nous retarde dans nos investissements.

M. FERRAND.- La taxe professionnelle frappe un facteur mobile, qui se déplace d'une frontière à l'autre. Des choix d'investissements peuvent se faire en fonction de la présence ou pas de cette taxe. Elle est assise non pas sur des revenus, comme le serait un IS, mais sur un capital. Que vous fassiez ou non des résultats, vous la payez. C'est dans son mode d'organisation que se situe un handicap.

Cependant, d'autres impôts existent dans d'autres pays européens, non pas à hauteur de la taxe professionnelle, certes, mais ils ont le même mode de fonctionnement. Ils peuvent être aussi handicapants. La fiscalité est l'un des handicaps que l'on peut avoir par rapport à d'autres

pays de la zone euro, ce n'est pas le seul. Il y a eu une dérive des coûts salariaux plus franche en France qu'elle ne l'a été en Allemagne.

Mais la fiscalité est clairement un handicap, surtout une fiscalité de cette nature, assise sur de l'immobilisation et non pas sur du revenu.

M. LACHASE.- C'est majeur à propos des investissements qui tardent en France.

M. ADES.- Sommes-nous "foutus" ou pas ?

M. LACHASE.- Non, mais il faut revoir la façon dont elle est ventilée.

M. ADES.- Celui qui l'a inventée a dit qu'il fallait la changer.

M. FERRAND.- Nous sommes "foutus", non. Il n'y a qu'à prendre l'exemple de l'Allemagne. Des choix francs de restauration de la compétitivité ont eu des résultats vraiment massifs. N'oublions pas que ce pays a eu à digérer aussi une réunification. Je ne crois pas que l'on en ait eu. Mais il y a une ambition extrêmement forte.

Les solutions ne seront jamais uniques. Ce sera un *mix* de TVA sociale, avec une réflexion sur la taxe professionnelle, à un moment ou à un autre, un choix d'affectation de cotisations sociales sur la solidarité. C'est un élément à prendre en compte.

Des efforts sont à accomplir au sein des entreprises. Leur taille est une question dont on ne peut pas s'affranchir. Faire de la grande exportation en Chine est compliqué pour une entreprise de taille moyenne, ne dépassant pas cinquante employés. L'effet de taille relative en France, par rapport à d'autres pays européens, est handicapant. Notre difficulté à travailler de manière groupée à l'exportation est un obstacle franc.

Une myriade de solutions et de leviers existe. On a enfin pris conscience de la dégradation de la compétitivité. Depuis sept ans que je suis à Rexecode, je montre le graphique de la part des exportations françaises dans la zone euro. J'essaie de le faire passer dans différents cénacles. Il est vrai que j'ai eu un peu de mal avec Bercy, cela se confirme. Il est suffisamment préoccupant. Désormais, la question de la compétitivité a été clairement perçue.

Nous allons terminer sur un message optimiste : notre part se stabilise, à un niveau bas, mais elle se stabilise tout de même !

(Applaudissements.)

La compétitivité des industries graphiques européenne

M. ADES.- En effet, le niveau est bas, c'est le moins que l'on puisse dire. Cela commence à remonter. Pourvu que cela ne redescende pas juste après !

Monsieur HABER nous a rejoints. Merci à vous.

M. ADES.- Nous allons revenir sur cette étude.

M. HABER.- Ce ne sont pas les plombiers polonais qui nous ont sauvés ce matin, mais les transporteurs belges. Comme les agents du Thalys français faisaient grève, il fallait les remplacer par des agents belges. On a joint trois trains ensemble, c'est une question d'alliance et les alliances sont également nécessaires à l'imprimerie.

M. ADES.- Peut-être pouvez-vous nous donner quelques généralités sur cette étude ?

M. HABER.- Je vais vous donner quelques images très générales de ce que nous faisons.

Je suis responsable de la filière graphique à Bruxelles. Précédemment, je dirigeai les centres d'information pour les entreprises et, précédemment encore, la politique PME. Aujourd'hui, je me concentre uniquement, avec beaucoup de plaisir, sur la filière graphique.

Nous avons réalisé cette étude à la demande d'INTERGRAPH, association qui regroupe pratiquement l'ensemble des opérateurs de l'imprimerie en Europe. Cette étude a été lancée pendant 9 mois.

Nous avons choisi le consultant Ernst & Young. Pendant 9 mois, nous avons travaillé ensemble avec les principaux opérateurs des associations professionnelles et des entreprises.

Nous sommes dans une phase de croissance. Ce n'est plus 2, 8 %, on a diminué un peu. Toutefois, le monde est aux environs de 5 % et la Chine beaucoup plus.

Je représente une unité qui s'occupe de FBI. Nous nous occupons de l'exploitation forestière, du bois, du papier, de la transformation du papier, de l'imprimerie et de l'ameublement. La production de cet ensemble est de 360 Md€, 330 000 entreprises et plus de 3 millions d'employés et d'ouvriers.

Que faisons nous à la DG entreprise que je représente ici ?

Le mot d'ordre est la compétitivité sur le plan économique, social ou environnemental. Notre approche est horizontale, à savoir que l'on travaille toutes les problématiques des entreprises (formation, financement, recherche, etc.). Nous avons également

une approche sectorielle verticale où nous traitons tous les secteurs, y compris l'aéronautique. L'aéronautique, qui était traitée dans la recherche, est rendue à la DG entreprise. Le cadre est ce que l'on appelle, non plus une économie compétitive, mais une économie locale, à savoir que le développement durable prend le pas, au moins dans les discours, sur ce qui est la compétitivité. Nous-mêmes, dans l'unité FBI, nous travaillons beaucoup sur la filière énergies renouvelables, non pas en concurrence, mais en synergie. Le problème de la biomasse est vu dans cette problématique.

Nous sommes les gendarmes du marché intérieur pour l'élimination des barrières techniques. Nous gérons près de 500 directives, ainsi que les recours sur la conformité des législations nationales, ce qui est important.

S'agissant de la simplification administration, nous avons un site web sur lequel vous pouvez venir apporter vos commentaires sur la nécessité de simplifier les règlements qui vous touchent.

Sur le plan de la politique de l'industrie forestière en général, notre mot d'ordre est la compétitivité et l'emploi en tenant compte des politiques du transport, de l'énergie, de l'environnement et de marché avec deux grands axes : la maîtrise de la disponibilité des matières premières et la valorisation de la chaîne. Il est important d'aller le plus loin possible dans la valorisation de la chaîne.

La disponibilité des matières premières vous concerne puisqu'il s'agit du bois, du recyclage et de l'énergie avec la gestion durable des forêts, l'utilisation durable des ressources, les meilleures pratiques avec la directive IPPC, qui est actuellement en variation, les changements climatiques et le paquet énergie avec les 20 % d'énergies renouvelables que nous devons atteindre pour 2020. Là, ce sont les inputs, ce qui prend 80 % du temps de cette unité.

Il s'agit également de la valorisation de la chaîne en tenant compte de la qualité du produit, essayer de développer les parts de marché les plus importantes possibles, nous discutons énormément sur ce thème avec les associations, ainsi que de faire en sorte que les politiques environnementales et sociales se traduisent par des bénéfices environnementaux et sociaux. Il ne sert à rien de faire de beaux discours si l'on n'arrive pas à faire en sorte que les inputs se traduisent par une valorisation à ce niveau.

Tout cela, pour être valorisé, se traduit par une stratégie de communication que nous avons lancée pour la filière bois il y a 3 ou 4 ans avec les associations. Nous avons vu qu'il y avait un manque d'attractivité.

Notre politique a donc consisté à relancer l'attractivité par une meilleure reconnaissance de l'importance de cette filière qui n'est pas reconnue, les enquêtes le prouvent, à débanaliser une filière innovante, car les gens ne savent pas que nous sommes innovants, et à

crédibiliser la gestion durable, car elle n'est pas crédible pour le moment dans le grand public. Le tout se conclut par une meilleure employabilité.

La cible, ce sont les entreprises, ce sont elles qui doivent faire la communication, les médias, les institutions, les citoyens et les jeunes. Nous avons lancé des politiques de communication vis-à-vis des jeunes.

Pour les actions de communication, nous avons souhaité que les associations et les entreprises lancent des actions de base avant de lancer la grande symphonie des grandes campagnes de communication nécessaires. Les actions de base sur le terrain pour fertiliser le terrain sont très importantes, notamment à travers les partenariats écoles/entreprises et les animations économiques locales. Nous connaissons le rôle que les imprimeurs jouent en matière de développement économique local. S'ajoutent à cela les bonnes pratiques.

Une fois que ces fertilisants sont implantés, on peut lancer des campagnes de promotion, parfois très chères, ou des campagnes sur le site web. Nous avons lancé une campagne « *Opportunité pour les générations.* »

J'en viens maintenant à l'étude sur la compétitivité.

Son but était d'identifier les principaux défis structurels et technologiques et de voir les impacts et si l'on pouvait lancer un plan d'actions. L'objectif est de lancer ce plan d'actions.

La méthodologie est très simple. Il s'agit de commencer par des diagnostics. Nous avons eu un comité de pilotage, un atelier avec INTERGRAPH, une série d'interviews avec des experts industriels, des focus groupes. Nous sommes allés sur place avec des associations professionnelles en France, en Allemagne, en Italie et en Grande-Bretagne et nous avons lancé des questionnaires on-line.

Ensuite, nous avons réalisé, trois mois plus tard, des études d'impact technologique. Nous sommes allés à Grenoble à l'école du papier. Nous avons réalisé des interviews technologiques.

Au final, nous avons fait un séminaire stratégique validé par le comité de pilotage. Je vous présente aujourd'hui les résultats.

Globalement, je ne rentre pas dans les détails des statistiques françaises, il y a 126 000 entreprises sur 330 000 entreprises dans l'ensemble de la filière bois, 820 000 employés sur 3 millions dans l'ensemble de la filière bois et près de 100 Md€ de chiffre d'affaires.

Sept pays européens représentent 80 % de la masse de la valeur de l'imprimerie. Il s'agit essentiellement de l'Angleterre, l'Allemagne, la France, l'Italie, le Benelux et l'Espagne.

On constate une baisse du chiffre d'affaires et du nombre d'employés depuis un certain nombre d'années, aussi bien en croissance annuelle, en valeur ajoutée ou en emplois.

Cela est patent depuis 2004. Il y a une baisse constante. Auparavant, c'était plus ou moins stable. Là, tous les indicateurs sont à la baisse. Ce n'est pas catastrophique dans la mesure où les profits ne sont pas affectés.

Le découpage des technologies est toujours assez classique : 88 % pour le conventionnel et 10 % pour le digital.

J'ai choisi quelques graphiques de l'étude Ernst & Young.

La valeur ajoutée en France est en dessous de la moyenne ; elle est autour de 50 000, ce qui est insuffisant. Lorsque vous comparez au salaire unitaire qui est environ de 40 000, nous sommes en première place. Les Français sont en première place dans les salaires, mais pas dans la valeur ajoutée. On voit là l'insuffisance.

En ce qui concerne les investissements, on se situe également dans une position très moyenne.

La part globale des produits imprimés en Europe est classique. Je vous donne une photographie que vous connaissez : la part importante des livres, les catalogues et les livres ont à peu près une part équivalente (13 % et 11 %), les journaux et les magazines 9 % et 18 %, une grosse part d'autres produits publicitaires qui représentent 30 %.

Par rapport à la concurrence d'Internet et de la télévision, il y a une chute depuis 2001. Elle n'est pas encore vertigineuse, à savoir 3,4 %. La dépréciation est tendancielle.

Le plus important est de voir les importations en provenance de Chine. Elles ne sont pas énormes, à savoir 650 M€ sur un chiffre d'affaires de 98 Md€ Il faut relativiser les choses pour le moment.

La part anglaise en 1995 représentait plus d'un quart. Aujourd'hui, c'est près de la moitié.

Les importations en provenance de Chine, la tendance est essentiellement via la Grande-Bretagne. La part de la France est raisonnable. Les importations, notamment via le système des agences des brokers, se font via la Grande-Bretagne.

C'est un point important. Vous le voyez sur ce graphique, la part est croissante sur les 650 M€ de croissance des importations chinoises, 300 viennent via la Grande-Bretagne qui a un système performant sur le plan commercial.

En ce qui concerne l'avenir, lorsque l'on regarde le graphique par rapport au temps de disponibilité, on s'aperçoit que les industries qui seront le plus en danger, qui seront affectées par les relocalisations sont les manuels qui sont liés aux produits imprimés en Asie. Une boîte pharmaceutique qui est produite en Asie aujourd'hui voit son imprimeur accompagner l'industrie pharmaceutique. Il est normal que l'impression de ces manuels soit particulièrement en danger.

Les livres d'enfants et les agendas, le temps de disponibilité est très loin, on fait confiance à la Chine.

Pour le reste, les catalogues notamment, le cliquant est très orange actuellement, ce n'est pas évident.

Nous avons fait une analyse à partir de cette étude qui vous montre les forces de l'industrie européenne (production moderne et de qualité, respectueuse de l'environnement), les faiblesses (trop petites entreprises, une surcapacité, une expérience internationale insuffisante, une position faible vis-à-vis du client), les opportunités (les niches, les marchés orientés vers les services, l'ouverture à la communication multimédias), les menaces (la Chine, les investissements vers les pays à bas coûts, la guerre des prix à l'intérieur de l'Europe et une recherche insuffisante).

Avec Ernst & Young, nous avons fait un tableau en constellation assez intéressant qui permet de voir les principaux défis :

1. les technologies qui imposent des modifications industrielles et les choix technologiques qui changent la capacité des imprimeurs ;
2. les réglementations, les associations les perçoivent comme des freins à la compétitivité ;
3. l'hétérogénéité de la réglementation d'un pays à l'autre, même à l'intérieur de l'Europe ;
4. La réglementation qui, si elle était bien maîtrisée par les opérateurs, pourrait devenir un avantage.

Au niveau de l'économie en général, vous avez des entreprises de petite taille, très dispersées et sous capitalisées, un outil de production souvent surcapacitaire et des résultats financiers faibles.

En amont, les marchés de matières premières se globalisent et ont fait leur restructuration. L'industrie du papier a fait sa restructuration. Cela induit une forte pression sur les coûts. Il y a donc un problème de dialogue avec l'industrie de l'imprimerie. Par ailleurs, la concentration industrielle rend les rapports déséquilibrés avec l'industrie de l'imprimerie qui a beaucoup plus de petites entreprises.

En aval, il y a la concentration des donneurs d'ordres qui pèsent sur les marges, des nouveaux médias qui changent la donne du marché et des clients qui s'internationalisent et qui challengent les fournisseurs nationaux.

L'imprimerie est prise entre l'amont et l'aval. Elle a une valeur ajoutée de 20 % par rapport à l'ensemble du produit, par rapport au 30 % du coût du papier, aussi a-t-elle un défi à surmonter.

