

# Etude du marché France de l'impression numérique personnalisée de masse

synthèse

- **Rappel des objectifs et enjeux de l'étude**
- Marchés de l'impression de masse personnalisée
- Présentation des acteurs de l'écosystème
- Fabricants et prestataires de services sur la chaîne de valeur de l'impression : enjeux et évolution

# Présentation de l'étude

- Nous sommes heureux de vous présenter les résultats de notre étude sur le marché français de l'impression numérique personnalisée de masse.
- Au cours des dernières années, nous sommes intervenus avec notre partenaire Kalpa, cabinet expert dans la gestion documentaire, pour de nombreux clients présents sur les activités de conception, impression et envois de documents (donneurs d'ordres, prestataires, transporteurs,...). Ces interventions nous ont conduit à mener une veille régulière sur ce secteur d'activité.
- A ce titre, nous avons souhaité conduire et formaliser une étude sur les enjeux actuels et les perspectives d'évolution dans le domaine de l'impression de masse personnalisée (éditique et documents sécurisés).
- Pour mener à bien cette étude, en complément de nos recherches sur les différents marchés et sous jacents, nous avons interviewé une quinzaine d'acteurs du marché français de l'impression numérique (fabricants, imprimeurs, prestataires et donneurs d'ordre) entre les mois de mars et avril 2014
- Ce document constitue la synthèse des travaux réalisés au travers notamment :
  - D'une analyse stratégique des marchés de l'impression de masse personnalisée
  - D'une présentation des différents acteurs de l'écosystème
  - De l'identification des enjeux et des facteurs clés d'évolution pour les fabricants et prestataires de services sur la chaîne de valeur de l'impression

# Remerciements

---

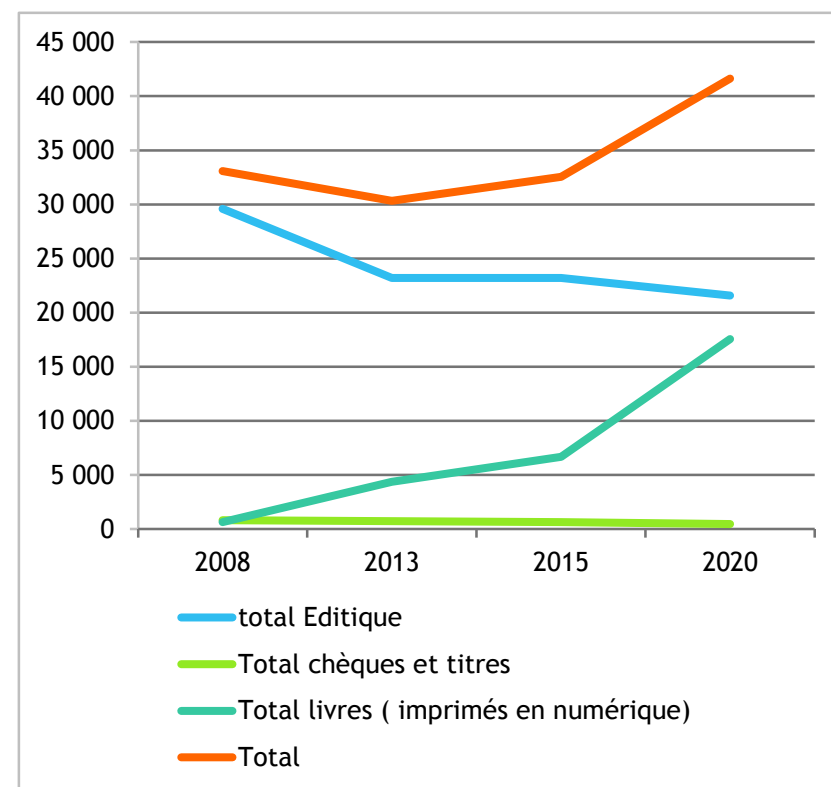
- Nous tenons tout particulièrement à remercier les différents participants qui en répondant à nos différentes interrogations ont largement contribué à alimenter et éclairer notre vision du marché, de son écosystème et de ses enjeux.
- Nous espérons que cette étude vous apportera des clés supplémentaires pour une meilleure lecture du marché de l'impression numérique et une meilleure appréhension de son évolution.
- Nous vous en souhaitons une bonne lecture.

- Rappel des objectifs et enjeux de l'étude
- **Marchés de l'impression de masse personnalisée**
- Présentation des acteurs de l'écosystème
- Fabricants et prestataires de services sur la chaîne de valeur de l'impression : enjeux et évolution

## Des marchés fortement dominés aujourd'hui par les activités d'éditique, avec un relais à moyen long terme de l'impression des livres sur machine numérique

- Les marchés de l'impression personnalisée de masse sont constitués des documents imprimés en masse avec une technologie numérique\* :
  - Chèque et autres titres sécurisés
  - Editique (courrier transactionnel et commercial)
  - Livres
- Le chèque continue de décroître avec des effets contrastés :
  - La baisse du chèque de banque s'accélère et passe le cap des 5% par an
  - Le chèque cadeau continue sa croissance en parallèle du support cartes
  - Nous avons tablé sur une dématérialisation progressive du titre déjeuner (baisse de 5% par an)
- Jusqu'en 2015 le marché de l'éditique est largement supérieur aux autres segments en équivalent nombre de pages imprimées avec 23 mds de pages en 2013
  - Baisse de 4 à 5% par an sur l'éditique de gestion
  - Baisse moins marquée de la communication commerciale mais avec de fortes variations annuelles
- La baisse du tirage moyen des livres et le développement du « on demande » doivent favoriser le passage à l'impression numérique avec un décollage constaté depuis 2012
  - Qui pourrait atteindre 70% des livres imprimés à l'horizon 2020

Evaluation des marchés sous-jacents en millions « d'équivalent page »

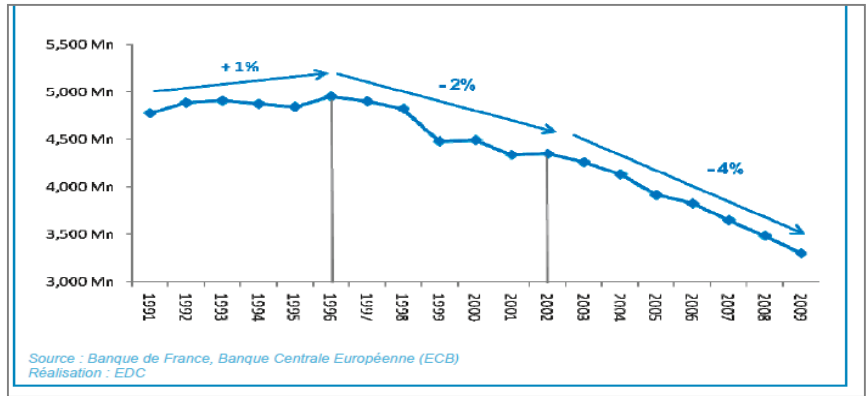


La croissance attendue des volumes d'impression numérique de masse à l'horizon 2020 sera intégralement portée par l'édition de livres

