

L'IMPRIMERIE DU DÉTROIT : LA CONSTRUCTION D'UNE NOUVELLE TRAJECTOIRE VIA L'ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ ET DE LA COOPÉRATION

► Julien DA COSTA et Mélanie HENICHARD,
membres du comité de direction de L'imprimerie du Détroit

► SÉANCE DU 27 MAI 2015

**L'IMPRIMERIE DU DÉTROIT : SON FONCTIONNEMENT ACTUEL,
SES DIFFICULTÉS** p.3

- Les activités de l'entreprise p.3
- Les limites du modèle de développement de son activité p.3

**L'APPORT DE L'ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ ET DE LA COOPÉRATION
SUR L'ACTIVITÉ : LE CHEMINEMENT VERS UN CHANGEMENT DE MODÈLE** p.4

- Une première réflexion sur l'activité de l'entreprise, l'utilité de l'imprimé papier p.4
- L'émergence d'une idée : redonner du sens au produit imprimé p.4
- Une plate-forme numérique qui fait travailler les différents acteurs en coopération p.5
- Quel nouveau modèle d'affaire ? p.6

ÉCHANGES AVEC LES PARTICIPANTS p.6

- Le rapport aux matières premières : conditions d'achat, questions environnementales p.6
- Quels effets du projet à l'interne de l'entreprise ? p.7
- Les conditions de concrétisation et de financement du projet p.8
- Comment valoriser l'offre auprès des clients, dans ses dimensions servicielle et monétaire ? p.9

► PARTICIPANTS À LA SÉANCE

Claire-Emmanuelle BERRIET • Christophe CESETTI (Convergences souhaitables) • Julien DA COSTA (L'imprimerie du Détroit) • Nicolas DAMESIN (UTT) • Romain DEMISSY (ATEMIS) • Christian DU TERTRE (ATEMIS) • Eric FROMANT (Sefior) • Pierre GALIEGUE • Philippe GUINAUD • Mélanie HENICHARD (L'imprimerie du Détroit) • Jan KOLAR (Imagin'able) • Morgane LAMERAND (PAJ) • Simon LEDEZ (Club Noé) • Pierre-Yves LEDILOSQUER (PAJ) • Francisco LIMA (UFMG) • Patrick PENICAUD (Filia) • Marie-Claude SAGET (Initis) • Guillaume TOULORGE (Club EF) • Ali VAKILI (Mindtracker) • Michel VEILLARD (Institut de la monétarisation) • Patrice VUIDEL (ATEMIS) • Christian WEISSE (Filia)

L'imprimerie du Détroit est une entreprise à gouvernance familiale implantée à Rinxent, dans le Pas de Calais. La question de la reprise de l'imprimerie par Julien DA COSTA, fils de l'actuel dirigeant, se posant, celui-ci s'est interrogé sur les conditions de pérennisation de l'activité. Avec la volonté de trouver, avant de reprendre l'entreprise, un modèle économique qui permette de dépasser les limites du modèle actuel de l'imprimerie. Julien DA COSTA vient de terminer un parcours vers l'économie de la fonctionnalité et de la coopération, proposé par le CJD et le réseau Alliances, animé par Patrice VUIDEL et Christian DU TERTRE.

Avec sa sœur, Mélanie HENICHARD, il vient partager les nouvelles solutions orientées "économie de la fonctionnalité et de la coopération" sur lesquelles ils travaillent.

L'IMPRIMERIE DU DÉTROIT : SON FONCTIONNEMENT ACTUEL, SES DIFFICULTÉS

LES ACTIVITÉS DE L'ENTREPRISE

En 1998, le père de Julien Da Costa acquiert l'imprimerie du détroit alors en dépôt de bilan. Elle ne dispose à ce moment que d'un seul savoir-faire : l'impression d'étiquette de conserve. Le plan de continuation permettra d'augmenter ses marchés : l'imprimerie fabrique par la suite tous types de produits imprimables (flyers, brochures, dépliants, cartes publicitaires, étiquettes de boîte de conserve), essentiellement en moyenne ou grande série (de 10 000 à 1 000 000 d'exemplaires). La société fait également de la sous-traitance pour un revendeur web français.