Pour la France, je ne rentre pas dans le détail, le diagnostic est le même qu'au niveau européen. Le taux d'utilisation machines est insuffisant (60 à 70 %).

Quels sont les défis ?

Il y a trois défis :

- ✓ Un défi stratégique : dégager une plus grande valeur ajoutée et arrêter les surinvestissements ;
- ✓ Un défi technologique : une recherche fondamentale et une ouverture vers le multimédia ;
- ✓ Des défis internationaux et européens : réduire les facteurs de distorsion, assurer une compétition loyale et développer des marchés de niches.

Tout cela doit se faire dans le cadre d'une communication proactive pour rendre la filiale plus attractive et plus crédible.

A partir de ces défis, nous avons élaboré un plan que j'ai essayé de développer ces dernières semaines et que nous allons essayer d'approfondir dans une réunion d'un comité de pilotage le 17 décembre à Bruxelles. Nous allons essayer d'aller plus loin que cette étude et d'en tirer les conséquences en termes de plan d'actions.

Je vous livre ici les premiers éléments de ce plan d'actions que j'ai essayé d'élaborer avec Ernst & Young et, à partir du 17 décembre, avec les opérateurs.

Il s'agit d'un plan d'actions en six points.

L'objectif est de restaurer la valeur ajoutée, la chaîne de valeur des produits de l'industrie graphique européenne.

Il s'agit de prendre conscience que l'on est sur un marché globalisé. L'Europe ne va pas intervenir à la place des opérateurs, aussi faut-il accompagner la dynamique de ce marché globalisé en tenant compte du diagnostic posé par l'étude.

Premièrement, il faut développer le partenariat. Seules, les petites PME ne pourront rien.

Deuxièmement, il faut encourager les regroupements ou les alliances pour faire poids aux fournisseurs, aux clients ou aux agences. Si l'on veut faire du brokage, on en fait, on va en Grande-Bretagne et, demain, on n'aura plus beaucoup d'imprimeries, on aura quelques brokers ici et là. Ce n'est pas notre politique. Là-bas, ils ne se prétendent pas brokers, ils se prétendent agents chargés de repérer les coûts les plus bas. A terme, cela pose de gros problèmes en termes de politique industrielle. Bruxelles souhaite développer une politique industriel.

Il faut encourager ces regroupements et ces alliances à partir du diagnostic qui a été fait et qui était précis.

Il faut développer des stratégies complémentaires, ce n'est pas une stratégie globale, en fonction des tailles des marchés servis. Ici, ce sera la proximité, la spécialisation pour les PME. D'un autre côté, ce sera l'internationalisation ou l'intégration pour les autres. On ne peut pas tout faire, mais on peut faire des choses à condition d'avoir une vue claire. Ensemble, on va essayer de définir cette vue claire des choses pays par pays, région par région. L'imprimerie est un facteur de développement économique régional important, un facteur de démocratie économique depuis un siècle. Sur ce marché globalisé, on peut faire beaucoup de choses à condition de maîtriser les coûts. Il s'agit d'un facteur essentiel.

Il faut dégager des marges de manœuvre pour faire la différence dans l'organisation des entreprises. Je suis allé voir récemment des entreprises italiennes de la chaussures ou du textile, des micros entreprises qui arrivent à dégager des marges qui sont quasiment seules. Elles font de la sous-traitance, du marketing, de la formation ; elles font de l'outsourcing intelligent. Elles travaillent ensemble. Elles font du développement social dans la région. Cela fonctionne. Ce n'est pas la négation de la petite entreprise. Elles dégagent des marges de manœuvre qu'elles réinvestissent avec d'autres partenaires en recherche fondamentale. Six mois plus tard, elles sont là avec des nouveaux produits qui sont particulièrement innovants. La micro entreprise a encore toute sa place sur l'échiquier.

Il faut des investissements ciblés sans surcapacité. On connaît le problème des surcapacités technologiques actuelles poussées par les fabricants de machines, mais pas seulement. Il y a matière ici à trouver un optimum en termes économique.

Quant à économiser l'énergie et les matières premières, Bruxelles fait des diagnostics très intéressants. Des progrès ont été faits.

Le troisième élément important est la veille des courants commerciaux avec la Chine. Les associations nous parlent souvent de la Chine, mais jamais on ne vient me présenter des cas de dumping. Il s'agit pour vous de faire une veille économique de ce qui se passe là-bas pour présenter les problèmes en termes de santé, de sécurité, d'hygiène, etc. Sans cela, Bruxelles ne peut rien faire.

A partir de là, lorsque l'on a cette appréhension des choses, il faut développer des services à valeur ajoutée. Cela est fondamental. Cela a été l'un des axes forts de l'étude. Une orientation service des entreprises permet de répondre aux exigences des clients. Tel est ce que l'on appelle le management service.

Si l'on veut éviter les agences, il faut faire du service, sinon on tombe dans le métier de l'agence. Le management service est le nouveau métier, un outsourcing de ce que l'on ne sait pas faire en centrant son corps service sur le management service.

Le deuxième axe, ce sont les leviers de croissance vers la communication multimédias, les documents électroniques, etc. qui sont un axe de sauvetage fort important pour les dix années à venir pour l'imprimerie.

J'étais récemment à une séance de recherche à Grenoble, on a passé en revue l'impression électronique future qui ouvre des débouchés extraordinaires.

Ces services à valeur ajoutée ne peuvent être valorisés que s'il y a une formation technologique préalable des gestionnaires, car les technologies évoluent, et une formation en ressources humaines des gestionnaires. Le gestionnaire doit savoir offrir ses capacités de marketing ou ses capacités de gestion des ressources financières à d'autres. Il faut une ouverture en termes de gestion que les petits imprimeurs n'ont pas. Cela nous paraît fondamental.

Quatrième point, la référence européenne renforcée. Il s'agit de valoriser ce qui se fait déjà en termes de standardisation. Il se fait déjà beaucoup de choses dans le domaine de la santé, de la sécurité et de l'environnement. Il ne s'agit pas d'aller vers une hyper réglementation, notamment à travers l'éco label qui pose des problèmes, mais vers la labellisation des sites et une meilleure harmonisation des réglementations au sein de l'Union européenne. Il faudra se mettre ensemble pour voir ce qui ne va pas. Les Italiens nous ont indiqué qu'il y avait une distorsion par rapport aux Français. Les Français nous ont dit qu'il y avait une distorsion par rapport aux Italiens. Il faudra voir ce qui se passe réellement.

Cinquième point : la recherche. Nous avons eu l'idée de mettre ensemble les chercheurs et les industriels pour créer une association des chercheurs au niveau européen pour que cela débouche en termes de technologie.

Nous allons essayer de faire en sorte, avec les professionnels, que ce soit financé dans le cadre du 7^{ème} programme cadre. Il y a une plate-forme technologique de l'industrie forestière à laquelle l'industrie graphique n'a pas participé au début. L'industrie graphique est désormais associée à cette plate-forme technologique de l'industrie du bois. Elle peut rentrer avec d'autres partenaires des projets de recherche. Nous avons un secrétariat bien étoffé sur le plan technique et financier. Nous souhaitons que vous soyez beaucoup plus associés en termes de projets à cette plate-forme pour la recherche fondamentale.

Le tout doit se couronner par une amélioration de l'image pour rendre la filière plus crédible. Je songe toujours à cette association de l'imprimerie au développement économique local. Les pôles de compétitivité sont un facteur stimulant de l'imprimerie, tout comme l'imprimerie est un facteur stimulant de ces pôles de compétitivité locaux et régionaux.

Nous avons également parler de définir une charte européenne pour les produits de l'imprimerie qui résumerait l'ensemble des réglementations auxquelles sont soumis les

imprimeurs et qu'ils respectent pour voir comment les autres opérateurs asiatiques ne respectent pas une telle charte et pour que vous puissiez faire des recours qui puissent avoir du succès.

Ce plan d'actions est ambitieux, mais il est faisable. Prenons Gaz de France qui pollue et qui communique pour dire qu'ils ont du vert et du blanc. EDF faisait la même chose. Pourquoi les imprimeurs ne pourraient-ils pas le faire ?

Nous voulons faire la même chose avec vous. Vous trouverez notre étude sur notre site et elle est à votre disposition sous forme d'un dépliant à l'entrée.

(Applaudissements.)

M. ADES.- Supposons que vos points fonctionnent, sommes-nous sortis de la misère ou de la courbe descendante ?

M. HABER.- Je n'ai pas employé le terme de restructuration. Il faut restructurer. Cela signifie qu'il y aura des fermetures. Vous l'avez vu, le chiffre d'affaires, la valeur ajoutée et l'emploi diminuent. Toutefois, à travers une politique de partenariat, d'alliances ou de niches, on arrive à s'en sortir. Il ne faut pas que l'on en arrive à ce qui est arrivé à l'industrie textile. Ce qui reste encore aujourd'hui de cette industrie est très performant, mais, en termes d'emploi, il n'y a plus grand-chose.

M. ADES.- L'industrie textile n'est pas là, mais elle a été remarquablement aveugle ou autiste parce qu'elle connaissait le jour où les barrières tomberaient. Elle n'avait rien fait pour s'y préparer.

M. HABER.- Les importations en provenance de Chine se faisaient avant que l'accord multifibres ne cesse ses effets. La restructuration ne s'est pas faite parce que certains distributeurs, certains opérateurs avaient intérêt à faire leurs emplettes en Asie. Il y a eu des restructurations importantes. Les uniformes se font aujourd'hui ici. Vous avez des produits synthétiques remarquables ou des filets de coton avec des machines remarquables qui se font aujourd'hui en Europe avec des niches.

Les grands opérateurs ont joué la carte de la globalisation. Elle existe, mais la carte de l'Europe existe aussi. Je n'ai pas parlé des pays de l'est, mais c'est une concurrence très intéressante, elle est loyale. Vous avez beaucoup d'imprimeries ouest ou est-allemandes qui sont allées à l'est et qui travaillent très bien en Europe sur le marché européen.

M. ADES.- Parlons de la Chine. Vous dites qu'il faut faire de la veille. Toutefois, vous avez également rappelé que, particulièrement dans ce pays, on était plutôt micro que macro. Ce n'est pas le micro qui peut aller faire de la veille sur la Chine.

M. HABER.- Des associations professionnelles existent. Il y a beaucoup de moyennes entreprises. Les associations professionnelles font de la veille. INTERGRAPH fait de la veille. Les rapports sont remarquables. Toutefois, ce n'est pas une veille suffisamment précise vis-à-vis des pays asiatiques. Les chinois ne donnent pas les outils. Nous-mêmes, nous avons des difficultés. Lorsque vous avez une littérature en chinois, ce n'est pas évident.

M. ADES.- Vous parlez d'investir. S'agit-il d'investir dans du matériel ou dans des hommes ?

M. HABER.- La matière grise, c'est à la fois des hommes et du matériel. A titre d'exemple, un papier intelligent nous permettra de moins consommer d'énergie et d'avoir des machines peut-être moins coûteuses. Investir avec l'industrie du papier dans un papier intelligent, investir dans une encre moins polluante ou qui coûte moins chère, c'est essentiel dans la recherche fondamentale.

M. ADES.- Vous avez utilisé le mot que Bercy n'aime pas, car il n'est politiquement pas correct, à savoir la restructuration. Il faudrait expliquer ce que cela va coûter en termes d'emplois et en termes financier ?

M. HABER.- Demandez à Bercy !

M. ADES.- Qu'en est-il du côté de Bruxelles ?

M. HABER.- Je n'aime pas cette question, car vous avez des hommes derrière. On a désormais un pôle qui finance une partie des restructurations à Bruxelles à hauteur de 500 M€ Vous avez le fonds social qui finance également beaucoup de restructurations.

Ce n'est pas le problème. En 3 ans, les Chinois sont passés de 900 000 à 3 millions de personnes. En terme humain, il y a plus de personnes qui travaillent à l'imprimerie. Il s'agit de faire en sorte de fixer les personnes dans des sphères économiques et sociales régionales et locales, afin qu'elles puissent avoir une utilité en termes macroéconomique et pas uniquement en termes microéconomique. C'est l'alliance du micro et du macro. Telle est la problématique.

Si cette restructuration est faite à temps, si l'on a un vrai trend en termes de plan, elle ne coûtera rien. C'est aux dirigeants des entreprises de prendre les choses en main pour qu'elle ne coûte rien.

M. ADES.- Il s'agit d'un joli défi. Quel est l'horizon pour prendre le virage ?

M. HABER.- Chaque fois qu'il y a une réunion à Bruxelles d'un comité de pilotage, c'est toujours le même broker qui vient. Il essaie de vendre sa marchandise, il dit : « *J'identifie les capacités capables de servir demain matin tel ou tel marché.* » Ce n'est pas cela.

M. ADES.- Il fait son business.

M. HABER.- L'opérateur doit essayer de modeler la demande. Le management service, c'est l'opérateur qui va essayer de développer lui-même des services et non pas voir au

loin quelles sont les offres disponibles pour ensuite les brader. Il s'agit également d'un problème de coût.

M. ADES.- Il faut être vigilant partout et anticiper la demande.

M. HABER.- Oui. Il faut anticiper la demande en étant son propre opérateur. L'alliance avec l'aval, la distribution et le multimédia est très importante.

M. ADES.- L'imprimé a donc un avenir ?

M. HABER.- Oui, y compris l'imprimé électronique. Lorsque vous sortez l'impression de votre PDF sur Internet, il paraît qu'il y a 5 % de plus.

M. ADES.- Est-ce pour le fabricant de l'imprimante ou pour l'imprimeur ?

M. HABER.- Pour les deux. Ce monde est uni. Rappelez-vous la tradition sociale du monde de l'imprimerie. Les syndicalistes sont avec nous lors des comités de pilotage. Ils sont conscients de la donne. Tous les opérateurs doivent être partie prenante.

M. ADES.- Merci.

(Applaudissements.)

Première table ronde : **L'IMPRIME A-T-IL UN AVENIR ?**

M. ADES.- La première question qui nous est posée est la suivante : l'imprimé a-t-il un avenir ? Y aura-t-il Bercy 2007 pour arriver à éviter cette inexorable mutation qui est en train de modifier l'imprimé et de le ramener au rang de mon imprimante ?

M. WOLTON.- Un peu de perspectives historiques. Ce n'est pas la première évolution technique qui menace l'écrit. Avec l'apparition du téléphone dans les années 1880-1890, on a dit que, avec la transmission de la voix à distance, c'en était fini de l'écrit. Lorsque la radio est arrivée dans les années 1910-1925, on a dit que l'écrit était foutu. Lorsque l'image est arrivée dans les années 30 avec la télévision, c'était encore pire. Avec les ordinateurs et les réseaux, c'est vraiment la mort.