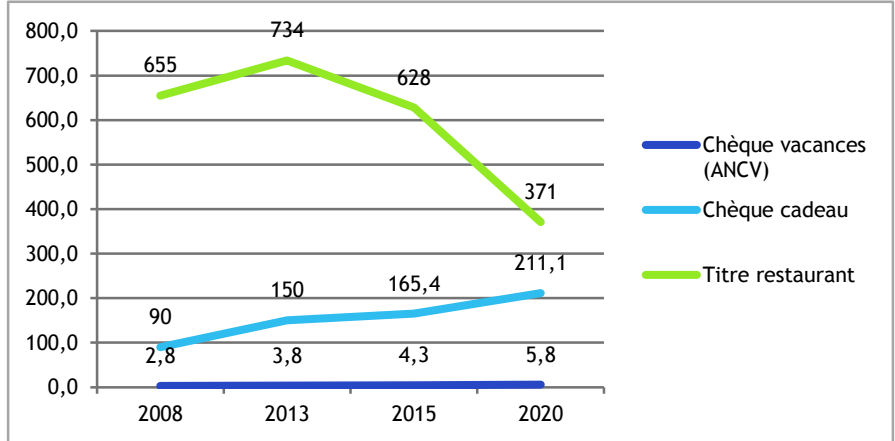
## Focus sur les titres sécurisés : des perspectives de marché dictées par une mutation des usages

- Messages clés sur le marché du chèque :
  - Pas de rebond technologique à attendre dans les prochaines années (pas d'impact de la couleur,...)
  - Marché qui a atteint son niveau de concentration max (3 acteurs)
  - Mis à part le Crédit Agricole (Coflimo), le marché a été progressivement externalisé par les banques
  - Le rythme actuel de baisse de 5% par an pourrait s'accélérer si on rencontre un phénomène sociétal lié la dématérialisation
  - Il restera un marché résiduel majoritairement sur des paiements CtoB
  
- Il n'y a plus que **3 prestataires de fabrication du chèque** et leurs clients bancaires mènent des réflexions communes de diversification pour assurer leur pérennité
  
- Une politique de substitution vers les moyens électroniques :
  - Autour du SEPA ( CtoB. « Sepamail » génère un virement, solution communautaire « sepamail.eu »)
  - CESU : prestation dématérialisée
  
- Tickets restaurant : les infrastructures de dématérialisation sont en cours de mise en place par l'ensemble des opérateurs
  - Dématérialisation des titres restaurants : (ex: Monetico resto du Crédit Mutuel)

Evolution du chèque en France\*



Prévisions d'évolution des autres titres sécurisés\*



Des investissements à venir faibles de la part des acteurs, qui plus est sur des technologies existantes

## Focus sur l'édition : la dématérialisation pénètre progressivement l'ensemble des secteurs économiques

- Baisse du nombre de plis (entre 3 et 8% par an) mais regroupement des feuillets et augmentation du nombre de pages par pli
- Le problème n'est plus la vitesse mais la souplesse (papier, nombre de feuillets,...)
- **Banque** : dématérialisation fortement engagée (passage de 25% à 50% si phénomène sociétal)
  - Avec suppression de l'envoi d'extrait de compte, il faut rétablir un flux segmenté de communication commerciale
- **Energie** : développement du Transpromo avec l'arrivée de la concurrence
- **Telcos** : dématérialisation proche de 80 % actuellement
- **Marchés publics** : dématérialisation engagée mais moins rapide que prévue
  - Réduction du nombre de sites internes et industrialisation avec un passage à la technologie jet d'encre envisagé

### Positionnement de 2J sur la chaîne de valeur éditique

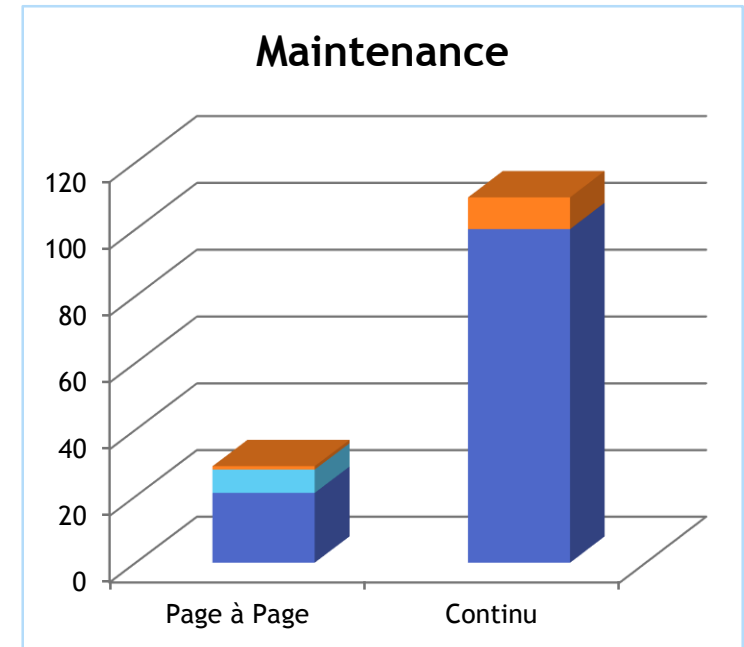
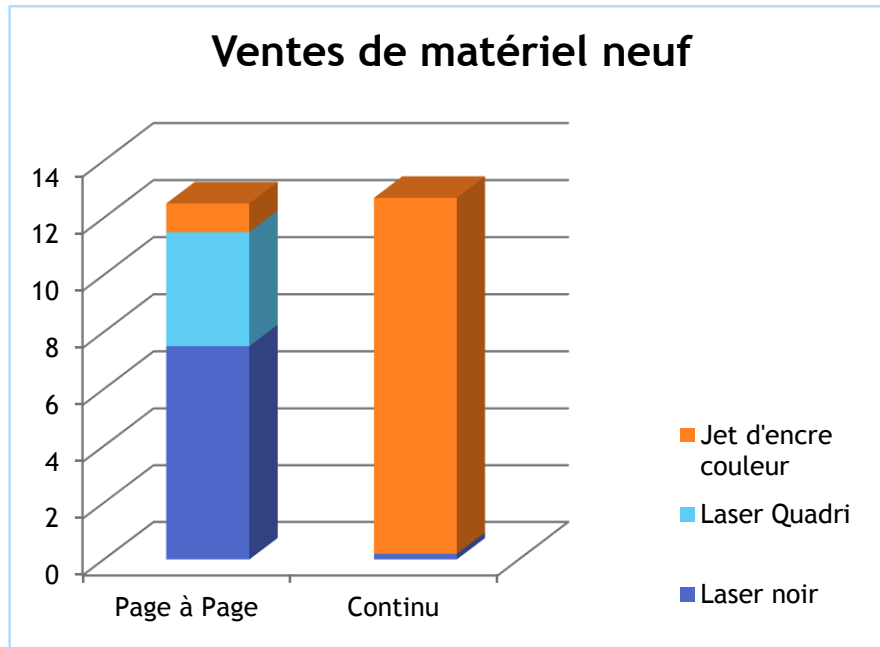
Secteur	Caractéristiques	Evolution
Marchés publics	Essentiellement courrier gestion NB+ 1 couleur Pas sur un marché concurrentiel	Enjeu démat pas avant 2/3 ans Maintien des volumes à moyen terme
Energie	Utilisation de matériels jets d'encre Externalisation des productions	Démat en cours
Services financiers	Passage à la banque numérique => démat Réinternalisation en cours	Baisse significative à prévoir dans les 3 ans du volume à produire
Telcos	Fortement dématérialisé et tiré par les économies	Continuation de la démat