Entre 2004 et 2006, se termine le remboursement lié au plan de continuation. Un investissement dans du matériel de production de l'ordre de 2 millions d'euros est fait.

A partir de 2010, l'imprimerie du Détroit cherche à se développer également sur de petites commandes, en apportant une offre de services dans l'impression numérique. Pour ce faire, la société Offset services est rachetée, et 550 000 euros d'investissements sont réalisés, notamment pour acheter une presse numérique, une piqueuse numérique, une pelliculeuse et une vernisseuse.

LES LIMITES DU MODÈLE DE DÉVELOPPEMENT DE SON ACTIVITÉ

En 2014, la rentabilité de l'entreprise ayant peu à peu diminué, un nouveau dépôt de bilan nécessite le licenciement de 8 salariés sur 20. Les nouvelles technologies et les nouveaux modes de communications ont réduit le marché : le recours aux supports imprimés est diminué ou remplacé, l'entreprise doit donc baisser ses prix et inciter les clients à de l'achat en grand volume pour espérer poursuivre ses ventes. Par ailleurs, les machines de presse sont vieillissantes et devront être remplacées d'ici à 2 ans, ce qui suppose un investissement important qui semble être peu envisageable au vu de la situation financière et de la situation du marché.

Le point mort de l'activité est très haut et souvent l'atteinte de celui-ci se produit dans les tous derniers jours de chaque mois. Dans ce contexte, la pression sur les collaborateurs est forte et contribue à des conditions de travail peu agréables et peu motivantes sur la durée. Une « course à la production » (produire plus, plus vite) doit sans cesse être menée. Dans ces conditions, il n'est guère envisageable de reprendre l'imprimerie.

L'APPORT DE L'ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ ET DE LA COOPÉRATION SUR L'ACTIVITÉ : LE CHEMINEMENT VERS UN CHANGEMENT DE MODÈLE

UNE PREMIÈRE RÉFLEXION SUR L'ACTIVITÉ DE L'ENTREPRISE, L'UTILITÉ DE L'IMPRIMÉ PAPIER.

L'attachement au métier et la volonté de le poursuivre incitent les dirigeants à se poser des questions sur l'utilité de l'imprimé papier. L'imprimé papier a-t-il encore un avenir ? Quels sont ses avantages ? Quels sont ses usages ? Qui serait prêt à acheter des imprimés papier et dans quelles conditions ?

Le papier a l'avantage de proposer un temps de lecture en dehors des temps d'écran, à un moment choisi. Des études démontrent l'attachement d'un grand nombre d'individus au papier et une attention plus forte à un message transmis sur support papier. En outre, le support est facile à partager.

A contrario, c'est un support dont le message est figé. Cette non-évolution du support contribue à une lassitude et à une baisse de son utilisation. Dans le cadre du modèle économique actuel, les clients achètent un grand nombre de supports qu'ils utilisent seulement les premières semaines de l'achat, soit par lassitude soit parce que le message fini par être désuet, inexact ou en décalage par rapport à l'actualité. La majeure partie des documents est donc inutilisée. C'est le « syndrome du placard » : des piles de plaquettes non distribuées et aujourd'hui plus d'actualité.