Le problème est toujours le même, est-ce la technique qui impose sa loi ou les hommes sont-ils capables de donner un projet à la technique ? Le débat est identique depuis le 16^{ème} siècle.

Lorsqu'il y a un projet politique au sens large du terme, la technique se met au service du projet des hommes. Si les hommes ne sont pas capables d'inventer un projet pour donner un sens à la technique, la technique domestique les hommes et modifie les structures économiques sociales. On est dans un débat qui a eu lieu cinq ou six fois dans l'histoire des trois derniers siècles. Il faut donc prendre un minimum de distance.

Sur l'avenir de l'écrit, pour aller vite, l'écran c'est la modernité et l'écrit la légitimité. Lorsque l'on a ce ratio, on est gagnant. La modernité s'efface et la légitimité dure.

Par ailleurs, nous ne pouvons pas passer éternellement nos vies devant des écrans.

M. ADES.- Même s'ils changent de forme ?

M. WOLTON.- Bien sûr. La convergence technique permet de tout faire sur un même écran. Ainsi, on peut faire de l'informatique, des télécoms, de l'audiovisuel, on peut tout faire. L'être humain est ainsi fait qu'il ne peut pas passer 24 heures de sa vie à gérer des signes.

En dehors de la question fondamentale de la légitimité et de la modernité, une autre question fait que le papier aura toujours un avenir, à savoir que nous ne pouvons pas passer notre vie à gérer des signes. Nous avons besoin d'un rapport à la matière et à la nature. Le papier est par définition une expérience différente, quelle que soit sa forme. On est obligé de passer dans un univers de gestion de signes à une problématique de l'expérience.

Les mêmes qui disent que tout sera sous forme électronique demain vont être capables de faire de passer des heures à faire de la gym, du yoga, à planter des clous ou à faire

du bricolage, car ils ont besoin de retrouver une expérience humaine. Le propre de l'écrit, c'est d'être une expérience physique, car c'est quelque chose que vous touchez et que vous manipulez. A partir du moment où un être humain a besoin de rentrer en contact avec d'autres à partir d'une base physique et matérielle, un ratio va s'établir entre ce qui pourra rester sous forme d'un écran avec les multiples formes dont nous aurons besoin d'expérience et de toucher.

Je suis du CNRS. Lorsque, sur une filière comme celle-ci, avec chacun son vocabulaire, vous mettez face-à-face des chercheurs et des industriels, il y a 50 000 idées d'innovation. Par ailleurs, si vous prenez l'Europe avec l'intelligence accumulée depuis cinq siècles, il n'y a aucune chance que nous ne nous en sortions pas. Même s'il y a une très grande expérience du papier en Asie, par définition, les traditions historiques et culturelles ne sont pas les mêmes. Nous avons un savoir-faire, mais il faut avoir confiance en soi.

M. ADES.- Voilà qui devrait rendre optimiste dans les grandes lignes.

Georges SANEROT, cela devrait vous rassurer, d'autant que vous observez que, s'il y a une diminution en Europe du volume, ce qui est une première depuis Gutenberg, les choses fonctionnent plutôt bien pour l'édition, tout en sachant qu'il faut séparer l'aspect édition de l'aspect presse.

M. SANEROT.- J'aimerais me centrer plus particulièrement sur un public qui va donner un avis immédiat qui est celui de la jeunesse.

M. ADES.- Ce sont eux qui vont nous porter dans les 10 ou 15 années à venir.

M. SANEROT.- Exactement.

Ce public de la jeunesse nous passionne dans le groupe BAYARD. Cela fait plus d'un siècle que l'on travaille et que l'on essaie d'accompagner ce public. Il représente aujourd'hui plus de 45 % de l'activité du groupe en France et à l'international.

On parle de la fin de la presse jeunesse depuis des années. Dans certains pays, la presse jeunesse a quasiment disparu ou est devenue une sorte de produit dérivé de l'écran télé par le biais des héros. Ce n'est pas le cas de la France qui peut s'enorgueillir d'avoir une presse jeunesse de qualité, diversifiée, multiple et qui a joué, il y a quelques années, sous l'effet du projet.

On avait un projet pour ce public, une politique d'innovation très importante au niveau des éditeurs. Aujourd'hui, sur la jeunesse, entre 0 et 20 ans, une tranche d'âge très large qui recouvre des personnes et des problématiques différentes, on peut considérer que plus de trois jeunes sur quatre lisent régulièrement un périodique dans ce pays.

A une époque, on a acté que certaines pratiques étaient obsolètes pour pouvoir se rapprocher d'une réponse aux besoins de vie des différents publics qui composent la jeunesse et on a innové.

On a innové au niveau du contenu. On avait des choses à dire, on avait des auteurs et des illustrateurs. On avait également des éditeurs engagés dans le projet.

On a eu aussi des problèmes techniques assez importants, car on s'apercevait qu'il fallait répondre à des besoins très spécifiques, très segmentés. On a travaillé avec nos imprimeurs de l'époque en leur posant quelquefois des cahiers des charges impossibles.

Ces concepts sont nés. Aujourd'hui, dans ce pays, nous avons une presse pour des enfants qui ne savent pas encore lire et qui la suivent régulièrement. On a également une presse culturelle pour des ados qui ne lisent pratiquement plus. On a réussi par une offre à développer cette presse et à l'exporter en proposant ces concepts dans d'autres pays.

Cela fonctionne avec des indications très différentes en fonction des pays. C'est encore un problème de chaîne. Il y a une chaîne de conception, de réalisation dont nous faisons tous partis ici. Il y a aussi une chaîne de diffusion. Si cela a fonctionné en France, c'est aussi parce que nous avons un service postal exemplaire qui a permis de rendre accessible au plus grand nombre cette proposition.

On connaît les plus du succès, à savoir l'innovation, l'engagement et la mobilisation de la chaîne de diffusion et de conception. Il faut que ces clefs du succès restent permanentes pour l'avenir. Tel est l'enjeu.

Nous sommes contents des scores que représente la presse jeunesse, de sa grande diversité. Il ne faut pas oublier l'édition jeunesse qui, en France, est une édition de qualité et qui séduit beaucoup les éditeurs internationaux avec lesquels nous faisons des coéditions qui ont une certaine ampleur. Là, on retrouve d'autres problèmes, mais c'est la même question, à savoir la question du public et de l'innovation.

M. ADES.- Est-ce l'innovation qui va tirer le public ?

M. SANEROT.- A condition que cette innovation réponde à un besoin profond chez le public. Je parle de besoin de vie. Les besoins sont multiples.

Comme on l'a dit tout à l'heure, la légitimité de l'imprimé est fondamentale. En revanche, cet imprimé doit épouser totalement son époque. Il ne doit pas être en résistance. Il doit être ouvert aux nouvelles technologies, mais il doit s'intéresser à l'universalité des fonctions auxquelles il peut répondre auprès des publics.

M. ADES.- Vous avez fait faire collectivement une étude sur ce que pourrait être le journal de demain par les jeunes.

M. SANEROT.- Tel était le thème du congrès de la Fédération nationale de la presse il y a un an à la même époque présidé par François DREVET et qui avait eu la bonne idée de faire réfléchir les jeunes dans toute la France, du primaire jusqu'au lycée, sur l'avenir de la presse pour les jeunes.

Nous étions à Strasbourg. Tous ces rapporteurs d'école de différents âges sont montés à la tribune du Parlement européen, un endroit prestigieux et symbolique, pour nous faire part de leurs idées d'avenir de la presse. C'était assez intéressant, car on a rencontré beaucoup de nouveautés technologiques.

On a trouvé beaucoup d'associations entre l'imprimé et les nouvelles technologiques. Toutefois, nous avons rencontré un problème majeur. Pour cette relation avec la presse, qui est un acte de lecture de silence dans un monde de bruit, dans un monde de vitesse et qui est fondamental pour les jeunes, il y avait un problème d'image.

Pour eux, l'imprimé n'était pas tout à fait encore un média qui avait trouvé son argumentation pour se situer dans son époque parce qu'il semblait être en conflit avec la nature. La demande des jeunes était d'avoir la qualité de ce média et de pouvoir le positionner dans une perspective de développement durable et d'avenir de la planète. Il était intéressant de voir les difficultés qu'ils avaient par rapport au papier.

Aujourd'hui, c'est un thème de mobilisation entre nous, entre éditeurs, entre industries. Nous devons faire un effort de pédagogie en direction de ces publics pour leur montrer ce qu'est le papier aujourd'hui et comment se gèrent le papier et cette industrie dans le cadre d'une perspective de développement durable.

Je dois vous dire, au nom du syndicat de la presse des jeunes, que nous pouvons nous mobiliser pour que nos titres puissent faire la pédagogie dans ce sens.

M. ADES.- Après avoir donné quelques sourires de satisfaction à La Poste, Monsieur SANEROT, je vais porter l'estocade dans l'autre sens et demander à M. REDDING s'il est complice de cette mauvaise image ? Vous êtes le porteur de la mauvaise image de la presse ou de l'imprimé qui n'est peut-être pas l'image la plus forte qu'il soit. Comment vivez-vous ce tiraillement ?

M. REDDING.- Je le vis avec beaucoup de sérénité.

M. ADES.- Manifestement, oui !

M. REDDING.- Parce que vous exprimez un poncif, ce dont je vous remercie, Monsieur ADES, parce que cela ne correspond pas à la réalité. Vous venez de le dire, mon métier est de transporter à domicile de 100 % des Français, chaque jour, 85 millions d'imprimés. Cela représente un secteur économique en Europe de 70 Md€ Si l'on compte l'ensemble des acteurs, ce sont 180 Md€

M. ADES.- Vous n'avez souffert ni du fax ni d'Internet ?

M. REDDING.- Absolument pas. Il y a quinze ans, on me présentait déjà les bonnes condoléances parce que le fax arrivait... Je vous rassure, je vais très bien.

Cette petite saga des opérateurs postaux en Europe et dans le monde a commencé il y a trois ou quatre ans. Lorsque nous avions des colloques internationaux, l'ambiance était au pessimisme. On se demandait tous lesquels seraient vivants l'année suivante.

Aujourd'hui, la situation a fondamentalement changé. Nous sommes dans une ambiance de confiance en l'avenir, mais aussi d'extrême combativité. Il y a une corrélation très étroite entre les deux.

Pourquoi ? Nous nous disons que, finalement, nous sommes dans un monde où nous créons un nouvel art de la communication. Le temps du volume est fini. La communication écrite papier se fera avec la création de valeurs et des nouveaux services.

Que s'est-il passé pour se transformer à ce point-là en deux ou trois années ? Nous avons tué pour nous-mêmes les poncifs, les idées reçues. Nous étions en train de créer ce mouvement de pessimisme. Et puis, nous avons regardé, M. WOLTON l'a évoqué, un certain nombre de poncifs. Nous nous sommes dit : *"Qui est la vraie cible ?"*

Dans le métier du courrier, peut-être le savez-vous, 97 % de mon chiffre d'affaires, qui est de 11 Md€, est lié à l'activité économique avec les entreprises. Finalement, nous avons une démarche uniquement axée sur celui qui nous payait et nous faisait vivre. C'était une erreur.

Aujourd'hui, nous avons deux clients : l'entreprise qui nous paie, et le lecteur, celui qui ne nous paie pas, mais qui est le vrai prescripteur du courrier papier.

M. ADES.- Celui qui ne vous paie pas, c'est aussi le client de VPC.

M. REDDING.- Bien sûr. C'est le lecteur d'une manière générale, la presse ou la VPC, peu importe.

Cela a été la première étape.

La deuxième a été beaucoup plus pragmatique. Je considère que la plupart des entreprises qui meurent le font rapidement parce qu'elles n'ont pas su garder leurs points forts. C'est anti-français parce que l'on apprend tous à l'école qu'il faut réduire ses points faibles. C'est une erreur. On meurt beaucoup plus vite de la perte de ses points forts.

Notre premier point fort est le fait que le lecteur est attaché au courrier. 99 % des Français -les chiffres sont les mêmes pratiquement dans tous les pays d'Europe et nord-américains- ouvre leur boîte aux lettres physiques tous les jours, sans exception. J'ai fait faire des sondages. Les premiers étaient tellement bons que je me suis dit qu'ils s'étaient trompés. 92 % des Français lisent l'intégralité de leur courrier, y compris l'imprimé publicitaire auquel vous faisiez allusion un peu péjorativement, Monsieur ADES.

M. ADES.- Non, c'était le constat.

M. REDDING.- 86 % des Français gardent leur courrier. On ne le jette pas, contrairement à ce que l'on croit. Cela donne autant d'occasions de toucher la vraie cible, et assez souvent le consommateur.

Dernière observation sur l'analyse de nos points forts : l'imprimé papier est le média le plus efficace, y compris quand on se compare aux autres, qui sont extrêmement puissants. Le taux de mémorisation est de 15 % pour la télévision, de 38 % pour le papier, de 10 % pour la radio, je suis désolé, Monsieur ADES...

Troisième élément, nous avons modernisé foncièrement notre activité traditionnelle. Toutes les Postes européennes, celle française notamment, ont lancé de vastes programmes de modernisation, de révision de fond en comble de leurs *process* de production, avec deux objectifs : la qualité perçue par les deux clients, y compris celui qui ne paie pas, et la maîtrise des coûts.

Nous avons également utilisé toutes les ressources de la technique pour créer de nouveaux services. Par exemple, aujourd'hui, même le particulier, que nous sommes les uns et les autres, peut envoyer une lettre recommandée par Internet, la Poste se chargeant des démarches afin de la faire remettre à domicile par le facteur de façon classique. Les entreprises nous envoient le courrier par ce biais, nous nous chargeons du reste.

Nous avons fait attention à réagir face à l'image négative. Un point n'a pas été évoqué, mais le sera au cours de ces deux journées : le papier est pollueur. C'est une idée reçue fautive. Ce sera démontré largement antérieurement.

Nous nous sommes positionnés dans l'univers de la communication multimédia. L'avenir, c'est un cumul de moyens de communication. Il n'y a plus de monopole d'aucune sorte dans notre monde, et c'est tant mieux ! Avec nos clients, nous créons un nouvel art de la communication qui conjugue le moment, l'instant, l'image, la combinaison des différents moyens de communication.

Dernier point, quels sont les résultats ?

En France, nous avons prévu pour notre place stratégique une baisse de 7 % de la volumétrie du courrier. Nous avons fait moins 1,5. En contrepartie, notre rentabilité en France, comme dans la plupart des pays européens, s'est accrue, et de manière très importante. Autrement dit, nous avons créé de la valeur.

Pour conclure, un élément déclencheur majeur a été que l'ensemble des acteurs de la chaîne de la valeur du courrier, les fabricants de papier, d'enveloppes, les entreprises et les agences de communication, les routeurs, l'impression, le courrier, nous nous sommes réunis. Plutôt que de nous disputer, comme nous l'avons fait pendant des lustres, nous avons commencé à agir ensemble.

