



## *Repenser son modèle industriel en temps de crise : l'exemple de la distribution de la presse*

La baisse importante des ventes d'exemplaires en points de vente de la presse imprimée constatée ces dernières années et anticipée pour les années à venir amène les groupes de presse à adapter en profondeur leur modèle industriel. La distribution, qui représente environ 40 % du coût d'un exemplaire, a un poids significatif dans le modèle industriel de la presse et concentre une grande partie des efforts d'adaptation des groupes de presse. Kurt Salmon, à plusieurs reprises, a aidé les groupes de presse à rénover leur système de distribution et extrait de cette expérience les points clés à retenir pour toute entreprise aux prises avec un marché en crise.

Le modèle industriel de la presse imprimée repose sur 5 activités principales : la rédaction, la fabrication, la commercialisation, la distribution, la régie publicitaire. La baisse importante des ventes d'exemplaires et de vente de publicité amène les groupes de presse à adapter en profondeur le modèle industriel de la presse imprimée, certains allant jusqu'à renoncer à la presse imprimée pour se concentrer sur la presse en ligne (La Tribune). Plusieurs leviers d'adaptation sont mis en oeuvre par les groupes de presse en fonction de leur stratégie et de l'activité concernée :

- **La maximisation des synergies entre presse imprimée et presse en ligne** surtout constatée pour la rédaction (également pour la régie), initialement organisée autour d'une rédaction « papier » et d'une rédaction « Internet », qui tend à devenir plurimédia, alimentant à la fois l'édition papier, Internet, mobile et tablette.
- **L'externalisation** surtout constatée pour l'impression, qui permet de variabiliser partiellement un poste de coût important et libère une capacité d'investissement importante pouvant être consacrée au développement de la presse en ligne et aux activités de diversification.
- **La mutualisation entre groupes de presse** que l'on peut constater pour la régie publicitaire, qui permet de renforcer le positionnement des groupes de presse chez les grands annonceurs face à la multiplication des concurrents venus des nouveaux médias.
- **La valorisation de l'activité à travers des services pour compte de tiers** qui se pratique sur la commercialisation, permettant au groupe de presse de faire chuter les charges attribuables à ses propres exemplaires tout en maintenant la force commerciale présente sur le terrain et de générer de nouveaux revenus.

- **L'optimisation et l'alignement de la structure de coûts avec les perspectives de marché** qui concernent la distribution.

La distribution en points de vente qui représente environ 40 % du coût d'un exemplaire est l'objet de beaucoup d'efforts de rénovation de la part des éditeurs de Presse Quotidienne Nationale et Presse Magazine compte tenu des projections de vente sur les années à venir (- 7 %<sup>1</sup> en moyenne annuelle entre 2011 et 2015). A ce titre, Kurt Salmon a aidé les éditeurs de presse à anticiper l'impact de la baisse attendue des ventes sur leur réseau de distribution et à définir les initiatives d'adaptation. De cette expérience et d'autres expériences proches il est possible d'extraire quelques enseignements utiles à toute entreprise aux prises avec un marché en crise :

- **« Anticiper »**. La rénovation du réseau de distribution doit être entreprise bien avant que la situation économique de l'entreprise soit critique pour deux raisons principales :
  - Les bénéfices économiques ne peuvent être attendus à court terme car la rénovation peut prendre plusieurs années tant les chantiers à mener peuvent être importants (modernisation de systèmes d'information, création de nouvelle plateforme de distribution, négociation contractuelle avec les intermédiaires...)
  - Les coûts de transition peuvent être conséquents (investissements de modernisation, coûts de restructuration...)

1. Interview messageries de presse

- « **Revoir sa stratégie de distribution** ». Sur un marché en croissance ou à maturité la distribution est souvent poussée à son comble comme levier de développement maintient des ventes : tous les articles sont présents dans tous les points de vente en quantité importante pour optimiser la disponibilité des produits à la vente. Le marché entrant dans une phase baissière, il est utile de se poser des questions quant à sa stratégie de distribution :
  - Repenser la DN (distribution numérique) du réseau ?
  - Repenser les règles définissant la largeur et la profondeur des assortiments par type de points de vente
  - Repenser les missions des intermédiaires et des points de vente et adapter leur rémunération
  - ...
- « **Abaisser les coûts fixes du réseau** ». Dans un marché baissier, pour éviter un effet de ciseau (entre revenus et coûts), l'attention du management doit se porter sur plusieurs dimensions :
  - **Diminuer le nombre de plateformes locales** de distribution permet de limiter les coûts du transport amont mais également les coûts de structure liés aux plateformes locales,
  - **Optimiser les zones de chalandise** des plateformes locales permet de diminuer le coût des tournées de livraison des points de vente,
  - **Segmenter** le niveau de services rendus par type de points de vente permet de limiter les coûts commerciaux tout en sécurisant la relation avec les meilleurs points de vente,
  - **Centraliser et mutualiser** permet de réduire les coûts des fonctions pour lesquelles la proximité n'est pas déterminante comme l'administration des ventes.
- « **Ne pas négliger la méthode** » : un schéma directeur de réseau de distribution est complexe tant la quantité de données à prendre en compte est importante. De ce fait deux points méthodologiques sont importants : construire des modèles (modèles logistiques et modèles économiques) au plus proche de la réalité et flexibles permettant de multiplier les scénarios, et, une fois le cadre fixé recourir aux observations de terrain pour affiner les orientations.

Pour plus d'informations, vous pouvez contacter :

**Gwladys Lim**, Senior Consultant, gwladys.lim@kurtsalmon.com, Tél.: +33 1 55 24 31 68

**Raoux Guillaume**, Senior Manager, guillaume.raoux@kurtsalmon.com, Tél.: +33 1 55 24 30 41



@KurtSalmon\_TME

Plus d'informations sur l'expertise Stratégie,  
Telecom & Médias de Kurt Salmon :



Kurt Salmon est un cabinet de conseil en transformation des entreprises. La vocation des 1400 consultants de Kurt Salmon est d'apporter aux dirigeants des entreprises le conseil et les idées originales qui ont un impact direct et concret sur la réussite de leurs projets et, en particulier, sur leurs projets de transformation. Kurt Salmon accompagne les dirigeants dans l'exploration de nouvelles voies pour les entreprises. Nos équipes de conseil interviennent à leurs côtés pour mieux comprendre les attentes du marché, pour les aider à discerner les facteurs d'évolution de leur secteur d'activité et à trouver la différenciation compétitive qui leur permettra d'exprimer leur leadership.