L'ÉMERGENCE D'UNE IDÉE : REDONNER DU SENS AU PRODUIT IMPRIMÉ

Ces constats ont permis de réfléchir sur ce qui permettrait de redonner du sens à l'utilisation du produit imprimé, afin de proposer une nouvelle offre aux clients. Plusieurs idées ont alors émergé à partir d'une ambition : **rendre vivant le document source.**

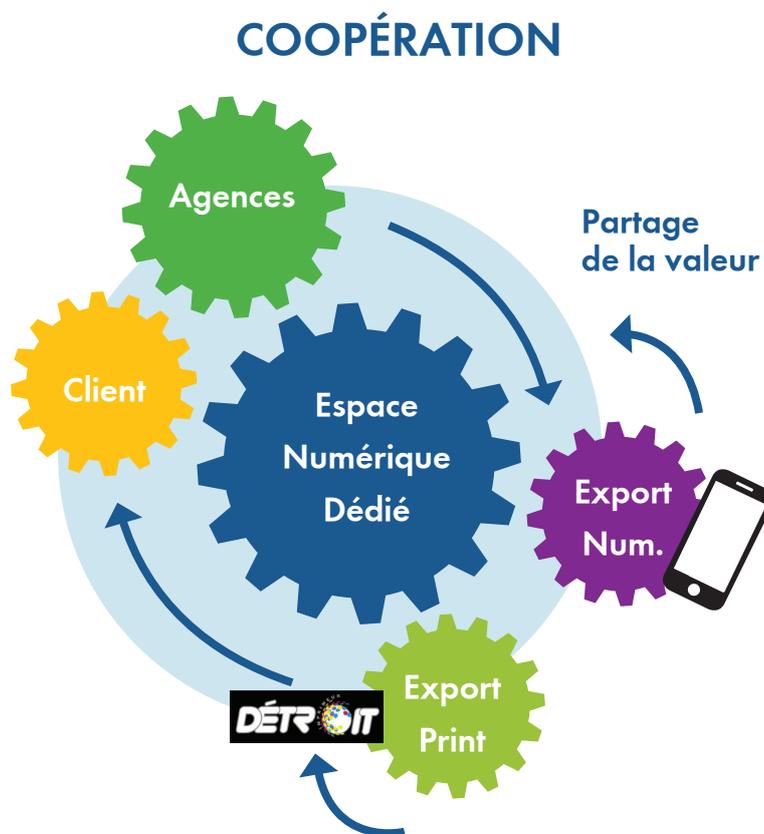
- Proposer la multiplication des supports, avec des tirages en très faible quantité. Soit de l'impression à la demande, via une plate-forme numérique : avec l'achat de 4000 « impressions virtuelles » en stock, il serait désormais possible d'en imprimer réellement un petit nombre par mois. De fait, le message n'est pas figé sur un seul support mais évolutif ou modifiable, ce qui se rapproche des besoins et usages des clients. Il peut aussi être envisageable de modifier le support, en passant d'une brochure à une plaquette par exemple.
- Dans ce cadre, rendre visibles les services de graphisme réalisés habituellement par l'imprimerie à titre gratuit pour l'ajustement des fichiers numériques aux supports papiers et les facturer.
- Rendre la création de fichier accessible aux clients en leur donnant la possibilité via la plate-forme numérique de créer leur propre document.
- Ne plus opposer papier et numérique en permettant de sortir également des versions numériques des documents.

UNE PLATE-FORME NUMÉRIQUE QUI FAIT TRAVAILLER LES DIFFÉRENTS ACTEURS EN COOPÉRATION

La mise en place de la nouvelle offre passe par le développement de solutions techniques : un moteur d'édition en ligne, une interface web, une application mobile, de l'automatisation avec des templates. Le tout regroupé dans une plate-forme.

Aucune innovation technique n'est nécessaire pour mettre en œuvre la solution imaginée : il s'agit d'intégrer plusieurs logiciels existants.

Mais la nouvelle offre peut également avoir un effet sur les relations entre les acteurs de la filière : la plate-forme à laquelle aurait accès l'imprimeur, serait également accessible à une / des agences de communication, des photographes, des graphistes. **Il s'agit par ce moyen de sortir d'un fonctionnement vertical où l'imprimeur est le sous-traitant pour faire travailler en co-crédation les différentes entités qui composent la chaîne de valeur** comme l'illustre le schéma :



Trois étapes sont envisagées :

- L'accès à des produits « type », simples, personnalisables automatiquement.
- L'export au format numérique des documents présents sur la plate-forme.
- L'accès à un espace de co-crédation avec les clients et les intervenants de la chaîne graphique.