Volonté d'agir, une perspective, de la rationalité, de la volonté de faire ensemble, rien ne nous arrête.

M. ADES.- Et cela fonctionne, avec les chiffres qui sont là.

(Applaudissements.)

M. ADES.- En plus, c'est un bon baromètre. Je ne vous demande pas de rebondir là-dessus.

Une réaction de Dominique WOLTON.

M. WOLTON.- Moderniser les activités traditionnelles, c'est la clef. Je réfléchis sur une activité industrielle qui a cinq siècles d'histoire, depuis l'imprimerie. Quand on est capable de les moderniser, quels que soient les secteurs, il y a toutes les chances que les Européens s'en tirent.

Toute l'histoire des techniques de communication prouve qu'aucune d'entre elles ne remplace la précédente. Pour une raison anthropologique : plus nous avons à notre disposition de flux d'information et de systèmes interactifs performants, plus nous repoussons plus loin la question de la communication.

La relation entre deux personnes ou deux sociétés ne fonctionne pratiquement jamais. Nous le constatons dès que nous sommes sur terre. Nous réservons aux techniques la capacité de résoudre les incommunications humaines. Plus elles sont performantes, plus nous pensons que cela marche, et moins cela marche.

Lorsque l'on invente d'autres techniques en pensant qu'elles vont supprimer les précédentes, ce n'est pas vrai. Nous passons de plus en plus de temps dans les activités de communication. Vous avez raison, nous gérons des flux d'information croissants. La vraie question qui nous intéresse tous n'est pas celle de la gestion de l'information, mais la communication avec autrui. Dès lors, la question de la légitimité de l'opérateur se pose.

Les industries graphiques ont une légitimité historique. Quand on voit l'histoire de la civilisation européenne, on constate qu'une bonne partie de la culture passe par l'écrit. On crée de nouvelles activités, de nouveaux supports, mais on reste dans cette légitimité. C'est la raison pour laquelle j'ai tellement insisté sur le passage entre modernité technique et légitimité culturelle. C'est par la culture que les sociétés se construisent.

(Applaudissements.)

M. ADES.- Il est évident que les grands chiffres ne peuvent que nous satisfaire, mais que la qualité et toutes les qualités rentrent en ligne de compte. Les vice-présidents délégués généraux de l'association des agences conseils en communication sont directement

concernés par cela. Comment arrivez-vous, quoi qu'en dise M. REDDING, à faire en sorte que, même si je ne jette pas, je garde, et bien ?

Mme BORDET.- Le numérique n'a pas totalement supprimé, loin de là, le support écrit. Au contraire, il l'a rationalisé, raffiné dans son utilisation. Il a augmenté le degré de personnalisation nécessaire pour retenir l'attention du public.

C'est d'autant plus vrai que celui-ci, qu'il soit plus ou moins jeune, mais particulièrement cette dernière catégorie, a évolué avec des concepts que nous n'avions pas précédemment : la rapidité, la personnalisation ultime, la gratuité. Il a une vision assez centripète du monde, à laquelle nous devons nous adapter lorsque nous produisons des supports écrits ou imprimés.

Si l'on prend les données de marché à l'instant T, les dépenses publicitaires, environ 57 % d'entre elles vont peu ou prou être sur un support imprimé, que ce soit l'affichage, la presse, le multimédia, les PLV. Finalement, les autres supports non imprimés, quelle que soit leur force, sont relativement peu importants. Cette masse nous permet d'avoir le temps de gérer les choses.

M. ADES.- Que signifie "*le temps de gérer les choses*" ?

Mme BORDET.- De gérer cette optimisation. Sur un certain nombre de points, il y a encore beaucoup de vœux pieux. La réalisation de cette modernité, d'une nouvelle créativité n'est pas totalement finalisée.

Nous travaillons avec La Poste, nous avons un concours, un prix publicitaire assez unique, puisqu'il va porter sur la créativité et l'innovation. Au lieu de récompenser des campagnes qui existent déjà, notre idée est de faire travailler en Recherche & Développement des agences, pour pouvoir inventer le mailing de demain en toute liberté. On n'en est qu'au début, c'est la deuxième édition, c'est assez récent.

M. ADES.- Vous ne pouvez que les motiver.

Mme BORDET.- Il n'est pas évident de motiver des personnels d'entreprises sur quelque chose qui n'a aucun objet avec leur activité quotidienne. C'est de la R&D, ce n'est pas un client acquis ni une démo que l'on va sortir, c'est totalement gratuit.

M. ADES.- Gratuit ou cher.

Mme BORDET.- C'est la gratuité de l'acte. On la trouve de moins en moins fréquemment.

On a envie de maîtriser, d'optimiser la filière par rapport au développement durable. Il y a le Grenelle de l'environnement, les associations de consommateurs qui nous interpellent, des mouvements plus anciens comme Stop Pub, mais qui existent toujours.

Avec les agences, on travaille à plusieurs niveaux :

- ✓ Avec un système de formation que l'on met en place, de sensibilisation au développement durable et de comportement interne vis-à-vis de la gestion du papier ;
- ✓ Sur la gestion par rapport à leurs clients : comment proposer des démarches plus intelligentes en matière de développement durable.

Pierre SIQUIER vous détaillera demain les principes d'une charte d'engagement que nous voudrions faire signer par l'ensemble de nos agences, nous poussant à utiliser du papier plus adapté à l'environnement et à faire appel à des imprimeurs réalisant des démarches adaptées à ce sujet.

Globalement, celle de développement durable existe. Cependant, le papier est de plus en plus précieux. On doit donc le traiter de manière plus précieuse. Quelle que soit la démarche adoptée, en Europe on consomme 220 kilos de papier par an et par personne, aux Etats-Unis 550, en Afrique 25, en Chine 22. Les chiffres disent qu'en 2030, ce sera la même chose qu'en France, l'équivalent de la production mondiale. D'ici là, il faudrait multiplier par quatre la production, d'où notre inquiétude.

Quelle peut être notre action, quels que soient les comportements vertueux que l'on peut avoir, l'optimisation de nos filières, dans un contexte que nous ne maîtrisons pas du tout ?

En effet, quelle que soit notre action, elle sera dérisoire par rapport à la capacité des pays tels que la Chine à absorber l'ensemble de la production, donc à raréfier le papier, à le rendre cher, difficile à vendre en termes de marketing direct, plus abordable pour les clients.

Les problématiques se révèlent difficiles.

M. ADES.- Le problème des Chinois est le leur ; le nôtre, ce sont 500 millions d'Européens.

Mme BORDET.- Le contrecoup chez nous sera énorme.

M. ADES.- Incontestablement.

Mme BORDET.- C'est une vraie question qui dépasse le cadre des agences, à laquelle je n'ai pas de réponse.

M. ADES.- Nous poursuivons sur le court terme et nos propres marchés. On a parlé de contenu, d'imagination et de créativité, c'est votre métier, Monsieur HOLL, vous êtes connu pour cela. On vous a débauché de votre job précédent parce que vous êtes le meilleur créatif, imaginatif, pour réaliser le meilleur produit.

M. HOLL.- On va se calmer quand même...

Pour le sujet précédent sur les Masters de la création, où La Poste nous aide énormément, les agences ne marchent pas sur les timbres, je n'ai aucun intérêt dans l'affaire. Sur la créativité, le mailing de demain, laissez- nous huit jours de plus dans votre *deadline*. Je suis désolé de cet aparté, mais je ne le rencontre pas tous les jours.

M. ADES.- Il a dit d'accord.

M. HOLL.- Je l'ai noté ! La *deadline*, c'est demain.

(Rires)

Le sujet principal était l'avenir de l'imprimé. Les agences de marketing relationnel aujourd'hui...

M. ADES.- Est-ce un plus pour l'avenir de l'imprimé ?

M. HOLL.- Oui, mais les agences de marketing relationnel sont au coeur du débat digital papier depuis assez longtemps. Peut-être étions-nous les premiers concernés sur ce non débat du Web, du papier, du *e-mailing*, ou du mailing papier physique traditionnel.

Sur l'avenir de l'imprimé, peut-être y a-t-il une réponse et une tendance qui peuvent rassurer pas mal de gens : dans les agences de marketing relationnel, la plupart des présidents d'agence qui ont pris la direction générale d'agences Web viennent d'agences de marketing opérationnel traditionnel. A mon avis, il y a un peu d'avenir.

Aujourd'hui, ce n'est pas une guerre entre le Web et le papier. La chance extraordinaire d'avoir le Web est que si l'on décide de faire un mailing en papier, on a le choix. Avant, ce n'était pas le cas. Il y a quinze ans, un directeur marketing ou de la communication appelait une agence en disant : "*Mes courbes de vente baissent, faites-moi un mailing*" ou pis, pour moi, un mailing fax ! "...*Il faut les redresser très rapidement.*"

Maintenant, ce n'est pas le cas. Quand on nous demande une stratégie de communication et de développement, on est en multi canal sur la relation client. Lorsqu'on décide de faire un mailing papier, c'est parce que l'on pense que l'on va remplir les objectifs d'efficacité maximum. Il est très efficace dans certains cas.

En termes de sites marchands, la référence pour moi est fnac.com. Ils ont un système de fidélisation où le mailing papier vient en termes de réassurance, mais pas de vente. Le Web est parfait.

L'avenir de l'imprimé passe par la qualité des messages. La force du mailing imprimé papier est qu'il est non intrusif par rapport à toutes les technologies actuelles. Parfois, un SMS dérange, même quand on est en réunion. J'oublie le mailing fax, je crois qu'il n'existe plus, en tout cas je l'espère...

M. ADES.- Il existe encore.

M. HOLL.- Je mets un bémol aux propos du président de La Poste : tous les gens ouvrent leur boîte aux lettres, bien évidemment, mais je ne sais pas s'ils lisent l'intégralité de ce qu'elle contient, à savoir pas mal de déchets et de médiocrités.

Le marketing direct, avec un mailing papier physique, on a deux secondes pour convaincre. La force du papier est, dès la réception, de se démarquer dans l'ouverture de cette boîte aux lettres, que les gens ouvrent tous les jours, c'est vrai, heureusement, sinon je n'aurais plus de travail. Comment y parvenir ?

Premier acte : on fait le tri. Je prends l'infâme prospectus du supermarché dont on taira le nom...

M. ADES.- Ce sont tous les mêmes.

M. HOLL.- Cela peut servir, c'est de l'information. Mais, quotidiennement ou trop souvent, alors que l'on est à proximité, il y a d'autres moyens de voir la promotion dans le supermarché du coin.

Après, il y a tous les courriers qui sont dans la boîte aux lettres. La plupart ressemblent à un imprimé administratif. Si on voit que c'est de la publicité, on n'ouvre pas. A nous, annonceurs et agences, de faire en sorte que le mailing soit attrayant. Il n'y a pas longtemps, j'ai reçu un mailing d'un constructeur automobile haut de gamme. Dès l'enveloppe, on avait envie d'ouvrir.

Le mailing papier a son avenir. Préférez-vous envoyer 100 000 mailings à moins de 1 € le mailing, avec 1 % de taux de retour, ou bien 10 000, avec un prix légèrement supérieur et 10 % de retour ?

M. ADES.- Cela dépend de la qualité du fichier plus que du contenu.

M. HOLL.- Elle est primordiale. Si l'on envoie une publicité pour une tondeuse à gazon à quelqu'un qui vit en appartement, cela ne va pas servir à grand-chose ! Le fichier est la base de la base. Aujourd'hui, les annonceurs gèrent correctement les leurs. On n'a plus ce problème. Dans les loueurs de fichiers, on a des personnes relativement qualifiées, et cela tend à s'améliorer.

Aujourd'hui, reste la créativité, elle a un coût. Il s'agit aussi d'avoir moins de mailings, mais plus ciblés et plus qualitatifs.

Pour terminer, peut-être le mailing papier sera-t-il là demain pour entretenir la relation avec le client, et *l'e-mailing* pour faire la promotion des produits. Je me trompe peut-être complètement, mais nous avons tendance à le voir ainsi.

M. ADES.- Y a-t-il un commentaire sur ces deux points de Mme BORDET et de M. HOLL ?

M. WOLTON.- Cela a un rapport indirect. La procédure de lecture n'est pas la même sur un écran et un texte papier, quelle que soit la nature de l'origine du papier. On constate de plus en plus que l'on n'a pas suffisamment de distance pour étudier la stratégie de

lecture depuis trente ans. Si on veut sortir de l'écran le jeune et le mettre devant du papier, cela demande de l'éducation.

On voit le lien entre lecture et éducation. Les instituteurs et les professeurs ont un rôle fondamental. Quand ils disent : *"On n'a aucune opposition à l'écran, mais il faut des livres et des journaux à côté"*, c'est vital. Ce n'est pas du corporatisme de la part des professeurs. Un enseignant peut savoir qu'il existe des circuits cognitifs par l'écran. Des tas de jeunes arrivent à l'émancipation par ce biais puisque, justement, ils n'ont pas la culture papier. En même temps, si on veut les faire ressortir de l'écran pour les faire lire sur du papier, il faut un effort éducatif.

Sauver l'industrie du papier au sens large, c'est l'exemple de Bayard, passe par une logique éducative, c'est-à-dire la revalorisation de ce que représente la légitimité du texte. Les inégalités sociales et culturelles jouent. Moins vous avez de culture, plus vous êtes sur l'écran, et inversement.

Il est fondamental d'introduire un journal ou un livre dans un foyer, quelle que soit sa nature. Dès que quelqu'un achète l'un ou l'autre, quelque chose est sauvé dans la chaîne de l'émancipation. On va avoir des modèles de lecture de plus en plus compliqués, parce qu'il y a de plus en plus de modalités. Celles de complexité de l'écran sont moins intéressantes que ce que nous allons pouvoir réussir à faire cohabiter comme modalités de lecture sur des écrans, quels qu'ils soient, et sur du papier.

Mme BORDET.- Sur les innovations bénéfiques -j'ai travaillé dans un support de presse quotidienne payant-, à mon sens, la presse gratuite est l'un des meilleurs protecteurs pour le maintien des usages de la presse quotidienne.

Elle a permis de remettre, avec des petits formats de notre époque, des rapidités de lecture, des plaquettes couleur, un contact physique adapté à des jeunes gens, la presse quotidienne dans les usages journaliers. Ainsi, les personnes habituées recherchent ce support écrit et sont prêtes à payer pour avoir une information plus précise, plus étendue, plus sectorielle.

Il faut garder cette leçon. Lorsque les gratuits sont arrivés en France, il y a eu énormément de frilosité de la part de la presse quotidienne. L'expérience montre et montrera qu'ils peuvent permettre à un marché de se renouveler. On devrait essayer de faire la même chose sur d'autres types de marchés publicitaires.