La baisse du marché devra conduire à une poursuite de la concentration des prestataires de service



Impression éditique : un marché neuf compris de l'ordre de 30 M€ pour un marché de la maintenance d'environ 140 millions d'euros

### Estimation du marché France 2013 en millions d'euros



Un marché suréquipé avec peu de renouvellement de matériel compte-tenu de la baisse des volumes sauf en cas de besoins d'impression en quadrichromie

## Imprimantes éditiques : un marché de la vente de matériel neuf de l'ordre de 30 M€

Segmentation technologique selon la taille des fichiers (nombre de feuilles)	Imprimante Page à page (> 80 PPM)			Imprimante continue	
Segmentation selon le type de clients ou d'usage	Laser Noir	Laser Quadri	Jet d'encre couleur	Laser Continu impression Noir	jet d'encre continu impression couleur
Type d'usage	- Petites séries - Reprises - Listings, états internes	- Marketing fidélisation - Courriers VIP	- Reprises des impressions jet d'encre continue - Marketing Transpromo	- Relevés, quittances, factures, courriers de gestion	- Transpromo, impression mutualisée
Principaux Clients	Tous types	- Routeurs de courriers marketing, - Sociétés avec clientèle HDG	Emergents	- Sites de production interne	- Prestataires éditiques - Société multi-enseigne
Taille du marché 2013 de la vente de matériels neufs (M€)	5 à 10 M€	3-5 M€	émergent	Quasi nulle	10 à 15 M€
Parc installé (nombre d'unités)	500-700	150-250	< 100	800 - 1000	40-80
Leader	XEROX	XEROX	RISO	CANON - OCE	CANON - OCE
Principaux Challengers	CANAON-OCE RISO	OCE RISO RICOH	Aucun	RICOH NIPSON XEROX	RICOH KODAK IMPIKA SCREEN
Tendance	Bascule vers la couleur			Bascule du marché vers l'impression jet d'encre	

Un marché fortement concentré et des ventes réalisées principalement avec des machines de technologies jet d'encre

Le marché de la maintenance des imprimantes éditiques pèse environ 140 millions d'euros en 2013 et celui des titres sécurisés 4,5 millions d'euros

Marché EDITIQUE	Imprimante Page à page (> 80 PPM)		Imprimante continue		TOTAL
	Laser Noir	Laser couleur	Laser Continu impression Noir	Jet d'encre continu impression couleur	
Nombre machines	600	120	1 350	60	2 130
Volume pages (en Mpages A4)	3550	364	17 180	1 906	23 000
Vente matériel (P.U moyen € HT)	200 000	350 000	500 000	1 000 000	
Maintenance (€ / an)	0	0	42 000	60 000	
Redevance (click € / page)	0,006	0,020	0,0025	0,00212	
Consommables (en € / page)	0	0	0	0,00044	
Pièces détachées (en € / page)	0	0	0	0,0005	
<b>CA annuel (maintenance + redevance + consommables + pièces détachées) (en K€)</b>	<b>21 297</b>	<b>7 285</b>	<b>99 650</b>	<b>9 433</b>	<b>137 666</b>
Coût au mille de pages (en € HT)	6	20	5,8	4,9	6,0

**Le CA maintenance pour les titres sécurisés est de 4 600 K€ (800 Mpages pour 5,8 € / 1000 pages)**

La maintenance des matériels laser continu représentent encore 70 % du marché mais la part des matériels jet d'encre est en croissance constante

## Focus sur l'impression d'ouvrages : les technologies numériques assurent la dynamique du marché

### Contexte marché

- Marché en décroissance depuis 2009 en valeur et en volume de vente de livres (3,9 milliards d'euros de CA en 2013 et 356 millions d'exemplaires) mais augmentation de la production de livres
- Développement du livre numérique dématérialisé, malgré un retard de la France par rapport à d'autres pays

### Marché en faveur d'un fort développement de l'impression numérique (jet d'encre et couleur)

- 25% d'invendus
- Augmentation du nombre de titres (multiplication par 4)
- Diminution constante du tirage moyen : (2011 : 7630 ex - 2012: 7311 ex)
- Développement de l'impression à la demande (1% du marché) et de la personnalisation (5% des volumes)
- En 2011, 79% des projets d'impression étaient inférieurs à 5000 exemplaires

### Dans ce contexte, l'impression numérique présente de nombreux avantages

- Adaptée à des courts et moyens tirages (300 à 8000 ex), réduction voire suppression des stocks, calage rapide (pas de gâche papier Offset => 28,5% de mis au pilon en 2010), réduction des délais de production, diminution de la consommation d'encre)