Dans ce modèle, un déplacement s'est effectué en opposition au modèle industriel originel de l'imprimerie : il ne s'agit plus d'inciter le client à de l'achat en grand volume. Le système de la plate-forme numérique permet aux clients de diminuer le nombre d'impression d'un même support et propose divers services : la possibilité de créer de façon automatisée un fichier en fonction du besoin et de l'exporter (auparavant l'existence d'un fichier était un préalable nécessaire à l'impression), la possibilité à partir d'un fichier existant de choisir les parties imprimables, le nombre d'impression et la possibilité d'effectuer un travail collaboratif avec les différents acteurs de la chaîne de production.

QUEL NOUVEAU MODÈLE D'AFFAIRE ?

La question qui se pose est celle de l'évolution du mode de facturation. Il s'agit ici de proposer de nouvelles opportunités pour les clients et il est encore difficile de savoir comment ceux-ci vont réagir : comment calculer un prix sans connaître à l'avance le volume imprimé ? Faut-il par exemple définir une quantité maximale imprimable ? Avec le système de production actuel les prix des petites séries seraient trop élevés par rapport aux concurrents dont la production est adaptée aux petites quantités. Comment faire ?

Au delà, se pose la question de la valorisation du nouveau service apporté : des documents toujours à jours, une édition numérique, des éditions personnalisées, aucun stock à gérer, des supports multiples, une diminution des enjeux liés à la décision de la commande d'impression (sortie de la logique de commande « en volume » pour avoir un prix unitaire moins élevé). A quantité équivalente de tirages, le service rendu est plus élevé. Comment le faire apparaître dans le modèle d'affaire ?

Une réponse possible : aider le client à définir la dépense acceptable au regard du service rendu, de son utilisé.

En complément, peut-on s'inspirer du mode SAS ? Différents modes de facturation sont à ce jour envisagés : l'abonnement ; le système de crédit type « fotolia » ; La facturation au nombre de produits ; Un mix des 3 solutions précédentes.

ÉCHANGES AVEC LES PARTICIPANTS

LE RAPPORT AUX MATIÈRES PREMIÈRES : CONDITIONS D'ACHAT, QUESTIONS ENVIRONNEMENTALES

Marie-Claude SAGET : Comment gérez-vous le coût des achats de papier, selon le type de papier notamment ? Je suppose que la quantité joue beaucoup sur le prix ce qui induit une gestion des stocks particulière.

Mélanie HENICHARD : Les conditions d'achat de la matière sont aujourd'hui gérées sur des volumes annuels. Le prix est lissé par rapport au volume annuel. De plus, l'approvisionnement peut être si rapide que nous n'avons plus vraiment besoin de gérer des stocks. Aujourd'hui nous travaillons déjà avec de la petite et de la grande série, un nouveau modèle n'apportera donc pas de changement de ce côté-là.

Julien DA COSTA : Effectivement le coût varie selon le type de papier et la quantité mais cela influe peu sur le prix, qu'il s'agisse de grand ou de petit tirage. Nous faisons partie d'un groupement et les prix sont négociés par le groupement. Nous estimons que si nous ne l'avions pas intégré, l'entreprise n'existerait plus, car c'est par ce moyen que nous avons eu accès à des assurances, à des achats spécifiques.