M. WOLTON.- Le problème posé est celui de la gratuité. La question de la *"déculculture"* de la communication, jusqu'à la grève des scénaristes à Hollywood... Il faudra repenser les rapports entre gratuit et payant dans l'ensemble de ces industries.

Il est frappant de voir qu'un enfant arrive à la lecture en prenant le gratuit à la sortie du métro ; qu'en face, le même individu est capable de payer des milliers d'euros pour acheter

n'importe quelle saloperie, et qu'il ne veut pas le faire dans un but culturel. Il va falloir livrer une autre bataille. Je pense qu'il faut mener les deux.

M. ADES.- Je le pense aussi. Cela dépasse le cadre de la discussion d'aujourd'hui.

M. SANEROT.- Il est important d'associer l'avenir de l'imprimé à une approche de l'éducation au niveau des familles et des écoles. Tout le monde est bien mobilisé là-dessus. C'est un couple entre éducation et plaisir. L'imprimé média qui réussira demain réussira cette alliance.

Nous avons des exemples très clairs de progression de titres de l'ordre de 20 à 30 %, parce que l'on a répondu à des éléments de sensualité réclamés par une cible bien précise. C'est un travail de design communication global entre message, position éditoriale et fabrication.

M. ADES.- Alban CERISIER, une réaction...

M. CERISIER.- C'est une problématique très sensible dans la littérature pour enfant, également pour la littérature adulte. Un phénomène récent dans l'édition de poche, de valorisation par les aspects extérieurs sous forme de coffret, implique des tarifications plus élevées. Il rejoint l'édition courante initiale, crée un événement, donc des croissances importantes des ventes au titre sur des collections de poche, des classiques notamment.

M. SANEROT.- Je suis tout à fait d'accord. On voit même la rupture de lecture apportée par le manga, vrai imprimé qui s'est installé. Au-delà des jeunes, il va concerner les adultes. Il y a un appétit formidable pour l'imprimé, à condition qu'on lui donne des formes plurielles.

M. ADES.- Monsieur CERISIER, je me souviens que, en 1982 ou 1983, j'ai eu la chance de rencontrer Antoine Gallimard. Nous sommes en train de faire de la prospective. On se met à rêver sur le fond Gallimard, celui du CNRS à Strasbourg, qui est, là, numérisé.

Plutôt que de trimbaler d'énormes bobines de papier, d'avoir des stocks, toute la gestion que vous connaissez du livre, je dis : "*Et si on appuyait sur un bouton ?*" J'ai le grand catalogue, je veux "*A la recherche du temps perdu*", j'appuie sur le bouton, cinq minutes après, l'imprimante du libraire me le sort. Où en est-on ? Là, on a fait de la rationalisation.

M. CERISIER.- Le vœu de Gallimard s'est réalisé. On travaille à la numérisation introspective de l'ensemble de notre fonds, engagée depuis un mois, avec un acteur de l'imprimé, Jouve, qui nous apporte un conseil. Tout cela se déroule en bonne entente, dans une forme de cohérence avec les institutions et ce que fait la BNF via le projet Europeana. Nous sommes en discussion avec nos partenaires étrangers, le syndicat des éditeurs et libraires allemands. Aujourd'hui, une réflexion est menée.

Gallimard est un éditeur de fonds, cette question est donc cruciale. Elle apporte des complémentarités non négligeables à venir en termes de diffusion. L'un des gros problèmes d'un éditeur de fonds est l'accessibilité de son fond.

C'est aussi un problème juridique : à partir du moment où vous n'êtes plus en mesure d'exploiter un titre, vous risquez d'en perdre les droits.

Il y a une nécessité, pour les éditeurs de fonds, de prendre à bras-le-corps cette question.

Et puis, les perspectives technologiques sont telles aujourd'hui qu'elles pourraient répondre à cette question de l'accessibilité. Je ne suis pas du tout un spécialiste de la fabrication, des personnes de Gallimard le sont. Il y a un enjeu dans nos échanges entre vous et nous en termes de conseil, de valeur ajoutée, sur tout ce qui peut permettre de nous faire progresser sur la maîtrise des sources numériques de notre production.

Aujourd'hui, les éditeurs de littérature générale en France, dans leur grande majorité, maîtrisent, sinon pas du tout, du moins assez mal, la source numérique de leur production. L'enjeu consiste à se la réapproprier, afin de mettre en oeuvre des stratégies d'exploitation multi canal.

Il y a également un enjeu fort, faisant l'objet d'une réflexion commune, sur la structuration amont des contenus, notamment pour tout ce qui est production d'ouvrages amenant à des lectures non linéaires, référentielles ou fragmentaires.

Même si les chiffres de l'édition sont bons, les résultats de 2006 sont effectivement un peu moins satisfaisants que depuis quinze ans : 1,5 % de moins en termes d'activité globale sur l'ensemble du secteur. Les secteurs qui justement font l'objet de ce type de lecture semblent être les plus touchés. Il y a là un enjeu important pour les éditeurs de guides, d'encyclopédies : maîtriser la structure amont pour arriver à une valorisation autre de leur contenu.

Un réel problème se pose. Notre culture du livre est très liée à la culture même. La création elle-même est très en rapport avec la structure technique du livre et à son mode de présentation. Toute l'histoire du livre est celle de cette jonction et de ces échanges entre la forme du livre et la production même des contenus.

Henri-Jean MARTIN, professeur à l'école de Chartres, a expliqué comment le contenu et la forme étaient indissociables. Aujourd'hui, nous, éditeurs, sommes confrontés à cette difficulté. Nos contenus -je parle pour les guides- sont très conditionnés par la forme que l'on entend leur donner (le livre, le guide, l'encyclopédie). Ainsi, il est très difficile, sous peine d'une valeur ajoutée importante, de les redéployer pour être utilisés sur un *epod*, une clef USB, en téléchargement, en *paperview*, etc.

Il y a un enjeu fort. Il concerne les éditeurs, les libraires, mais également vous tous, dans un accompagnement du travail éditorial.

M. WOLTON.- Concernant la numérisation, dans la mesure où il y a une capacité technique allant à toute vitesse dans ce domaine, pourquoi ne pas numériser les activités traditionnelles, comme le journal ou le livre ? Jusqu'où celles-ci doivent-elles apprendre une nouvelle technique pour se préserver et conquérir d'autres marchés ? A partir de quand perdent-elles leur âme, qui est leur support traditionnel ?

Il y a sept ou huit ans, un certain nombre de mes chers amis étaient persuadés que le livre électronique était l'avenir.

M. ADES.- C'était pour faire un peu de science-fiction.

M. WOLTON.- Oui, on a gagné de l'argent, des investissements, des discours, des idéologies sur l'avenir du livre et du système électronique, etc. Moins de dix ans après, on s'aperçoit qu'il y a de la place pour les deux.

Heureusement, il y a de nouveaux segments. Quand des activités traditionnelles (le papier, le livre, l'image) doivent-elles être capables de prendre de nouveaux supports, de nouvelles techniques de production et de transmission ? A partir de quand doit-on préserver le contenu traditionnel d'une activité ancienne ?

Le génie du journal, d'une maison d'édition ou du cinéma, est de savoir répondre à cette question : "*Jusqu'où dois-je abandonner une partie de mes traditions et à partir de quand ne dois-je surtout pas le faire ?*" Après dix ou quinze ans de modernité technique, par définition, le public aura changé de goût et de comportement et sera demandeur...

Les activités traditionnelles sont, à mon avis, pleines d'avenir. Quand vous avez de la tradition, vous avez de l'histoire accumulée, de la culture. Vous pouvez vous saisir du progrès technique, faire quelque chose qui s'adapte au changement de société, mais, en même temps, ne lâche pas la main du passé.

En effet, c'est avec le fonds culturel que vous ferez l'avenir. La pire des choses est de succomber à l'idéologie technique et de supposer que tout va changer. Du coup, on perd la main de la tradition. On la perdra dans la compétition internationale, même dans la guerre des civilisations au sens large.

M. ADES.- Absolument. Monsieur HOLL me racontait au téléphone qu'il avait la spécialité de conserver l'intégralité de ses mails, ce qui est complètement aberrant. Quoique, ce sera très bon pour les historiens demain. Sur ma clef, ici, il y a 1 giga. Celle qui est chez moi fait 4 gigas. On peut tout conserver.

M. HOLL.- Vous pouvez acheter un *e-book* 100 gigas, voire plus.

Gallimard a sorti un livre papier très intéressant pour les enfants, avec une puce qui se connecte au lapin wi-fi. L'enfant lit son livre et les parents peuvent aller regarder un film. Via le wi-fi, on lui raconte l'histoire. Il tourne les pages. Je ne sais pas si c'est bien ou pas, mais dans l'avenir, il y a peut-être quelque chose à fouiller : papier/Web en parfaite harmonie.

M. CERISIER.- Ce n'est pas là-dessus que l'on vend les deux millions d'exemplaires de Harry Potter.

M. ADES.- Exactement. C'est aussi la pierre apportée au développement et à la recherche. Quand cela fonctionne bien, tant mieux. C'est votre concurrent, Monsieur SANEROT.

M. SANEROT.- Concurrents et amis, nous travaillons souvent ensemble. Je me souviens, quant Harry Potter est arrivé, on était dans une tendance du poche et de la réduction de l'épaisseur des titres. Il faut faire confiance à l'intelligence du public. Les jeunes voulaient de vraies et bonnes histoires, complexes et complètes, à lire sur les genoux, mais aussi tout seul. Harry Potter est allé à contre-courant, et a apporté un essor phénoménal au roman de la littérature jeunesse.

M. REDDING.- Je viens d'apprendre une très mauvaise nouvelle, nous pouvons garder tous nos *e-mails*. Cela faisait longtemps que je n'avais pas appris une telle catastrophe.

(Rires)

Quant au modeste courrier, on constate que le document écrit, au cours de sa vie, connaît plusieurs étapes avec support électronique, support papier, pour finir de plus en plus fréquemment sur le premier. Toutes les innovations que nous apportons visent à marier ces deux étapes.

En matière de *process*, il en est en économie comme en physique : le changement d'état est le plus difficile à maîtriser. Nos perspectives et notre stratégie s'orientent vers la nécessité d'utiliser les nouvelles technologies pour faire ce qui est possible, notamment en matière de transport ou d'archivage. Le business qui se développe le plus rapidement aujourd'hui, c'est l'archivage électronique du courrier papier.

Une fois gérée cette technologie, il s'agit de faire en sorte que le client destinataire du courrier puisse avoir ce qu'il attend, à savoir le papier. Cette combinaison des divers états à différentes périodes va permettre de répondre à l'évolution et aux impératifs économiques que personne n'oublie.

M. ADES.- Je vais vous demander de conclure. Quel serait le frein à l'avenir de l'imprimé ? Il est préférable de savoir ce qui ne va pas ou là où cela va pécher. J'ai compris qu'il y avait de l'enthousiasme et de la prospective, qu'il fallait imprimer mieux et penser davantage

à l'augmentation de la valeur ajoutée plutôt qu'au volume, mais peut-être faut-il aller un peu plus loin.

M. WOLTON.- Le problème du journal ou du livre, en tant que support, me paraît d'une intelligence capitale, car il fait le lien entre deux erreurs.

La première est que, puisque nous pouvons accéder à un nombre considérable d'informations, nous n'avons pas besoin de l'un et de l'autre. Tel est le fantasme du multimédia, chacun accède de chez lui à des milliards d'informations. Par conséquent, je suis dans un flux d'informations, je n'ai pas besoin de produits intermédiaires. Or, plus je suis face à des flux d'informations, plus il faut des produits intermédiaires.

La deuxième illusion est de croire que, si les systèmes techniques nous permettent de choisir ce que nous voulons, alors nous serons heureux. C'est aussi fou que le volume d'informations. Certes, vous voulez tel objet, mais, en même temps, vous ne savez pas que vous êtes potentiellement demandeur des 50 autres types d'objets ou de services.

Il faut donc être très content de nager dans des flux d'informations. On est très content d'avoir une finalisation beaucoup plus grande du produit que l'on veut. Toutefois, il faut absolument laisser la marge entre les deux pour être capable d'accéder, ce que l'on trouve en feuilletant un journal par exemple, à des informations qui ne nous intéressent pas du tout, mais, dans l'instant de l'interaction extrêmement forte entre l'image de la télévision, de la vidéo, de l'écran, du portable ou du journal, on va être intéressé par quelque chose.

L'abondance est aussi dangereuse que le choix intelligent. Il faut donc rester dans les formes intermédiaires qui permettent d'articuler, une forme de génie de toutes les industries graphiques au sens large, car elles savent gérer depuis des siècles le rapport entre un système technique, une offre culturelle et une potentialité de demandes.

Mme BORDET.- On n'a pas parlé de nos clients finaux. Toutefois, pour gérer ce papier qui est de plus en plus précieux, il est très important de garder la maîtrise de l'exécution et la qualité de la prestation que nous fournissons tous collectivement. De ce fait, il faut être vigilants et travailler ensemble, afin que tout ce qui est process d'achat, appel d'offres, fragmentation en lot, tout ce qui, d'une manière ou d'une autre, pourrait détruire une partie de la valeur que l'on essaie de créer ne se passe pas.

Nous avons déjà travaillé ensemble avec le SICOGIF il y a 2 ans sur une charte commune. Pour bien défendre l'imprimé, il faut également défendre ceux qui créent la chaîne de valeur et les laisser être responsables de l'ensemble de cette chaîne. Il faut se grouper pour éduquer nos clients.

M. HOLL.- Il faut maîtriser les coûts globaux de ces communications papiers qui sont relativement onéreux. Ce n'est pas spécialement un point faible, car les taux de retour sont

plus élevés. Toutefois, à partir du moment où cela coûte relativement cher, cela revient à bannir la médiocrité et à faire de plus en plus de qualitatif et d'intelligence. Il faut continuer dans cette voie, car l'avenir de l'imprimé est là.

M. ADES.- Le beau coûte cher.

M. HOLL.- Faire moche ou beau, c'est le même prix. Une page moche ou belle a le même coût.

M. CERISIER.- A côté de l'innovation, du pouvoir de prescription et de la fixation de la légitimité des auteurs et des oeuvres publiées, une chose est essentielle, c'est le maintien du marché. Depuis 20 ans déjà, nous avons fait beaucoup de choses avec l'Etat et l'interprofession pour que ce marché global puisse se maintenir, contrairement à d'autres pays européens. Je pense notamment au marché de la librairie. Sans librairie, il n'y a pas d'éditeurs. Le maintien de la chaîne passe également par là. Il doit y avoir une réflexion sur ce que doit être aujourd'hui l'avenir de la loi LANG et tout ce travail sur la maîtrise de la diffusion et son maintien.

M. SANEROT.- La presse jeunesse est une presse de niches avec des offres très segmentées. L'enjeu est l'accessibilité et la visibilité à ces offres de niches. Demain, le système de diffusion, c'est un peu comme le livre, est fondamental et la problématique du coût de la diffusion par rapport au coût de la création ou de l'investissement nécessaire en création doit être maîtrisé. Il s'agit d'un point important pour cette presse de niches demain.