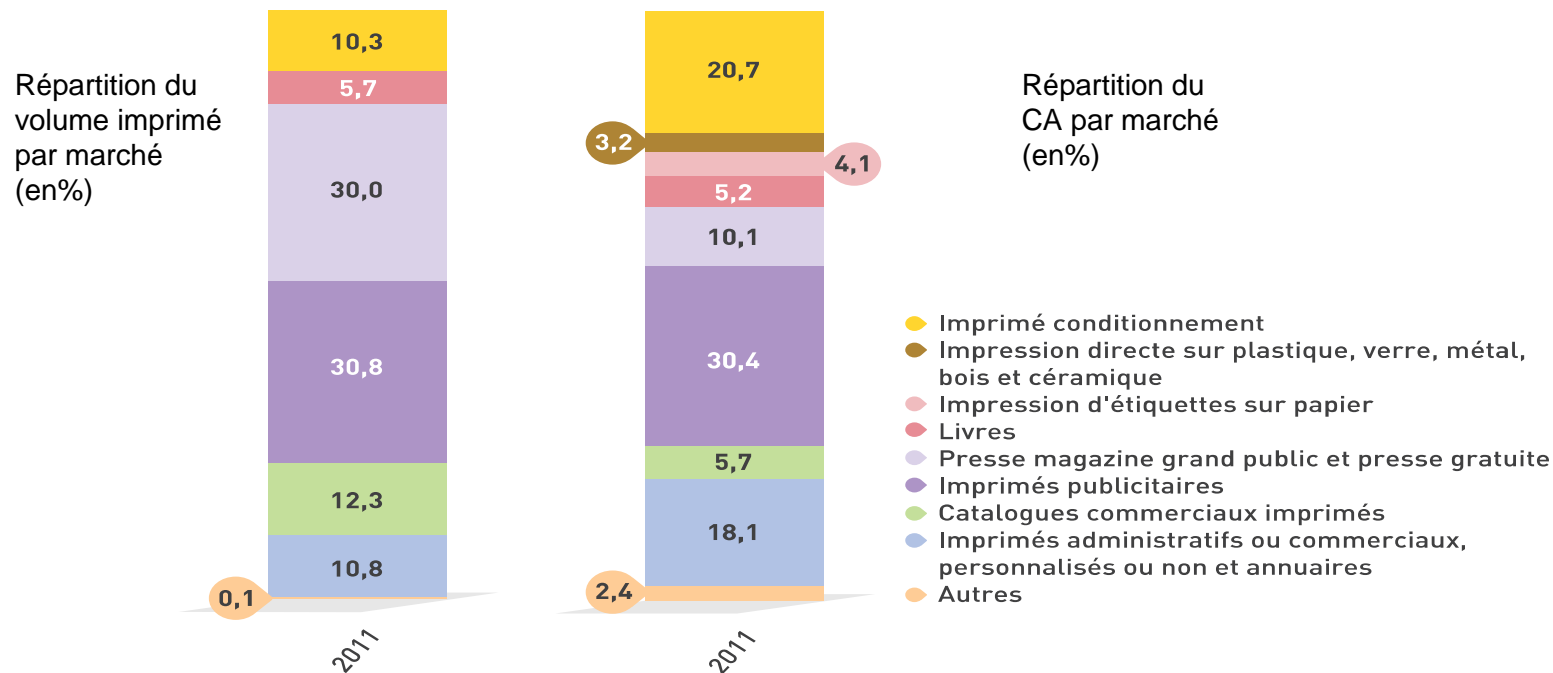
### Technologie

- Impression numérique: 11% - Impression offset : 89% des impressions de livres (Interquest 2013)
- N&B : 91%
- Utilisé par pratiquement tous les imprimeurs numériques pour la littérature (44% du volume imprimé)
- Tirage moyen compris entre 784 et 740 ex chez les éditeurs
- Volume d'impression numérique par les éditeurs prévu en 2015 : 38% contre 25% en 2012 (estimation)
- Principaux constructeurs : Xerox, OCE, Kodak, HP puis Timsons, Impika, Screen, RICOH

**La diminution du tirage moyen et le développement du Print On Demand d'une part et l'opportunité de faire des économies sur les stocks et les coûts de production d'autre part sont des facteurs de développement de l'impression numérique sur le marché du livre**

## Répartition du marché de l'impression d'ouvrage

- 2012 : diminution de 2,5% de l'activité en volume dans les industries graphiques à moins 1 millions de tonnes entre 2000 et 2012 (2012: en dessous de 2,5 millions de tonnes)
  - Moins 1,3 % des dépenses des annonceurs, dont - 7 % pour la presse et - 1,3 % pour le marketing direct
  - baisse de 4 % des paginations publicitaires des magazines
  - fléchissement de 4,5 % en volume des ventes de magazines et de livres



Source : INSEE EAP 2011, mise en forme Observatoire des marchés.

## Focus sur le marché du livre : une baisse des tirages qui profite au numérique

### Contexte marché

- L'édition du livre a été un marché porteur avec une croissance de 14,6% entre 2000 et 2009
- Cependant la tendance s'inverse à partir de 2008 / 2009, avec une baisse de la production du livre
  - en 2012, pour la troisième année consécutive, les ventes de livres ont baissé, de 1,5 % en valeur et 4,5 % en volume
- La France est aujourd'hui en retard sur le secteur des livres numérique par rapport à des pays comme le Japon, les US et le UK

### Produits de substitution et évolution des usages

- Progression du nombre de liseuses, tablettes ou des smartphones à grand écran où il est possible de lire et télécharger des livres
- Déclin de la lecture
  - diminution des libraires qui pour ceux qui restent sont moins bien achalandés
  - regroupement du côté des éditeurs