Christian DU TERTRE : La mutualisation d'un accès à la matière permet de lisser les prix, nous sommes donc bien dans un écosystème productif : une collaboration entre différents acteurs se dessine, des partenariats adossés à des intérêts convergents. Cependant dans la nouvelle offre, la part de matière diminue et la valeur servicielle augmente. C'est ce que nous appelons « l'effet ciseau » : une logique de décroissance de l'usage de la matière qui va à l'encontre du modèle industriel dans lequel s'inscrivent les fournisseurs. Ils vont de fait se trouver face à de nouvelles contraintes et pourraient aussi être amenés à repenser leur modèle économique, par influence.

Morgane LAMERAND : Comment percevez-vous les problématiques écologiques posées par le métier de l'impression ? Est-ce que ces problématiques pourraient participer à une perte de sens au sein du métier et contribuer à rendre plus aisé un changement de modèle ?

Mélanie HENICHARD : Nous avons fait des démarches écologiques, néanmoins ce n'est pas à mon sens ce qui fait basculer le choix du client, y compris au niveau des marchés publics. Aujourd'hui, nous souhaitons également agir sur le recyclage.

Julien DA COSTA : Il existe des lois et des normes écologiques qui encadrent le métier, et nous disposons d'un certains nombres de certification au niveau de l'encre et du papier. S'agissant du poids des problématiques écologiques sur le métier, il est effectivement présent pour moi. Certaines activités d'impression me posent des problèmes au niveau éthique, mais c'est une question qui n'a pas encore été posée au sein des équipes.

Christian DU TERTRE : La force de votre offre est d'aller au-devant de la problématique des documents non utilisés afin de les supprimer : vous internalisez ainsi une externalité négative.

Guillaume TOULORGE : Qu'en est-il des coûts de distribution ? Le fait d'entrer dans un modèle de petite série engendre une augmentation des coûts de distribution, seront-ils pris en charge par le modèle ?

Julien DA COSTA : Pour les coûts de transport nous passons par notre groupement et les coûts sont gérables mais c'est le « coût carbone » qui augmente : nous réfléchissons donc à ce problème.

QUELS EFFETS DU PROJET À L'INTERNE DE L'ENTREPRISE ?

Philippe GUINAUD : Y a-t-il des résistances au changement pour le projet ? Se situent-elles à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise ?

Julien DA COSTA : Les imprimeurs sont très attachés à leurs machines, aux capacités de production, c'est donc d'abord en interne que les difficultés se posent. La dimension immatérielle est nouvelle pour nous mais également pour le monde de l'imprimerie, qui fonctionne majoritairement avec des machines. L'absence de dimension physique est compliquée à gérer au niveau des représentations : l'immatériel n'est pas palpable et ne se vend pas comme du matériel. La diminution de la part des activités matérielles devra être compensée par des investissements immatériels.

Francisco LIMA : Est-ce que ce projet a été élaboré avec les ouvriers, les autres membres de l'entreprise ?

Julien DA COSTA : J'ai commencé seul, mais je me suis rendu compte que je ne pourrai pas y arriver seul, donc l'équipe dirigeante a été intégrée dans la réflexion au fur et à mesure.

Christophe CESETTI : L'imprimerie est une SARL. Un basculement en SCOP permettrait une meilleure implication des salariés.

Guillaume TOULORGE : Cette forme juridique facilite la conduite du changement dans un contexte où les métiers vont être amenés à évoluer.

Christian DU TERTRE : Il n'y a pas à mon sens de résistance au changement mais des difficultés au niveau de la reconnaissance du travail réel des collaborateurs. Si le projet ne tient pas compte du travail réel des ouvriers ils vont résister, car c'est une négation de ce qu'ils sont. Il est donc nécessaire de mettre en place des processus de reconnaissance de leur travail.

L'attachement au papier n'est pas à négliger et cette matière dispose de réels avantages. L'économie de la fonctionnalité ne signifie pas la mort de l'industrie mais l'idée de mettre l'industrie « au service des services ». Il ne s'agit donc pas d'abandonner le travail des ouvriers mais de le redéployer autrement, dans une nouvelle configuration.