Pour l'édition, je déplore aujourd'hui que le marché français, par rapport à des efforts de création comme le livre documentaire, soit un peu court. Pour faire des propositions de qualité, il faut investir à plusieurs éditeurs sur plusieurs marchés. Le développement de la coédition est fondamental.

La question du coût de la production est importante. On est obligé d'aller au bout du monde pour réaliser certains ouvrages. Il serait peut-être très important de prendre plus en amont ces problématiques de coédition, non pas simplement au niveau du concept de l'éditeur, mais au niveau de sa réalisation d'objet. Nos responsables de fabrication dans les maisons d'édition sont à même d'opérer ce dialogue. Ils sont déjà en relation avec la chaîne de réalisation. Il y a un cap à franchir.

M. ADES.- Il faut travailler ensemble, c'est un état d'esprit à faire passer.

M. SANEROT.- Il faut peut-être un co-investissement entre les éditeurs et les fabricants sur certains gros et lourds projets.

M. REDDING.- Il faut avoir le courage d'avoir une vision globale de la communication qu'est le papier en termes de ressources, de besoins clients. Il faut avoir le courage de regarder très précisément ce que nous pouvons faire ensemble. Il faut avoir le

courage de la confiance, la confiance en nous et en notre capacité à faire confiance à notre propre intelligence et surtout à la confiance de ceux qui nous lisent et qui nous font vivre.

M. WOLTON.- Les chercheurs trouvent de temps en temps. L'avantage d'un chercheur est que, plus il avance dans l'âge, plus il sait qu'il ne sait rien ; lui au moins est modeste. Tel est ce que je dis aux politiques.

Pour répondre à votre question, il y a deux choses à faire.

Premièrement, il faut faire plus de logique d'innovation, de coopération et d'invention en mariant des acteurs concurrentiels du marché pour inventer. Par définition, plus on invente, plus on crée de la capacité.

Deuxièmement, cela a été à peine évoqué par mon collègue de chez GALIMARD, cela passe aussi par de la politique au sens large. L'Europe est la partie du monde qui a été pilote paradoxalement pour la bataille pour la reconnaissance de la diversité culturelle. La charte signée à l'UNESCO en octobre 2007 est entrée en application le 19 mars 2007 dans le monde puisqu'elle a été signée par 65 états. Cette reconnaissance de la diversité culturelle passe par la reconnaissance linguistique et le pluralisme des actions culturelles.

L'Europe, avec ses 500 millions, est à la tête de cette bataille culturelle, scientifique et politique. Si l'on veut maintenir des industries culturelles, cela nécessite des politiques globales. Si nous ne le faisons pas, nous, européens, nous serons complètement en contradiction avec la bataille que nous avons menée dans cette reconnaissance de la diversité culturelle qui est un sacré bazar. Le jour où l'on reconnaîtra la diversité culturelle, ce sera un bazar mondial, car il faudra reconnaître toutes les cultures, toutes les langues et toutes les civilisations. Les problèmes sont devant nous.

Pour nous, européens, qui sommes en avance là-dessus, les difficultés sont liées à l'innovation technique, économique et culturelle d'une part et politique d'autre part pour défendre les deux ou trois choses fondamentales. Sur la politique de la culture et de la communication, nous avons une expertise extraordinaire, mais nous n'avons pas suffisamment confiance en l'intelligence accumulée que nous avons. On peut piloter à 27 des choses extraordinaires. On peut avoir un rôle moteur pour préserver cette diversité culturelle sinon la mondialisation sera un facteur de conflit.

M. ADES.- Merci à tous.

(Applaudissements.)

Deuxième table ronde :

PERMANENCE OU MUTATION DE L'IMPRIME ?

M. ADES.- Nous allons rebondir sur les propos précédents, à savoir que l'imprimé va persister mais va muter.

M. LEGENDRE.- Je ne sais pas s'il va muter ou s'il est en train de muter. C'est un mouvement perpétuel. L'arrivée d'un certain nombre d'éléments technologiques fait que sa mutation sera peut-être plus rapide qu'elle ne l'était auparavant.

M. ADES.- Ces mutations se font peut-être plus fortement aussi, car on est dans un phénomène plus global, plus massif. L'imprimé élite est terminé.

M. LEGENDRE.- Il faut peut-être resituer le contexte et ce que l'on constate.

Dominique WOLTON disait tout à l'heure que, depuis que l'imprimé existe, il y a eu de nombreuses révolutions, mais il existe toujours et il est bien présent. J'adhère totalement à cette vision.

Si l'on se rappelle de 1968 avec l'arrivée de la publicité commerciale à la télévision, on a lu et entendu des tas de discours qui disaient que la publicité sur imprimé était finie.

On se projette 40 ans plus tard et on regarde les dépenses des annonceurs. On constate que plus de la moitié en France de ces dépenses de communication se fait sur un support imprimé. Aussi, cela reste un élément majeur et fondamental de la communication des annonceurs puisqu'il est majoritairement utilisé.

Après, il faut avoir un regard en termes d'évolution. Les choses sont un peu plus compliquées. On se projette 10 ans en arrière en France. On s'aperçoit que là où l'on a 52 % de la dépense de communication qui passe par un support imprimé, 10 ans auparavant, c'était autour de 56 %. Dans un marché qui continue d'évoluer, on perd néanmoins quelques points.

Sur les rythmes de croissance, Xavier me corrigera si nécessaire, sur 10 ans, les dépenses de communication des annonceurs augmentent en France de 40 % en euros courants hors inflation. Pour l'imprimé, c'est plutôt autour de 20 %. Il y a un décalage en termes de dynamisme incontestable.

On peut élargir la focale et regarder ce qui se passe au niveau international et mondial. Nous n'avons pas un dispositif statistique pour être aussi large. Toutefois, j'ai pris deux chiffres, mais les sources peuvent diverger. Ce qui compte, ce sont les grandeurs et les évolutions.

Si je prends les recettes publicitaires mondiales des médias, en 2006, la presse dans son ensemble représente à peu près 37 % de ces recettes. En 1999, c'était autour de 49 %. Là aussi, il y a une érosion incontestable. Les recettes publicitaires mondiales, en 10 ans, évoluent de 75 %. La presse, si je ne prends que ce segment qui est un segment important, évolue de 32 %. Il y a là aussi un différentiel en matière de dynamisme.

Au-delà de tous les discours que nous avons eus sur l'avenir de l'imprimé, je voulais resituer un certain nombre de faits et de chiffres pour voir ce qui se passe aujourd'hui relativement à ce qui était la situation d'hier ou d'avant-hier.

M. ADES.- Quelles perspectives tirez-vous ?

M. LEGENDRE.- Une autre question se pose. Finalement, et la personne des *Echos* en parlera sans doute plus avant, on est certainement davantage passé à une logique d'entrée dans les dépenses de communication en silo, à savoir que je considère et j'utilise tel média plutôt que tel autre, à une logique de complémentarité, si ce n'est de synergie.

Je pense que, du côté de l'imprimé publicitaire, les choses vont s'entendre ainsi avec un support important et massif, comme on vient de le voir, sur un support papier qui peut évoluer qualitativement et qui va trouver des déclinaisons sur d'autres moyens de communication.

Se pose derrière la question suivante : qui paie ? En fait, on constate le développement de la gratuité. On met en place aujourd'hui des produits qui, par définition, ne seront pas payés par les personnes qui les regardent ou les utilisent. Le marché publicitaire en tant que tel est là pour apporter ces ressources.

Ce marché publicitaire n'est pas un puissant fond, il ne peut pas évoluer constamment. Xavier va revenir sur le cas de la France, mais les évolutions constatées sur ce marché ne sont pas aussi extraordinaires que cela. Elles sont au mieux au niveau de la croissance économique et parfois plus faibles. Il y a donc un problème de ressources et il en va certainement de la France comme il en va d'autres pays développés.

Voilà quelle est la première vision de ce marché de la publicité et les perspectives que l'on peut attendre sur la filière.

M. GUILLON.- Je vais naturellement prolonger le propos. On a vu l'évolution de la dépense de la communication en France que l'on mesure dans le cadre de l'étude France Pub sur l'imprimé qui reste la part majoritaire des dépenses. Majoritairement, la dépense des annonceurs dans l'imprimé, ce sont vos clients directs ou les clients de vos plus gros clients les supports de presse.

On a vu que l'évolution de cette dépense de la communication dans l'imprimé est en baisse. Est-ce une fatalité de l'imprimé ? La réponse est non. C'est l'ensemble de la dépense

de communication des annonceurs qui, par rapport au PIB, évolue plus doucement. Ce n'est pas une fatalité de l'imprimé. Lorsque l'on regarde le rapport de la dépense globale de communication ramenée au PIB sur 5 ans, tous médias confondus (la télé, la radio, etc.), on était à 0,77 % en 2001. En 2007, selon les prévisions qui seront officialisées en fin d'année, on est à 0,64 %. Cette année, la télévision fera moins d'un point de croissance sur le marché publicitaire. On rappelle que le PIB sera à peu près sur une estimation à 1,8 et l'évolution des prix à la consommation de 1,4.

M. ADES.- Si l'on écoute Mme LAGARDE, ce sera plus proche de 2.

M. GUILLON.- Ce n'est pas dans ces lieux que je vais contredire ce chiffre.

Si l'on fait 2, cela rajoute au phénomène de décalage. Le marché global de la communication, en volume, décroche par rapport au PIB.

Les annonceurs ont-ils moins communiqué ? La réponse est non. Dans le panel des annonceurs que nous suivons, plus de 2000 annonceurs tous secteurs confondus, on s'aperçoit que le volume de communication acheté est plus important. On voit l'effet de la dématérialisation. L'annonceur achète autant de volume et paie moins cher. On voit bien l'effet de la dématérialisation et les gains de productivité liés à la dématérialisation des messages. L'annonceur a fait des économies. Il n'a pas moins communiqué, il a profité de cela pour faire des économies. Il n'a pas encore réinvesti en communication.

Est-ce inexorable et cela va-t-il s'accroître ? La réponse est non. Je rappelle que le montant de la communication sur Internet, ce qui nous intéresse, c'est ce que l'annonceur a décaissé, sera en atterrissage à 730 M€ Si l'on compare cela aux chiffres astronomiques cités tout à l'heure de 55 % des 33 Md€ de communication sur l'imprimé, c'est tout petit.

En revanche, il y a eu des effets terribles sur les prix du coût contact. Il s'agit d'un des points importants qu'il faut bien comprendre dans la valorisation de ce qui finance le secteur de l'imprimé.

M. ADES.- Monsieur JANNET, je rappelle que vous êtes directeur délégué des *Echos*, je vous vois opiner du bonnet devant cette avalanche de chiffres et de constats. Êtes-vous dubitatif ou ne percevez-vous pas la même chose ?

M. JANNET.- Nous sommes surtout dans la vraie vie. Là, nous sommes en période de budget à un moment un peu délicat de notre histoire. Si je fais le bilan de l'année que nous venons de passer, je pense que cela se vérifie pour l'ensemble de la presse aujourd'hui, nous avons eu une très mauvaise année publicitaire. Nous avons fait un premier semestre calamiteux.

Au début de l'année, nous pensions que cela venait des élections. Après, avec l'arrivée de M. SARKOZY, nous nous sommes dit que cela allait redémarrer. Cela n'a pas redémarré. En ce moment, il y a les grèves. Nous espérons que cela ira mieux en 2008.

Même si les chiffres disent que ce n'est pas tant que cela sur le numérique, c'est quand même là que cela progresse le plus vite. Nous sommes sur des progressions à 35, 40 ou 50 %.

M. ADES.- On parlait de pas grand-chose.

M. JANNET.- Certes, mais là où cela pose un véritable problème, c'est que le coût pour mille, qui est le thermomètre de nos activités, est totalement effondré. On a en face de nous des personnes qui ont des stratégies assez étonnantes, qui essaient de faire rentrer le maximum de personnes sur leur site Internet, et qui ne qualifient jamais cette audience. Quand j'entends les grands patrons des grands groupes de presse français, les nouveaux, leur objectif est de un million de visiteurs uniques, des milliards de pages vues, etc. C'est séduisant et c'est assez facile à atteindre, car il suffit d'acheter cette audience.

En revanche, aux Etats-Unis, si l'on prend les mastodontes, ce n'est plus le coût pour 1000 mais le coût pour 10 000. Le prix de la publicité chez eux est à moins de 1,5 dollar pour 1000 pages. Comme ils ne sont pas nécessairement optimistes, ils disent qu'ils vont peut-être passer au coût pour 100 000 voire au coût pour 1 million. De l'autre côté, on a le papier qui coûte de plus en plus cher, l'appétence du public pour le papier qui n'est pas nécessairement à la hausse et des coûts de transport du papier qui sont aussi de plus en plus chers.

M. ADES.- Pour le journal.

M. JANNET.- Pour les *Echos*, c'est flatte. Pour l'ensemble de la presse, cela ne va pas très bien.

En face de ces coûts qui augmentent, les revenus publicitaires stagnent ou vont baisser, car le coût pour 1000 baisse. Ce qui est bien, c'est que nous ne sommes plus seuls dans la catastrophe. On est enfin en train de prendre conscience qu'il y a un problème.

Lorsque j'entends le patron du *Figaro* dire que le *figaro.fr* a plus de visiteurs que la chaîne info de Yahoo ou de MSN, je ne savais pas que nous faisons le même métier qu'eux. C'est bien d'avoir des visiteurs en plus, mais combien les vend-on ? Combien rapportent-ils ? C'est d'abord cela qui va compter.

Je n'ai pas la science des chiffres comme vous l'avez, mais dans la vraie vie de tous les jours, on les utilise quand même. Aux *Echos*, il y a 230 journalistes. Je ne sais pas combien de visiteurs uniques ou de pages vues il va me falloir pour arriver à les payer tous le jour où on aura tué le papier. J'ai l'impression que je n'y arriverai pas, mais je ne suis peut-être pas assez optimiste ; peut-être que nos nouveaux propriétaires vont nous expliquer cela...

(Applaudissements.)

M. ADES.- Non seulement vous l'expliquer, mais peut-être vous le faire découvrir.

M. JANNET.- Quand ils vont découvrir les vrais comptes des *Echos*, ils vont découvrir que l'Internet peut être rentable, pas nécessairement en allant chercher des milliards de visiteurs uniques, mais avec ce qui se fait dans la vraie vie habituelle des commerçants, à savoir j'ai un produit, j'ai une cible, comment je vais le vendre à ma cible en qualifiant autant que faire se peut cette cible, afin de la vendre le mieux possible.