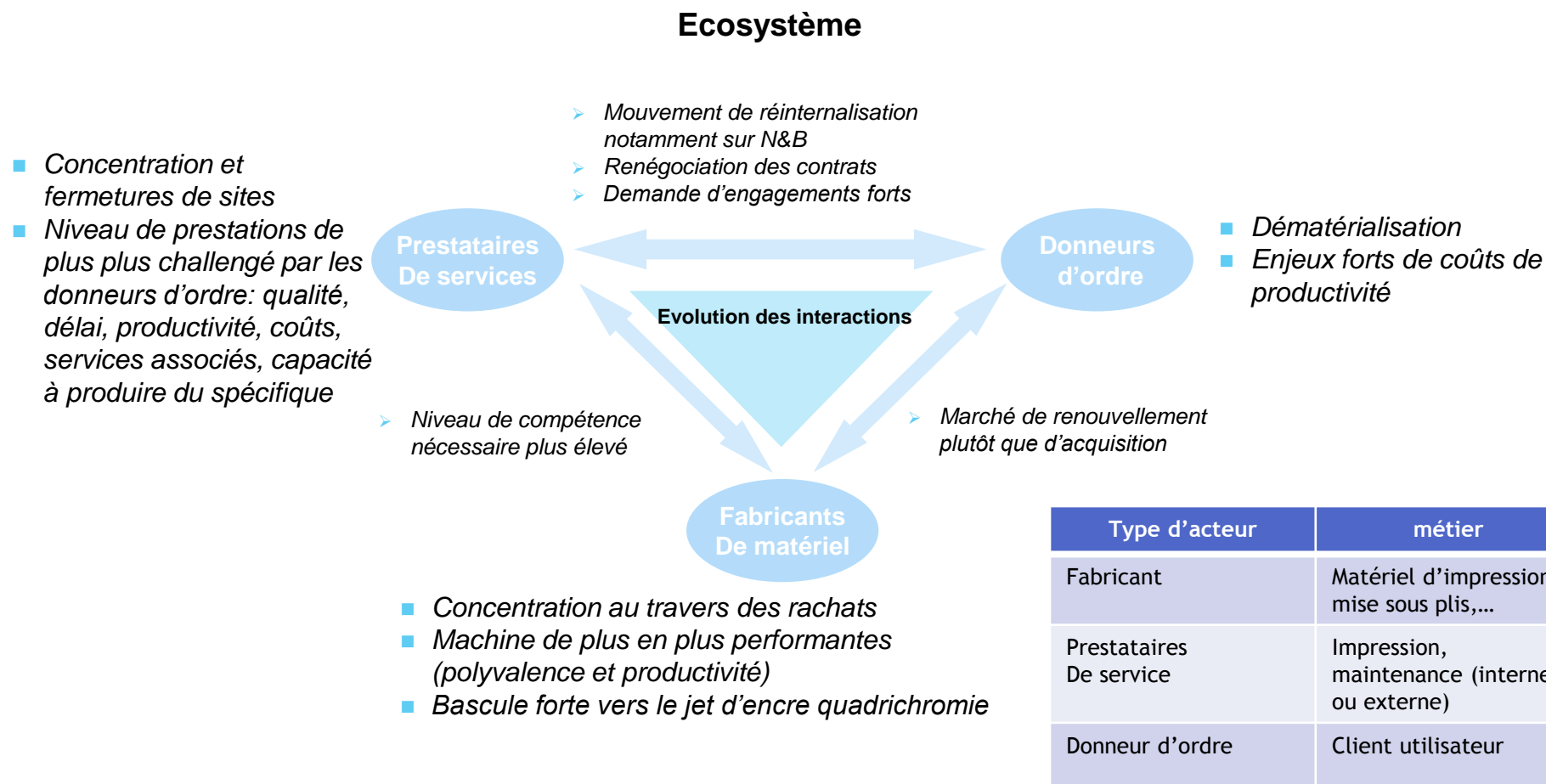
### Impacts sur les technologies d'impression

Traduction du côté des imprimeurs, la baisse des tirages a entraîné une augmentation de l'impression numérique :

- L'offset représente 89% des impressions de livres pour 11% en numérique
- Pousée de la couleur mais utilisation du N&B à 91% compte tenu de son prix
- 50% des imprimeurs numériques font de la personnalisation mais cela ne représente que 5% des volumes`
- Tendance vers des tirages plus courts (majorité des tirages compris entre 100 et 500 ex avec un tirage moyen entre 584 et 740 ex)
- mais une augmentation du nombre de titres

- Rappel des objectifs et enjeux de l'étude
- Marchés de l'impression de masse personnalisée
- **Présentation des acteurs de l'écosystème**
- Fabricants et prestataires de services sur la chaîne de valeur de l'impression : enjeux et évolution

## Activité d'éditique : un écosystème d'acteurs dont les relations sont fortement impactés par des enjeux de productivités sur un marché mature

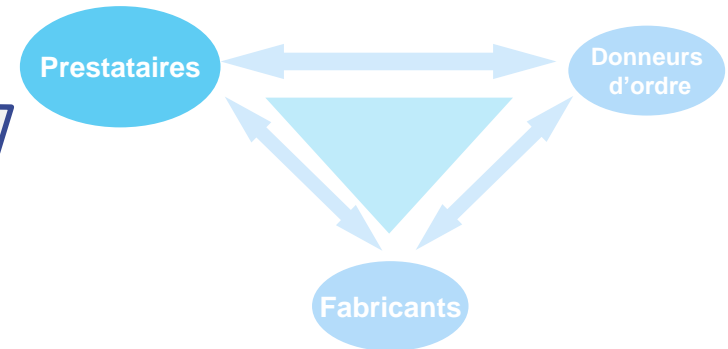


On assiste aujourd'hui à un phénomène de concentration pour tous les acteurs du marché en particulier sur les activités d'éditique



## Zoom sur les prestataires (éditique)\*

- **Concentration des prestataires**
  - Fermeture de sites
  - Regroupement et consolidation du parc machines
- **Exigence accrue des donneurs d'ordre :**
  - Diminution des délais de réalisation et de mise à disposition des documents, (passage J+2 → J+1)
  - productivité,
  - Capacité à produire du spécifique...
  - Plus de souplesse, de personnalisation et d'interactivité
- **Baisse des tarifs imposés par les donneurs d'ordre**
  - Nécessité d'avoir une capacité financière suffisante pour rassurer les donneurs d'ordre
- **Nécessité de développer de nouveaux services pour se différencier**
- **Engagement nécessaire fort sur le développement durable**
- **Niveau de compétences nécessaires des opérateurs plus élevé**
  - Compétence de l'opérateur de plus en plus importante : impact formation
  - *Jet d'encre → entretien minimum (1 intervention toutes les 8 millions de page)*

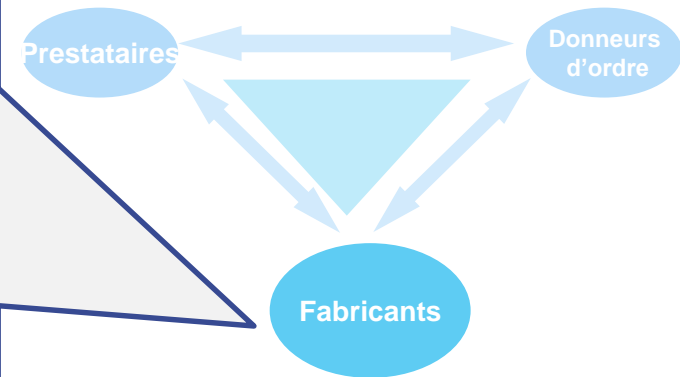


\* principaux messages recueillis lors des entretiens

Les prestataires éditiques subissent une pression sur les marges et doivent simultanément sécuriser le « delivery » auprès de leurs donneurs d'ordre