Claire PERRIER : Quelles sont les nouvelles compétences à acquérir pour les collaborateurs, notamment dans le numérique ? Avez-vous commencé à en dresser un panorama ?

Julien DA COSTA : Des compétences nouvelles seront nécessaires en informatique, logistique, en gestion de portefeuille client en mode virtuel, ou un savoir-faire pour analyser les données d'utilisation de la plate-forme est nécessaire. Néanmoins nous ne voulons pas intervenir sur d'autres métiers comme le conseil en marketing ou la communication. Le principe de la plate-forme est intéressant car il donne les conditions d'un travail collaboratif et permet de faire remonter le métier de l'imprimeur au même niveau que celui du créatif.

Romain DEMISSY : Pouvez-vous nous en dire davantage sur vos relations avec le système d'acteurs ?

Julien DA COSTA : Avec les agences nous avons généralement des rapports assez conflictuels car elles nous considèrent comme de simples exécutants. Nous sommes aussi en contact avec des photographes, mais les rapports sont également complexes, ceux avec qui nous n'avons pas l'habitude de travailler ne comprennent pas les contraintes de notre métier.

LES CONDITIONS DE CONCRÉTISATION ET DE FINANCEMENT DU PROJET

Michel VEILLARD : L'analyse de la valeur, avec les fonctions attendues du papier pourrait à mon sens être encore creusée davantage.

Julien DA COSTA : Effectivement, mais notre objectif est de mettre les choses en œuvre tout de suite, nous devons donc nous limiter à quelques idées sur lesquelles nous concentrer.

Mélanie HENICHARD : À ce stade, l'idée doit également se diffuser à l'ensemble de l'entreprise, nous avons monté le projet à 2 mais nous sommes 12 à devoir le porter.

Michel VEILLARD : Quand allez-vous faire un business plan ? Il me semble que sans cet élément vous êtes davantage du côté du souhait que de celui de l'action.

Mélanie HENICHARD : Avant de construire un business plan nous devons figer le projet, se le représenter, ce qui prend du temps.

Julien DA COSTA : Nous pouvons sans problème trouver des clients testeurs mais il nous faut un prototype viable à proposer, qui reste à stabiliser. Néanmoins nous avons besoin de financement pour le construire et donc d'un business plan.

Christian DU TERTRE : Le temps du business plan n'est pas encore venu à mon sens, il faut d'abord stabiliser le projet. Il faut trouver des modes de financement sans business plan pour construire le prototype. La région Nord-Pas De Calais s'engage sur de nouveaux modes de financement, notamment à travers des accompagnements à l'économie de la fonctionnalité. Il y a un engagement politique pour soutenir les entreprises industrielles et leur offrir un nouveau contexte de développement. La recherche de financement semble difficile du côté des banques, il faut donc aussi envisager le crowdfunding ou bien entrer en discussion avec des clients qui auraient intérêt à ce changement de modèle (démarche de co-financement).

Patrice VUIDEL : De même, si la plate-forme profite à d'autres acteurs de la chaîne de valeur, il serait intéressant qu'ils participent aussi à sa création.

Christophe CESETTI : La co-crédation ou la co-élaboration renvoient à un ensemble d'enjeux autour des égos individuels, qui peuvent notamment émerger autour de la délimitation de la propriété intellectuelle. Cela devra être géré par l'intelligence collective, mais elle peine parfois à émerger. Comment développer l'empathie à l'égard d'un acteur qui n'exerce pas le même métier mais fait partie de mon écosystème ? C'est ici le facteur humain qui est en jeu et la dimension humaine de l'économie.

Christian DU TERTRE : Au sein de l'économie de la fonctionnalité, la dimension humaine est engagée à travers la notion de coopération dans le travail ; le travail est un élément partagé qui peut créer une convergence d'intérêts et d'actions. Les phénomènes d'égo sont des problèmes de reconnaissance dans le travail qui doivent être pris en compte par des nouveaux modes de gouvernance.