Assez bêtement, il y a du gratuit et du payant sur le site des *Echos*. Nous sommes gratuits pour une bonne partie, mais nous sommes payants là où cela fait mal. Si demain le journal *Les Echos* est en ligne gratuitement, j'ai fait les calculs, on perdrait 2 à 3 M€ de marge nette. Dans un quotidien, cela pèse.

En parallèle de cela, je n'ai pas fait le calcul de ce que l'on allait perdre sur le papier. L'acheteur de la BNP ou du ministère des finances, si le journal est gratuit sur Internet, il va peut-être nous en acheter un peu moins en papier. L'impact sera colossal. Si nous allons vers cela, ce sera très destructeur. Je ne suis pas propriétaire des *Echos*, aussi je fais ce que l'on me demande ou je fais autre chose.

M. GULLON.- Le coût pour 1000 que vous évoquiez est spectaculaire. Aujourd'hui, les coûts pour 1000 des médias traditionnels vont évoluer de 3 à 4 centimes le coût contact.

M. JANNET.- Je prenais l'exemple des personnes qui veulent des milliards d'utilisateurs. Aujourd'hui, en France, certains sites refusent que l'on donne le nombre de visiteurs uniques de leur site, car ils ont plus de visiteurs uniques qu'il y a d'habitants en France tellement les données chiffrées sont fiables. On peut aussi vendre de la publicité extrêmement chère. Sur les *echos.fr*, je peux vous garantir que nous la vendons très cher. Nous ne sommes plus très loin du prix du coût pour 1000 du quotidien, car nous avons qualifié l'audience, nous la travaillons en permanence et que le retour sur investissement de l'annonceur est extrêmement bon.

Si vous voulez toucher un cadre supérieur en entreprise, vous allez sur *lesechos.fr*, vous achetez 500 000 pages vues, cela se compte ainsi. Cela va vous coûter 10 fois plus que si vous les achetiez sur les Pages Jaunes. Toutefois, pour toucher les mêmes cadres supérieurs sur les Pages Jaunes, il va falloir acheter des dizaines de millions de pages. Finalement, cela va revenir moins cher de passer par *Les Echos*, d'autant que vous allez gagner du temps et vous allez plus facilement toucher les annonceurs.

Je prends régulièrement l'exemple de Ferrari. Ferrari, assez bêtement, a installé un magasin en haut de l'avenue Kléber. Le magasin est petit, il y a trois Ferrari en vitrine. Ils auraient pu avoir un maximum de visiteurs uniques en l'installant à côté du Stade de France à Saint-Denis. Ils auraient eu un nombre de visiteurs uniques incroyable tous les jours. Or, ils ne vendent que des voitures de luxe très chères, ils sont donc allés s'installer là où des personnes en achètent. Il y a plus de personnes qui achètent des voitures de luxe très chères avenue Kléber qu'à Saint-Denis.

Notre stratégie est un peu celle-là. Nous allons essayer de faire le même métier en numérique, en papier, sur le web, sur le quotidien, sur le mensuel en jeu et sur le e-paper que nous venons de démarrer.

M. ADES.- La première concession de Rolls-Royce au monde est à Shanghai.

Monsieur GOUVERNEUR, que pensez-vous de tout cela ?

M. GOUVERNEUR.- Il faut absolument que cela mute. Si vous pensez que l'imprimé est un document et que le document est support d'information, au final, ce sont presque des synonymes et il faut que l'information aille toucher celui qui en a besoin. Cela paraît simple à énoncer, mais c'est très compliqué à mettre en oeuvre. Les enjeux sont énormes.

Je ne suis pas Dominique WOLTON, mais il y a deux ou trois paradigmes de base qu'il faut rappeler. L'entraîneur de l'équipe de France de hand-ball disait que répéter n'est pas recommencer. Aussi, revenons à des choses pragmatiques.

La création de l'idée, l'impression englobante, pour être agréable à la totalité de la chaîne graphique, puis le stockage et la distribution de cette information, quelle que soit la forme, font un tout. On oublie souvent que stockage et distribution représentent plus de 60 % du prix d'un document donc d'une information.

J'ai souvent dit qu'il n'y aurait pas de révolution, même si elle existe technologiquement, tant que le stockage et la distribution n'auraient pas évolué. A l'arrivée d'Internet, j'ai eu beaucoup d'espoir, on voit que cette chaîne mute, se transforme et s'optimise.

Même si l'on a parlé du 15^{ème} siècle tout à l'heure, les lecteurs étaient rares. Aujourd'hui, les lecteurs acteurs sont plus nombreux. Plus de 70 % de cadres blancs passent plus de 50 % de leur temps à lire. Si l'on passe 70 % de son temps à lire, ce n'est pas seulement pour la culture, c'est aussi pour prendre des décisions. Si nous ne sommes pas plus bêtes que les Anglais, il faut agir quel que soit le secteur d'activité.

On est dans une pyramide d'entreprises. On parle souvent de grandes entreprises. Les noms reviennent sur les grandes entreprises. Sur les 4 millions d'entreprises en France, il n'y a que 200 grands comptes. Or, les petites et moyennes entreprises sont très importantes.

Il y a également la classification de cette information à travers l'imprimé. On a trois grands segments.

Le premier, c'est l'imprimé support des processus de l'entreprise, une petite, une moyenne ou une grande. Toutefois, il faut que ces documents arrivent à faire que l'entreprise se parle avec ses hommes, avec des fonctions différentes.

Le deuxième niveau, qui n'est pas une question d'échelle, c'est le document support des produits. Lorsque j'ai ce micro, il y a un document papier qui va m'expliquer comment le brancher.

Le troisième niveau de l'information, c'est le produit lui-même. Vous êtes journaliste, vous écrivez un papier, c'est un document important. La structuration documentaire doit être de plus en plus attractive plus elle va vers le troisième niveau.

Or, malgré tout ce que l'on dit, malgré tous ces progrès qui sont faits, l'information va-t-elle à la bonne personne, au bon moment, dans la bonne forme et pour la bonne utilité ? Il s'agit d'une question de fond que l'on pense avoir résolue.

On a parlé de l'illusion technologique et j'étais très heureux d'avoir dit il y a quelques années à un ami qui est professeur de science politique : « *J'ai regardé dans l'Universalis, il y a une page dans toute l'encyclopédie sur le vote des chômeurs. Tu te rends compte, le temps que j'ai gagné.* » Il m'a dit quelque chose que j'aurais dû savoir depuis toujours : « *Il est tout aussi important de laisser son regard porter sur une bibliothèque que d'avoir une version très pointue de l'information.* » L'illusion de la pertinence de l'information quand elle est pointue, c'est toute l'histoire du silence et du bruit.

J'ai entendu GALLIMARD parler de cette avancée avec le nom de son intitulé de travail, le directeur du service patrimoine et archives. De mémoire, il y a quelques années, une expérience avait été faite pour sortir de la nouvelle revue française le numéro un. Je ne suis pas certain, malgré tous les efforts, que les personnes de *Normale Sup* l'aient ce livre aujourd'hui.

M. ADES.- Avez-vous ce livre ?

M. GOUVERNEUR.- Oui, mais c'est avec autorisation.

La bonne information au bon moment avec les technologies est possible, mais il faut être certain que l'on puisse utiliser le média papier, la transversalité du possible. Je pense que les personnes ne sont pas au courant dans la vraie vie du possible. Il y a une élite de la technologie, de la connaissance des nouveaux médias.

J'ai vu une secrétaire avant-hier, je lui ai expliqué que, pour le départ d'une dame qui avait bien travaillé pendant longtemps, il fallait un livre d'or. Je lui ai expliqué qu'il y avait pas mal de personnes qui faisaient des livres numériques et des photos albums. Pour télécharger

l'un des nombreux, un mur de feu l'empêchait. Il a fallu trouver comment faire. Quand il est arrivé, elle ne savait pas l'ouvrir.

Une fois que je connais un certain nombre de technologies, d'accès à l'information, comment puis-je trier et utiliser cette mer d'informations ? Je crains que l'utilisation ne soit réservée pour le moment qu'à une élite et qu'il faille travailler tous ensemble à cette éducation des possibles.

M. ADES.- Vous parlez donc d'une mutation lente pour l'imprimé ?

M. GOUVERNEUR.- Je pense qu'elle sera extrêmement rapide pour les plus jeunes générations et extrêmement lente pour la partie intermédiaire.

On n'en a pas parlé, mais personne ne l'oublie, est-ce que je change une tâche dans l'entreprise ou est-ce que je change une organisation ? Est-ce que je change beaucoup ou un peu les coûts ? Est-ce que je prends beaucoup ou peu de temps pour le mettre en place ? Chaque fois, il faut que je mette en place des informations auprès des directions générales pour que cela redescende auprès des utilisateurs. Cette redescende auprès des utilisateurs, je ne suis pas certain qu'elle soit très bien pilotée au quotidien.

M. LEGENDRE.- Depuis tout à l'heure, on parle de vraie vie et de fausse vie. Je m'interroge sur la fausse vie. J'ai l'impression que tout est vrai. Nous sommes à peu près tous dans le même bain.

En vous écoutant, vous avez l'air de dire que ce sont les jeunes générations qui vont très vite et plus vite que nous. Je vous rappelle que, pour la plupart d'entre nous dans cette salle, nous côtoyons l'informatique depuis 25 ans. Nous ne sommes pas totalement en dehors de tout cela. Aussi, à un moment où à un autre, on réagit, on agit et on met des choses en place.

Regarder la progression du e-commerce. Aujourd'hui, les gens achètent beaucoup plus en ligne qu'ils n'achetaient précédemment et ils le font de façon relativement aisée.

Les systèmes d'information aujourd'hui sont assez faciles. Néanmoins, je ne juge pas de la qualité de l'information qui est un autre sujet. Aujourd'hui, il est assez facile de mettre en place des podcasts, de regarder directement sur Internet des newsletters. Je ne suis pas certain que ce soit si compliqué que cela. J'ai quand même tendance à penser que cela évolue relativement vite.

M. ADES.- Sur cette question-là, il faudra savoir si les générations mûres se sont adaptées rapidement, non pas à l'informatique, mais à Internet. Ce n'est pas tout à fait la même chose. On ne s'y adapte pas nécessairement de la même façon.

J'ai eu le tout premier Apple, j'ai été parmi les premiers pilotes de l'informatique portable. J'avais trois écrans, un à mon bureau, un chez moi et un autre dans ma voiture. Dans le même temps, je m'aperçois que mes fils m'ont dépassé sur l'utilisation d'Internet alors que

j'étais pionnier. La question est de savoir quel est le type de mutation à l'heure actuelle et comment cela nous concerne.

Un intervenant.- (*Fédération de l'imprimerie*) Je réagis aux propos de MM. GUILLON et LEGENDRE.

L'impression que nous avons, qui est aussi une question, c'est que l'on n'est plus sur une posture de défense de l'imprimé. On fait un plaidoyer sur notre média. Toutefois, lorsque l'on regarde les chiffres des dépenses des annonceurs et ceux de l'industrie graphique que nous publions, la dernière version n'étant pas particulièrement joyeuse, on peut se demander si l'on n'est pas en train de sous-estimer un phénomène que j'ai vécu au salon de la VAD à Lille ; en dehors de La Poste et quelques agences de marketing direct qui étaient là, il n'y avait pas un acteur pour défendre le média imprimé.

Premièrement, il y a une forme de ringardise du média imprimé. Je n'ai pas apprécié ce plaidoyer à l'envers.

Deuxièmement, il y a une absence d'outils de contrôle de l'efficacité de la campagne papier. Or, le moindre broker d'adresse, le moindre organisateur ou intégrateur de données ou le moindre acteur d'e-mailing est capable de fournir n'importe quel type d'outils permettant de mesurer, même si derrière il y a beaucoup de bla-bla sur l'audience.

Troisième élément, on oublie que les acteurs qui se saisissent de tout cela, de l'immatériel, ne sont pas ceux qui sont dans la salle. La division technique de notre chaîne de l'écrit n'est pas transposable à ces nouveaux métiers fusionnés, intégrés et transversaux.

Pour nous, c'est une interrogation. Tout ce qui a été dit dans la précédente table ronde était extrêmement fort et serait destiné à nous rassurer à l'envers, puisque ce qui se passe ici nous inquiète. En effet, on sait pertinemment que, dans certains types de produits, on ne peut pas tenir le même discours.

Les modèles économiques sont différents dans le catalogue, la presse, le beau livre. Celui qui pense que la VAD n'est pas impactée par l'immatériel se moque du monde. Quand on voit dans les statistiques comment cela évolue, la révolution est totale.

Pour nous, cela a une conséquence redoutable. Le secteur des industries graphiques mute, ainsi que le support. Mais ce n'est pas le cas des outils, qui sont un véritable plan d'occupation des sols et sont statiques. Nous avons une donne sociale que vous connaissez tous, qui est à mesurer. Dans les statistiques, on sait à quel point les glissements en volume sont faibles.

M. GUILLON.- S'ils sont faibles, il faut aller rechercher le côté extrêmement valorisant de l'imprimé. Dans tout le bruit fait autour d'Internet, rappelons que l'investissement de communication s'élève à 730 M€

Pour quelle raison n'est-ce pas plus ? Pourquoi cela a-t-il effondré le Coût Pour Mille ? Pourquoi cela n'a-t-il pas fait un transfert ? Si la communication avait été tellement magique sur Internet, on aurait eu un glissement. Des annonceurs auraient opéré des choix, abandonné l'imprimé, l'affichage, et seraient passés sur Internet. Aucun d'entre eux n'a fait une migration brutale et sauvage, basculant totalement. Sinon, on aurait plus de 730 M€ Cela a simplement baissé le coût de la valeur unitaire.

Le marché de la communication est très pragmatique. L'annonceur paie à hauteur de ce que cela lui rapporte. Au départ, on achète la pub par rapport à des Coûts Pour Mille. Ils sont standard, il y a des études d'exposition, etc. C'est la façon de présenter les produits.

Au final, la réalité de décision des plans médias, ce n'est pas cela, mais l'impact. Un exemple concret : demandez à un directeur d'hypermarché s'il est capable d'arrêter de distribuer de l'imprimé, du catalogue sur sa zone de chalandise. Pas un ne le fait. C'est un point très important.

En revanche, que fait-il ? Il y a une baisse de volume. Dans votre métier, vous la subissez de plein fouet. On a cru comprendre, à son sourire épanoui, qu'il gagnait très bien sa vie. S'il diminue son volume et que le chiffre d'affaires global chute un peu, c'est qu'il y a un décalage, de la valeur.

Lorsque le directeur de l'hypermarché faisait, tous les quinze jours, 100 000 exemplaires systématiques d'un truc volumineux et peu ciblé, il le payait. Maintenant, il va en faire un peu moins, mais plus qualitatif par rapport aux zones de sélection.