## Focus sur les enjeux des fabricants (éditique) \*

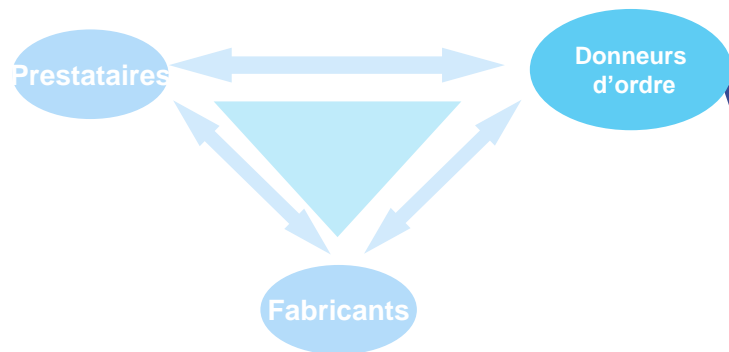
- **Un marché concentré suite à de nombreux rachats**
  - Concurrence renforcée entre les marques
- **Marché de renouvellement plutôt que d'acquisition**
  - ✓ « *pour 3 machines achetées, une seule est remplacée* »
  - ✓ Mais où les machines sont de plus en plus chères
- **Des machines de plus en plus productives et polyvalentes**
  - Polyvalence des machines à la fois sur le processus d'impression et sur les typologies de document
  - « *Productivité démultipliée des machines avec des têtes plus performantes* »
- **Technologies d'impression techniquement abouties (qualité + fiabilité) => pas de révolution technologique à venir plutôt des ajustements technologiques**
  - Concentration des efforts R&D des constructeurs sur le développement de services et les solutions d'aide à la productivité
  - Bascule vers le jet d'encre quadri



\* principaux messages recueillis lors des entretiens

Sur un marché de renouvellement et une logique d'attrition du parc, les fabricants cherchent à « verrouiller » leurs clients avec des approches d'upgrade avec du matériel « modulaire » et polyvalent et la mise à disposition de nouveaux services

## Focus sur les donneurs d'ordre\*



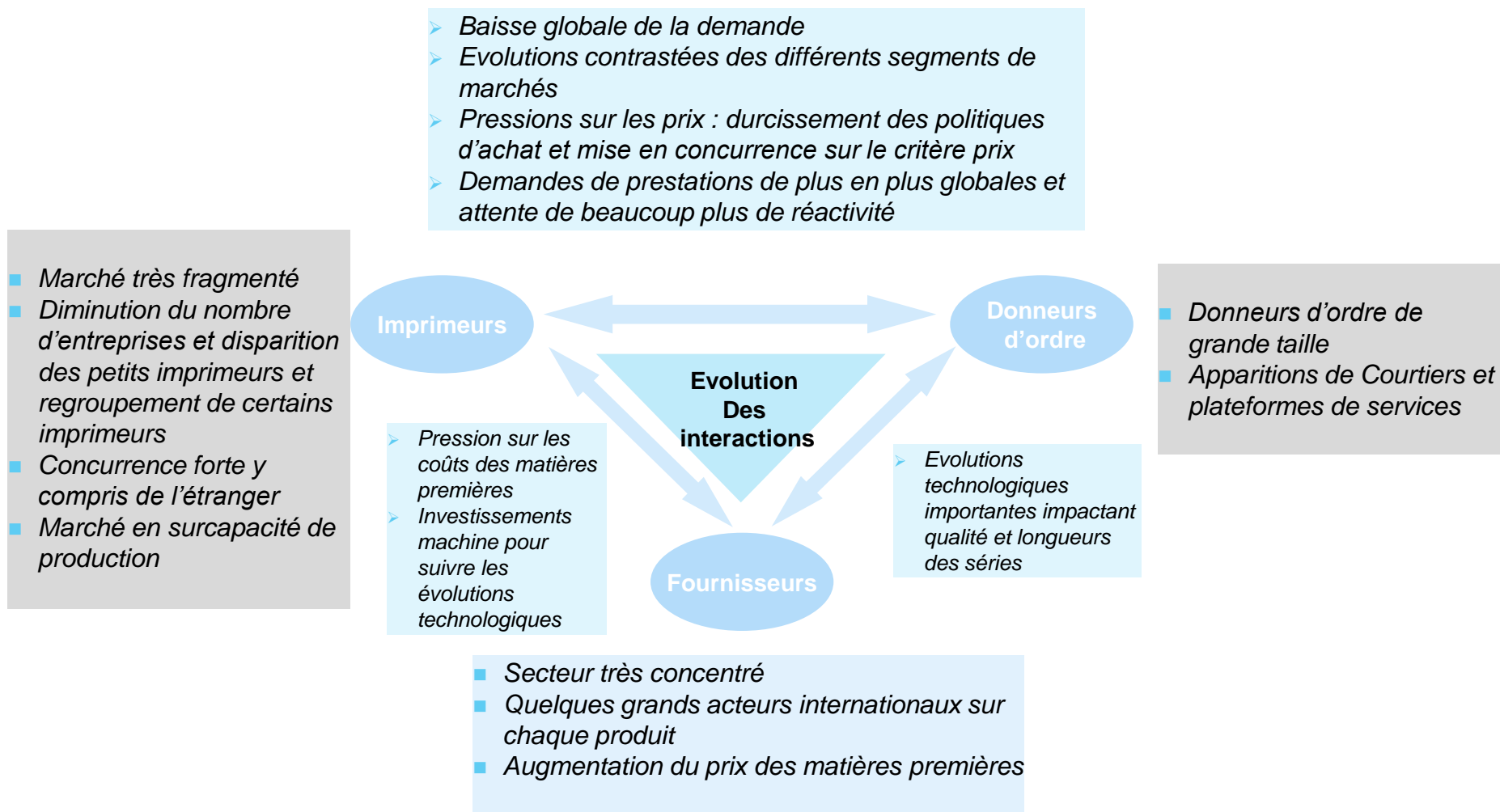
- **Fort impact de la dématérialisation**  
Fermeture de site, regroupement de sites  
« *Objectif 0 papier* »
- **Remise en cause des habitudes d'impression :**
  - ✓ Recherche d'efficacité (qualité + productivité)
  - ✓ permettant de maîtriser les coûts d'impression
  - ✓ et de réaliser des économies
  - ✓ Prise en compte des préoccupations écologiques
- **Politique de réduction des coûts et renégociation des contrats**
- **Demande d'engagements forts auprès des prestataires : développement durable, productivité, délai, spécificités de matériel, présence du constructeur sur site**

\* principaux messages recueillis lors des entretiens

Les grands donneurs possédant historiquement une partie de la production ont amorcé un mouvement de ré-internalisation

Les donneurs d'ordres externalisant les prestations d'impression ne s'impliquent pas dans les choix technologiques et matériels de leurs sous-traitants

## Enjeux particuliers pour les acteurs de l'écosystème des imprimeurs d'ouvrage



La filière des imprimeurs est prise en étau entre fournisseurs et donneurs d'ordre dans un contexte de diminution de la production

- Rappel des objectifs et enjeux de l'étude
- Marchés de l'impression de masse personnalisée
- Présentation des acteurs de l'écosystème
- **Fabricants et prestataires de services sur la chaîne de valeur de l'impression : enjeux et évolution**