COMMENT VALORISER L'OFFRE AUPRÈS DES CLIENTS, DANS SES DIMENSIONS SERVICIELLE ET MONÉTAIRE ?

Christophe CESETTI : Grâce au système de la plate-forme, la décision d'imprimer est moins lourde pour les PME en termes de trésorerie, ce qui est très positif, car les problèmes de trésorerie sont responsables d'un grand nombre de faillites.

Julien DA COSTA : Oui, lorsqu'un dirigeant de PME doit faire sa plaquette, il y a un engagement lourd car il s'agit d'une représentation figée de son entreprise qui devra être portée pendant plusieurs mois, voire plusieurs années, l'hésitation est donc forte notamment si l'impression se fait en grand nombre. L'impression en petite série diminue l'enjeu, notamment en terme de trésorerie, et rend moins contraignantes les modifications en cas d'erreur ou de mise à jour des données.

Patrice VUIDEL : D'une logique industrielle, avec la course à la vente en volume, vous essayez de vous déplacer vers une logique servicielle où vous êtes plus attentifs aux usages et où vous tentez d'augmenter la valeur de l'offre : il en ressort une solution mieux adaptée aux besoins du client et non seulement un fichier à imprimer. Néanmoins, comment allez-vous facturer votre prestation si un client veut au final tous ses supports uniquement en numérique ? Sur quoi discute-t-on avec le client ?

Julien DA COSTA : L'enjeu est de valoriser le service et de facturer non pas seulement à l'impression mais aussi à l'accès à la plate-forme, permettant de diminuer les quantités imprimées. Mais il est aussi probable qu'il y ait un effet rebond : le service de modification des documents étant si utile que les clients utilisent réellement la quasi-totalité de ce qu'ils impriment, voire impriment plus de documents.

Christian DU TERTRE : Il faut partir de la dépense acceptable, c'est un concept important. Il faut à partir de cela construire une offre diversifiée de supports et de services. Si dans la dépense il y a une valeur de service qui augmente, la dépense devient acceptable. Le prix est différent de la notion de dépense. Entrer dans une logique d'économie de la fonctionnalité c'est abandonner le marché, les volumes et le prix qui sont des concepts industriels. Il faut entrer sur le terrain de la dépense acceptable, la valeur de service apportée et ce en quoi cette valeur renforce la stratégie des clients. Ici il ne s'agit pas de prix. Il y a dans le prix la notion de quantité qui n'a pas de sens pour l'activité servicielle.

Patrice VUIDEL : L'offre change, la capacité de répondre à un usage particulier a de la valeur aux yeux du client. S'il est identifié qu'au travers d'une plaquette le client souhaite se faire connaître, c'est l'aide apportée au client en réponse à ce besoin qui a de la valeur. Le type de support et la quantité tirée sont presque secondaires : ce qui compte c'est l'accord qui sera construit avec le client sur la performance attendue ; C'est de cette façon que s'ajuste le consentement à payer. L'économie de la fonctionnalité ce sont des solutions de biens et services contractualisées sur des performances d'usage.

► LE CLUB ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ & DÉVELOPPEMENT DURABLE EST ANIMÉ PAR  **ATEMIS**
www.atemis-lir.com

- LE SITE DU CLUB : [comptes-rendus](#), [articles](#), [actualités](#)
www.club-economie-fonctionnalite.fr
- REJOIGNEZ LE GROUPE D'ÉCHANGE LINKED-IN
« Réseau économie de la fonctionnalité et développement durable »
- SUIVEZ LE CLUB SUR TWITTER • #clubef
- CONTACT : Christian DU TERTRE et Patrice VUIDEL
clubef@atemis-lir.com

► LE CLUB ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ & DÉVELOPPEMENT DURABLE EST SOUTENU PAR  **INSTITUT CDC**
POUR LA RECHERCHE