Les autres prestataires n'ont pas ces résultats de rentabilité. Ils ont très bien intégré la migration du moindre volume par la valeur, avec une prestation marketing de qualification des territoires et d'analyse du portrait robot de leur client, pour atteindre une distribution optimisée, aussi bien en mailing qu'en catalogue.

Que voit-on en retour lorsque cela est bien fait, quand le consommateur reçoit, en fonction de son profil, le bon document imprimé publicitaire ? Dans l'étude que l'on suit, on va regarder où les consommateurs vont chercher l'information commerciale. La presse magazine, la presse en général et l'imprimé sont parmi les plus cités. On constate que la valeur est là aussi.

M. JANNET.- Je ne vais pas vous rassurer non plus. Même si ce n'est que 730 M€ cela va aller très, très vite.

Je vous donne quelques exemples.

Pour un exemplaire des *Echos* dans un kiosque, 45 % à 50 % du prix facial part dans la fabrication et la distribution. Le même exemplaire sur le *e-paper* ou Internet, je le vends au même tarif, donc je sauve 40 % à 50 % de mes coûts. Ce qui préserve encore le papier par rapport au numérique, c'est que la TVA est à 2,10 sur le papier au lieu de 19,6 sur l'autre formule.

Autre exemple. Quand on cherche à récupérer des abonnés pour le quotidien, l'utilisation des mailings papier nous coûte trois à quatre fois plus cher que celle des numériques. On va de plus en plus vers ces derniers pour chercher des abonnés que vers le papier. Je ne parle même pas du réabonnement. On envoyait quatre à cinq relances papier, aujourd'hui il nous en reste trois. On discute pour savoir si l'on ne va pas encore en supprimer un. Le reste se fait par le mail.

Dernier exemple. J'ai été frappé quand Renault a lancé sa Twingo. Ils n'ont acheté la publicité que sur Internet. D'accord, c'est moins cher. Mais, pour le même volume dépensé, ils gagnent plus de contacts.

Ce qui va faire la différence, ce n'est pas le chiffre d'affaires, mais la marge que l'on va récupérer. Sur le site des *Echos.fr*, les taux de marge n'ont rien à voir avec ceux du quotidien. Plus le temps va passer, pire cela va être. Aujourd'hui, quand on fait un journal, on l'imprime à Toulouse, à Montpellier, à Rennes, à Mulhouse, à Paris. Cela va encore. Le jour où la diffusion va baisser suffisamment et où cela cessera d'être rentable de l'imprimer à Mulhouse, on va tout arrêter d'un coup. C'est cela, l'économie. Le jour où l'on va arrêter de faire de la marge, c'est vrai dans tous les commerces, on l'acceptera une ou deux années. Si l'on voit que cela ne revient pas, on arrêtera le produit.

M. ADES.- C'est le constat. On ne va pas distribuer les revolvers pour se suicider.

M. LIANDE.- Pascal parlait des études réalisées sur les différents médias. Il faut faire attention aux propos. Je ne suis pas certain que les outils d'étude soient si sophistiqués et tellement au point. C'est juste le versant.

Défendons deux minutes les médias traditionnels. Je n'aime pas cet adjectif, parce qu'ils n'ont plus rien de traditionnel. Du côté de ces médias, des outils existent, extrêmement bien conçus, très professionnels. Il en va de la télévision comme de la presse, même s'il y a des éléments perfectibles. Il faut dire que ces outils existent, permettent aux annonceurs de réfléchir et de déployer des stratégies, de mesurer des efficacités. Il faut juste faire attention à cela.

La réponse à la question posée, Monsieur ADES, est aussi du côté des annonceurs et de leur stratégie. J'ai regardé le programme...

M. ADES.- Les annonceurs se moquent de la stratégie, ils veulent que cela paie.

M. LIANDE.- Ils souhaitent un retour sur investissement. Mais ils ont des stratégies pour utiliser tel média en complément de tel autre, face à leur produit, leur spécificité, à leur marché...

J'ai étudié le programme. Il est riche et intéressant. Cet après-midi, vous faites parler des entreprises clients, des acheteurs. Dans cette filière, il n'y a pas que des acheteurs, il y a des marketeurs, des stratèges, des communicants qui ont leur mot à dire.

Les acheteurs ont une logique, celle d'acheter au meilleur prix pour l'efficacité maximum. Cela étant dit, les stratèges des entreprises se trouvent aussi chez les marketeurs et les communicants. La réflexion qu'ils ont par rapport à la communication aujourd'hui ne se situe pas dans une logique de silo : *"Je suis sur un média, sur un autre, je remplace l'un par l'autre, j'essaie d'avoir une vision globale."*

Pour terminer sur Internet, mon voisin me demandait s'il représenterait 14 % du marché publicitaire dans cinq ans. Je n'en sais rien. On est en phase d'expérimentation. Il y a un phénomène de mode, d'engouement. Cela ne coûte pas très cher d'expérimenter, donc on le fait. Les annonceurs vont aller regarder ce qui se passe et mesurer les retours.

M. GOUVERNEUR.- Sur le média et l'Euromedia, en 2006, je ne suis pas un expert, mais des chiffres sont disponibles, un peu plus de 32 Md€ en France pour la totalité de la communication, dont 64 % pour le hors média, soit 19 Md€. On pourrait se dire que c'est super. Sur cette dernière somme, pour les créatifs, prépresse et distribution, il y a 9 Md€, d'où un montant restant pour les imprimeurs et des marges. C'est le côté positif.

Dans les trois cercles ou carrés des grandes entreprises, qui sont les décideurs ? Direction générale, acheteurs, marketeurs. Qui va voir ces gens-là chez les imprimeurs ? Ce n'est pas une attaque, mais un constat sympathique. L'idée est que, pour rencontrer les donneurs d'ordre, il faut être formé. Ce n'est pas une question d'intelligence, mais de formation.

On a parlé de pédagogie et de vos constats européens. Au travers de ceux-ci, j'ai cru lire que, globalement, sur autres produits + autres produits pour le commerce, on atteignait plus de 50 %, de mémoire. Si je me souviens bien des études très intéressantes, en dehors des impressions traditionnelles, il y avait 1 %. Dans vos analyses, il y a une segmentation avec 222 G, 222 C et 222E, c'est-à-dire le prépresse, l'impression et un peu de définition.

Vous avez parlé de la VAD, c'est-à-dire les routeurs qui deviennent des services de travail à façon (723 Z, 724 Z). Votre code NACE était 2.2.2. En dehors, il y a tout le reste. Donc, il faut prendre en compte toute cette hétérogénéité d'acteurs.

On revient dans l'entreprise : direction générale, acheteurs, marketeurs. Les gens ne sont pas challengés, motivés par les mêmes objectifs. Les acheteurs, c'est sur le ROI, et sur d'autres choses...

On pense que la pression sur les coûts est faite en masse. Deux actions ne sont pas menées :

- ✓ Le conseil aux entreprises, pour les aider à mieux atteindre leurs clients, sauf cas exceptionnel ;
- ✓ Le retour sur investissement n'existe pas, malgré ce que l'on a dit. Les outils commencent à naître. Je parle de savoir si les clients ont bien été touchés, malgré les milliers de mails que l'on reçoit.

Il faut expliquer aux entreprises la plus-value. Les imprimeurs ont beaucoup de qualités et de traditions, mais il faut les aider à aller vendre leur savoir-faire, afin qu'ils comprennent comment mieux atteindre leur cible.

Sur les 9 Md€ qu'avons-nous ? 36 % sur le marketing direct, le lien avec la VAD, 5 % sur les catalogues, le reste sur les publicitaires. Comment combiner l'Internet, le mailing, etc. ?

Comment dois-je faire, en tant qu'imprimeur traditionnel, pour rentrer dans ce monde, mieux communiquer, combattre, rester à niveau, et utiliser ce que le patron de Publicis appelait "les trois écrans" : la télévision, l'ordinateur et le cinéma ?

Qui est le premier producteur d'automobiles dans le monde ? Toyota. Quand on parle de Renault ou de Peugeot et que vous demandez une brochure, il y a quatre ou cinq ans il fallait trois semaines pour la recevoir. J'en recevais une belle, imprimée en offset. Aujourd'hui, il me faut 72 heures, mais j'ai toujours un catalogue global. Je n'ai pas celui correspondant à ma réalisation sur Internet. Toyota le fait aujourd'hui.

Chez Ferrari, Rolls, Jaguar, 40 % des personnes qui viennent dans un *show room* pour essayer une voiture l'achètent. Comment les faire venir ? On parlait des 100 000 à 1 € Cette révolution culture autour de la gestion de l'information et des médias, Crossmedia, est fondamentale.

M. ADES.- Si j'ai bien compris, vous nous dites que cela a un avenir. Il faut rebattre les cartes et réétudier la façon de procéder.

M. GOUVERNEUR.- On regarde la valeur, on voit comment on en ajoute de nouvelles. On ne laisse pas aux autres le soin de progresser alors qu'il y a beaucoup d'intelligence dans l'imprimerie. Tout ce que vous avez dit pour l'Europe est très important.

(Applaudissements.)

M. SEDINSANDRE.- Je suis responsable des éditions au ministère de l'Agriculture. Monsieur JANNET, je ne fais pas partie des heureux élus à connaître la version *e-paper* des *Echos*. Est-ce une mutation ?

M. JANNET.- Je vous l'ai apportée. C'est une mutation technologique étonnante. On a le même confort que sur le papier et, en parallèle, tous les atouts de la technologie numérique. Cette machine s'actualise quand vous voulez, elle est en wi-fi. Cela permet de remettre à jour en permanence l'information des *Echos*. A 20 h 30 ou 21 heures, on boucle. L'édition de Paris est bouclée à 21 h 30 pour avoir Wall Street. S'il tombe une information à 21 heures 36, on ne saura pas la donner à nos lecteurs.

Malgré le succès que nous avons sur le Web, des gens impriment les articles, parce que le confort de lecture n'est pas bon sur un ordinateur. On peut lire deux ou trois informations comme cela, mais si vous devez passer une heure dans le train, vous n'allez pas lire pendant une heure.

On a trouvé cette technologie, qui est une émanation de Philips, qui a été développée avec les Chinois. C'est la même technologie que le papier. Cela fonctionne avec le contraste de la lumière. Il n'y a pas d'écran rétro éclairé, avec lumière derrière la machine. Vous n'avez aucune usure des yeux, une consommation minimale, vous ne consommez que lorsque vous changez la page, qui s'actualise.

Vous avez la même hiérarchisation que dans les *Echos*, mais vous avez de l'information 24 heures sur 24, les dernières informations mises à jour en permanence. Vous pouvez embarquer des livres. On a ouvert une librairie.

Pour nous, c'est expérimental. On n'est pas en train de dire que c'est formidable, que cela va remplacer le Web et le papier. On le teste. On le vend relativement cher parce que c'est le début d'une histoire. On travaille pour créer un kiosque *e-paper*, afin qu'il y ait d'autres quotidiens que les *Echos*. *Amazon*, grand ami des éditeurs de livres, va sortir le sien dans les prochains jours.

C'est une révolution ou une évolution technologique. Cela n'a rien à voir avec le *e-book*, que vous brocardiez tout à l'heure à raison. C'était une escroquerie, un ordinateur rebaptisé machine à lire des livres. Aujourd'hui, c'est une vraie machine. Elle est épaisse, elle pèse 400 grammes, on n'est pas très content, mais c'est parce qu'on n'a pas de batterie molle, les composants mous n'existant pas. Une autre, plus petite que celle-là, irait bien dans votre poche, mais n'est pas wi-fi.

C'est le début d'une histoire. On a vu des feuilles en plastique qui ressemblent à des feuilles de papier. On ne sait pas mettre du wi-fi, mais, dans quatre ou cinq ans, cela fonctionnera. Ce sont plutôt les jeunes générations qui vont vers la technologie.

De plus, une minorité de personnes ont les moyens d'acheter une machine à 700 € c'est leur société qui la paie. C'est une information dont ils auront absolument besoin. C'est la

frime d'avoir cela sous le bras pour un moment. Le *e-book*, c'est très frime aussi. Ce ne sont pas les lycéens qui l'auront.

Si nous n'investissons pas sur cela, ce seraient uniquement des Sony, des Bridgestone, des grandes marques de technologie. Ce n'est pas à eux de faire notre métier. Le nôtre est de sortir des contenus, de les amener à nos lecteurs et de dire aux fabricants : "*Voilà ce que nous voudrions.*"

Nous n'avons pas toujours bien fonctionné, nous, éditeurs de presse et de livres, avec vos métiers. Je suis d'accord, il faut rebattre les cartes. Les dernières innovations en presse ont été le collage de post-it sur la première page. Ce n'est pas très innovant quand, sur Internet, on est capable de dire bonjour aux gens en donnant leur nom. Il faut peut-être que l'on se parle plus.

M. ADES.- L'occasion vous en a été donnée. Pensiez-vous venir faire de la promotion ?

M. JANNET.- J'ai lu le journal ce matin dans le métro.

M. BALTU.- Je suis papetier. Il faut arrêter d'opposer les médias électroniques et le papier. Toutes les preuves sont là, cela a été dit dans la table ronde précédente, ils ont toujours cohabité. La qualité du contenu, comme l'ont déclaré les différents intervenants, fait la différence.

On voit bien que les gens lisent. Deux journaux gratuits dont je n'ai pas à faire la publicité, dont je ne suis pas fournisseur, tirent à plus de 600 000 exemplaires/jour.

Le rapport charnel au papier est très important. *L'e-paper*, c'est très bien, mais, comme les assistants personnels ont trouvé leur place à côté des agendas, on voit sur les bureaux beaucoup d'agendas papier. Cela se poursuivra.

M. ADES.- Nous n'allons pas longuement épiloguer sur ce point. Peut-être cela fonctionnera-t-il, peut-être pas ; peut-être cela sera-t-il une niche. Que disait-on du téléphone portable ? On a vu ce que cela a donné ensuite. Il fallait arriver avec sa valise pour le déplacer, on est passé à un minuscule étui.

M. GOUVERNEUR.- Plus l'information est ciblée, plus le papier augmente, entre 6 à 8 % par an et par individu. Ce n'est pas encore beaucoup utilisé. Cela n'a pas d'impact sur la masse globale du vendu. On disait : "*plus de volume et plus de ciblé.*" On augmente la vente de papier.

M. BALTU.- Je suis d'accord. A partir du moment où les choses sont ciblées et la qualité du contenu est là, la personne de Bayard Presse l'a exprimé sur la jeunesse, il n'y a pas de danger pour l'imprimé média ou le papier.

M. GOUVERNEUR.- Vous recevez 18,5 kilos de mailing aux Etats-Unis par individu. On peut imaginer en recevoir 14 mieux ciblés.

M. ADES.- Nous nous arrêtons là pour l'instant. Nous pourrions continuer à parler entre nous de ces questions fascinantes au cours du repas qui nous attend.

(La séance, suspendue à 12 heures 50, reprend à 14 heures 20.)