

Kiosque à Libreville (Gabon)



Subject

quel avenir pour la distribution de la presse française en Afrique ?

Executive Master's Thesis in Strategy and Management
of International Business by

Laurent Boin

Soutenance le 12 mai 2015



Project realized under the guidance of:

Lancelot Pecquet, Managing Partner at Will Strategy and External Lecturer in Strategy and Entrepreneurship at ESSEC Business School, Thesis Director

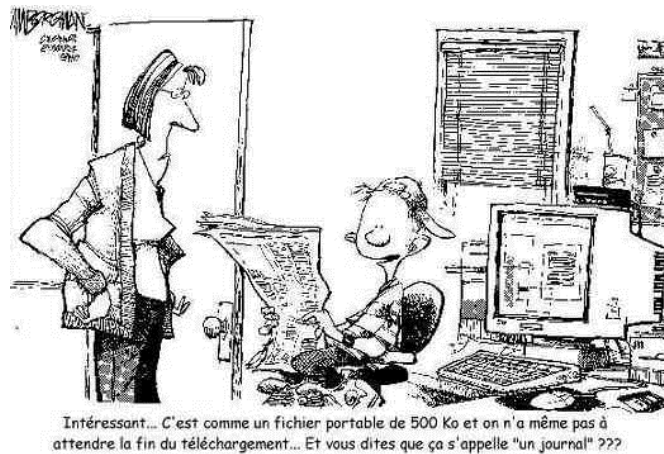


Table des matières

1. Résumé exécutif.....	7
2. Remerciements	9
3. Introduction.....	10
4. Présentation de PRESSTALIS et de sa direction internationale.....	12
4.1. PRESSTALIS et le système de distribution	12
4.2. Les parties prenantes à l'exportation de la presse française	14
4.3. Les manifestations de la profession	14
4.4. Les services support	15
4.5. La direction internationale PRESSTALIS.....	15
4.5.1. Le rôle des responsables titres export	15
4.5.2. Le rôle des responsables marchés export	15
4.6. Les administrations ou organisations non gouvernementales	16
4.7. L'organisation Internationale de la francophonie.....	16
4.8. L'intercoopérative export.....	16
5. Problématique traitée	17
6. Méthodologie	21
7. Contexte général.....	23
7.1. La révolution des technologies de l'information.....	23
7.2. La crise économique : tendances significatives à prendre en considération.....	25
7.3. Le déclin de la presse papier vente au numéro	26
7.4. Mutation de la production de contenu dans la presse	27
7.5. Un secteur d'activité sous contrôle et limité dans son champ d'action	28
7.6. La nécessaire réorganisation de la filière distribution de presse papier.....	29
7.6.1. La réforme industrielle	29
7.6.2. La révolution digitale ZEENS opérée par PRESSTALIS.....	30
7.7. L'exportation de la presse : un modèle économique qui cumule les handicaps	31
7.8. Contexte économique en Afrique : risques et opportunités.....	32
7.9. Forte croissance du nombre de francophones en Afrique	35
7.10. L'aide à la distribution de la presse à l'international	36
8. Résultats et particularismes.....	38
8.1. Analyse de l'offre de presse française en Afrique.....	38
8.2. Les distributeurs de presse face aux éditeurs en Afrique	40
8.3. Les réseaux de distribution de presse en Afrique	41
8.4. Modélisation des processus pour l'exportation de la presse française	43
8.5. Panorama de pays exportateurs de leur presse nationale	46
9. Modèle économique de l'exportation de la presse française.....	47
9.1. Modèle classique : distribution en compte ouvert	47
9.2. La rentabilité économique : priorité absolue des éditeurs	47

9.2.1.	Le vecteur transport comme levier d'optimisation financière.....	48
9.2.2.	Le prix de vente local : variable d'ajustement par défaut.....	49
9.3.	Les alternatives au modèle classique	51
9.3.1.	Le grand export.....	51
9.3.2.	Le « compte ferme »	51
9.3.3.	L'impression digitale (pour les quotidiens)	51
9.3.4.	La vente de contenu par syndication	52
9.3.5.	Vente de contenu sous licence	52
9.3.6.	Les éditions digitales d'éditeurs.....	53
10.	Recommandations	56
10.1.	Stratégie minimale	56
10.1.1.	Intensifier la détection de potentiel.....	56
10.1.2.	Revoir les commissions des différentes parties	56
10.1.3.	Etablir des relations suivies avec les organisations qui comptent	57
10.1.4.	Revoir l'organisation et les processus internes PRESSTALIS	57
10.2.	Stratégie offensive.....	60
10.2.1.	Stratégie multicanale proposée aux éditeurs	60
10.2.2.	Repenser le rôle de distributeur local	61
10.2.3.	Pérenniser la viabilité économique du réseau de proximité.....	62
10.2.4.	Etre force de proposition pour le contenu dédié à l'Afrique	62
10.3.	PRESSTALIS au centre de la création de valeur	63
11.	Conclusions.....	64
12.	Bibliographie & références	65
13.	Annexes	68
13.1.	Modèle économique PRESSTALIS actuel (vente au numéro).....	68
13.2.	ZEENS Publishing	69
13.3.	Le calcul de l'encaissement éditeur à l'export	70
13.4.	Pénétration des réseaux sociaux en Afrique.....	71
13.5.	Analyse SWOT « distribution de la presse française en Afrique »	72
13.6.	5 forces de Porter « distribution presse française en Afrique »	73
13.7.	Analyse PESTEL de la presse française distribuée en Afrique	77
13.8.	Modèle d'affaire « distribution de la presse française en Afrique ».....	78
13.9.	Les réseaux de distribution de presse en Afrique	79
13.10.	Liste des distributeurs locaux en Afrique utilisés par PRESSTALIS	81
13.11.	Les activités types d'une entreprise de presse	82
13.12.	Cartographie des métiers de la presse	83

Executive summary

The business of cross-border distribution for French printed press assumed by PRESSTALIS (French distribution company, leader in his French domestic market and also abroad) is strongly decreasing (-60 million of € of turnover lost in 5 years which represent 30% of the total turnover). This trend will continue and get higher in the next years due to big change as digitalization, economic crisis and other possibilities to distribute press which are to appear.