## Evolution du matériel et de son utilisation

Année 2000



Imprimante laser noir ou couleur  
page/page : 100 - 200 pages A4 / mn



Imprimante laser noire continue : 800 -  
1 000 pages A4 / mn en mode duplex

- Bascule du marché vers l'impression quadri jet d'encre: environ 50 % du marché en 2013.
- Passage de systèmes de production avec des ruptures de charge à des lignes d'impression intégrées (micro-perforateur, découpeur à la volée,...)
- Maintenance préventive réduite mais augmentation des pièces d'usure et des consommables



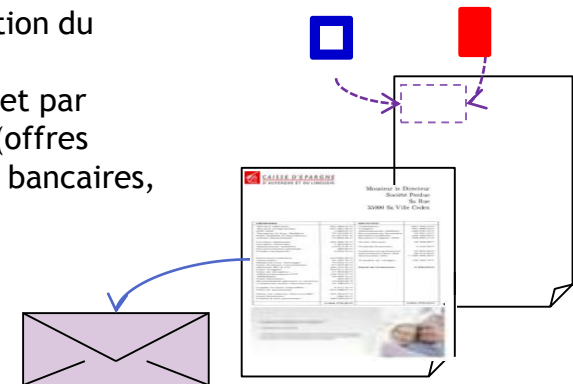
Année 2010



Ligne d'impression continue quadri :  
1 500 - 3 000 pages A4 / mn en mode duplex



- Suppression du papier pré-imprimé et généralisation du papier blanc
- Remplacement des plaquettes commerciales offset par l'impression couleur d'informations, graphiques (offres trans-promo) sur les documents envoyés (relevés bancaires, avis...)



## Evolutions technologiques

- **RISO innove avec des imprimantes jet d'encre page/page quadri:**
  - Investissement faible, TCO bas, encombrement réduit (informations fournies par les clients)
  - Vitesse stable quelque soit le taux d'encrage (90 PPM)
  - Qualité d'impression adaptée aux reprises des impressions jet d'encre continues
  
- **Les matériels sont adaptés aux différents marchés (éditique, Presse, Livre) et sont vendus comme tels, grâce à :**
  - Développements de contrôleurs adaptés à chacun des marchés
  - Compatibilité avec toutes les marques de matériels périphériques (Débo/rembo, colleuse, brochage,...)
  - Besoins convergents des clients : Print On demand personnalisé (Presse, MD), réduction des délais de réalisation (Editique, Livres), Plus petites séries (tous).

**Comcolor 3010**



**Exemple Canon OCE 6010**



## Autres évolutions et tendances

### ■ Evolutions logicielles :

- Les fichiers fournis pour impression étaient aux formats AFP ou PCL adaptés aux productions industrielles ( 1 A4 = 10 Ko) mais le nouveau format standard PDF (1 A4 = 1 Mo) implique **des logiciels de pilotage d'impression (RIP) optimisés.**
- La technologie jet d'encre « Drop On demand » (impression sans contact) présente des risques de bavure, de variation des couleurs,... **Des logiciels de contrôle d'intégrité et de qualité** sont systématiquement intégrés aux matériels jet d'encre pour contrôler la qualité et la constance de l'impression

### ■ Evolution des encres :

- Les encres « DYE » (encre à colorants organiques) répondent aux problématiques environnementales et peuvent être utilisées dans les imprimantes jet d'encre pour une impression quadri à froid (cout 1,5 € / 1000 pages A4), auparavant les impressions laser à chaud (Toner) en couleur avaient des prix très supérieurs (coût 20 € HT / 1000 Pages A4).

### ■ Normes écologiques et développement durable :

- Norme Ecofolio : les émetteurs de papier doivent recycler 60 % de leur déchets à horizon 2018 => développement de l'impression pinless et pinfeed et nouveaux acteurs en charge de la récupération des déchets
- Norme Ecologo: Utilisation d'encres organiques sans produit chimique nocif pour la santé et l'environnement. Nécessité de recyclage de certains composants.
- Les systèmes à faible consommation d'énergie sont plébiscités

### ■ Conséquence sur les prestations de maintenance:

- Développement des compétences d'intégrateurs autour des solutions logicielles et des périphériques intégrés avec de nouveaux partenaires éditeurs ou constructeurs (ex: Compart, IBM, Hunkeler,...)
- Développement des besoins de conseils sur le choix des encres et des papiers pour optimiser la qualité des impressions. Participation éventuelle au nouvel écosystème autour des normes Ecofolio et Ecologo.
- Diminution probable du chiffre d'affaires sur les ventes d'encre.



## Synthèse sur les fabricants... et les éditeurs

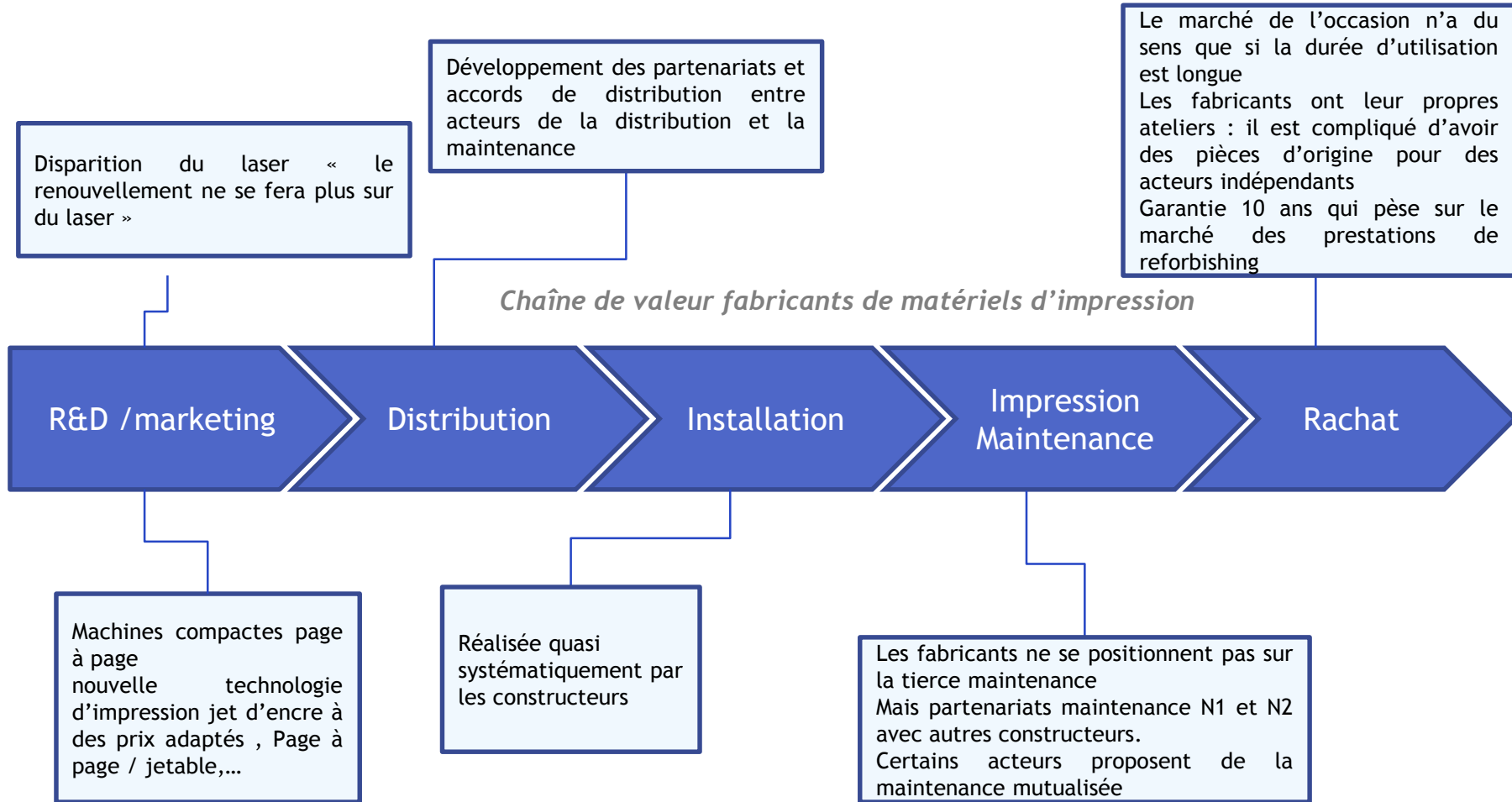
### Constats

- Editique : un marché dominé par Xerox (Page/page) et OCE (continu)
- Des ventes de matériel neuf en berne sauf sur le matériel jet d'encre mais qui ne compense pas la baisse du laser
  - « Il ne se vendra plus autant de machines qu'il y a 10 ans »
- Des évolutions technologiques qui visent désormais moins la course à la vitesse d'impression que :
  - L'amélioration de la polyvalence (traitement de tout type de format, colorimétrie,...)
  - La réduction des coûts
- Une évolution technologique attendue du côté des logiciels
  - Nouveaux produits comme AIR SPRING
  - Attente d'une forte évolution dans les 3 ans

### Impacts

- Une place pour du matériel polyvalent adapté aux petites machines d'impression
  - → Nouvel acteur : RISO
- Une évolution du mode de financement de machines par les clients
  - Moins d'investissement et plus de crédit bail
- Diversification des activités des fabricants :
  - Ex: édition de softs ou infogérance avec Kern PM et Kern RH
  - Remontée sur la chaîne de valeur : conseil amont, outils de supervision
- Développement des activités conseil et intégration:
  - Ex: action études et projets sur la couleur
  - Intégration de solutions de traçabilité
  - Adaptation des softs aux nouveaux standards d'impression => PDF

## Enjeux pour les fabricants de matériel d'impression sur la chaîne de valeur



## Synthèse des enjeux pour les prestataires

### Constats

- Consolidation des prestataires quel que soit le marché
  - Titres sécurisés, éditique, livre...
  - Regroupement de disparitions des petits imprimeurs
- Une forte tendance à la réinternalisation
  - Liée en grande partie à des contraintes sociales pour les services financiers
  - Pas les telcos (dématérialisation très engagée)
- Une concentration des ateliers internes - réduction de moitié du nombre de sites
  - Centres éditiques dans la banque
  - Regroupement des ateliers sur les grands marchés publics (CNI pour l'Agirc-Arrco), Passage de 8 à 3 centres pour l'URSSAF
  - Mise en place de GIE
  - Un enjeu social sur l'utilisation des ressources internes couplé à une volonté de préserver le savoir-faire production
- Forte pression sur les prix
  - Prix de vente coté donneurs d'ordre
  - Prix des matières premières coté fournisseurs
  - Et apparition de courtiers et plateformes de services
- Concurrence forte y compris de l'étranger

### Impacts

- Optimisation de la performance opérationnelle
  - Diminution du nombre de sites et du parc de machines (même si nécessité de conserver du matériel de back up)
  - Lissage des ressources
  - Capacité à intégrer des petites séries
  - Mutualisation des flux → passage au jet d'encre et à la couleur
  - Augmentation de la durée d'utilisation du matériel (ex : marchés publics)
  - Capacité à absorber et valoriser les évolutions technologiques et s'adapter aux évolutions de la demande
  - Réactivité par rapport aux demandes clients
- Les regroupements de sites sont des opportunités de renouvellement de matériel
- Diversification des activités / recherche de relais de croissance
  - Parfois sous l'impression des donneurs d'ordre qui souhaitent maintenir un marché concurrentiel
  - Partenariats avec les fabricants et les éditeurs de logiciels
  - Capacité à mettre en place une stratégie commerciale
- La capacité financière devient un facteur clé de succès

## Enjeux spécifiques aux imprimeurs d'ouvrage

### Structuration du marché

- **Marché très fragmenté** : très nombreux acteurs de petites tailles (70% de TPE)
  - Industrie fragilisée dans un contexte de diminution de la demande
- **Nombre d'entreprises en diminution** (-5,4% entre 2010 et 2011)
  - Concentration du marché et regroupement d'entreprises
- **Concurrence forte**

### Rapports de forces entre les acteurs

- **Pression amont des fournisseurs qui imposent leur prix**
  - Augmentation prix des MP
- **Pression aval des donneurs d'ordre sur les prix de vente**
  - Durcissement des politiques d'achat, mise en concurrence sur le critère prix, utilisation de courtiers, plateforme d'impression

### Contexte d'activité

- **Marché en sur-capacité** (sur-équipement)
  - Résultats de la stagnation de la demande et d'investissements massifs
- **Diminution de l'activité en volumes**
  - Dématérialisation
  - Réduction des budgets alloués au médias imprimés
  - Et forte diversification et augmentation de l'offre média : Nouveaux médias numériques
  - Recomposition du paysage avec une complémentarité papier / numérique
- **Evolutions contrastées des différents segments de marchés**

### Enjeux de transformation

- **Des évolutions technologiques rapides qui doivent être absorbées** (numérique, couleur..)
- Globalement, des entreprises qui semblent plus tournées vers la technologie que vers une approche commercial



5-7 rue Paul Bert  
93400 Saint-Ouen  
Tel : 01 49 45 90 98

[www.kalpa.fr](http://www.kalpa.fr)