It is quite the same phenomenon on the French domestic market even though we are dealing with different environments than for cross-border distribution (more regulations in France and more alternatives possibilities to distribute French press abroad).

As for the French market, PRESSTALIS' International department has to find a way to improve this situation.

Digital curve taken by PRESSTALIS in France, for the French publishers, must be an help for cross-border distribution solution.

Taking into account the world economics' forecasts, we understand easily that after the launch of BRIC's (Brazil, Russia, India and China) emerging markets whose economy is slowing down these last months, AFRICA could be the next source of increasing world's GDP if some conditions are respected.

Third point to get in mind is that because of African's demography evolution in 2030 – 2050, the most important part of French speaking language people will live in AFRICA, even more than in Europe.

These 3 points are the basis and the origin of the following strategic plan for this activity in order to find a growing turnover and to create again value that cannot be seriously forecasted because of too much uncertainty.

This strategic plan is relying on agility¹.

We propose to change the PRESSTALIS offer for cross-border distribution (launch of new brand PRESSTALIS DISTRIBUTION FACTORY this year) adding the possibility to distribute the digital issue of newspapers and magazines, adapted to African's social's and economics' realities to compensate the decreasing the core business in sharp decline.

It is assumed that the entire distribution chain (PRESSTALIS, the local distributor, as a wholesale and the newsstands where French press is sold) is still concerned by this new deal & must contribute to it.

A driving change plan has to be imagined in order to address all these points and to minimize the potential risks due to organization's change. This driving change plan will be useful to clarify the new role of local distributors as well as newsstands in each African's country's new role.

¹ (MANAGEMENT) qu'est-ce que l'agilité en entreprise ? Ecole de management de Grenoble

If PRESSTALIS was able to advise publishers on appropriate content to African's expectations, this could also change the business model for French press cross-border distribution. By offering attractive platform in this area, PRESSTALIS could also create high value for publishers in customer's data's field.

This proposal can be broken in 2 possible but not exclusive scenarios :

- **First scenario, minimalist with a short term vision**, is to optimize the existing situation without adding digital solutions and low investment except a commercial exchange platform between all stakeholders. The expected impact of such solution is limited but less risky.
- **Second scenario, more proactive and more innovative**, supposes adding a digital dimension as new device to distribute newspapers and magazines. It is also assumed that African's people are expected to participate to content creation. Investments are expected to build smartphone and tablet's application as a platform to connect customers-readers to French publishers but also to local publishers.

The common thread that must have PRESSTALIS in its approach to cross-border distribution is to consider all kind of possible model when it can be a PRESSTALIS' capability, depending on publisher's request and when proposing such new offer.

1. Résumé exécutif

La presse française papier distribuée à l'international par PRESSTALIS, (société de distribution de la presse leader sur son marché France et à l'international), subit une tendance à la baisse (plus de 60 millions d'euros de ventes en montant fort perdus en l'espace de 5 ans, soit près de 30% de destruction de valeur) qui va certainement s'amplifier compte tenu des mutations observées ces dernières années (digitalisation, crise économique, alternatives qui se développent).

En cela, c'est le même constat que pour le marché national même si l'environnement dans les 2 cas diffère (par exemple plus de régulation en France, plus d'alternatives à l'international).

Comme sur la France, **une réaction s'impose pour l'exportation de la presse française.**

Le virage digital opéré en France par PRESSTALIS pour et avec les éditeurs, doit inspirer la réponse à apporter dans ce contexte d'activité internationale.

Si on reprend l'analyse et les projections des grandes tendances au niveau mondial, il ressort assez clairement qu'après l'apparition ces 10 dernières années des pays émergents BRIC (Brésil, Russie, Inde, Chine) dont la croissance commence à faiblir un peu ces derniers mois, **l'Afrique pourrait être la locomotive économique des 10 ou 20 prochaines années** si certaines conditions sont remplies.

Le troisième élément à prendre en considération dans cette approche tient au fait que, compte tenu de la démographie attendue à l'horizon 2030 – 2050, **c'est en Afrique que la majorité des francophones seront présents**, bien plus nombreux qu'en Europe par exemple.

Ces 3 constats sont le fondement et l'origine d'une proposition de **plan stratégique d'évolution pour ce secteur** afin de retrouver de la croissance et surtout recréer de la valeur qu'on ne peut estimer avec sérieux à ce stade compte tenu des incertitudes encore non levées.

Ce plan repose sur le principe de l'agilité².

D'une part, il propose de **changer l'offre de service de PRESSTALIS à l'international**, (entité baptisée PRESSTALIS DISTRIBUTION FACTORY en 2015) en y ajoutant la possibilité de **diffuser de façon digitale**, les quotidiens et les magazines français en s'adaptant aux réalités socio-économiques africaines pour venir compenser le plus possible la baisse de l'activité de base, à savoir la distribution de la presse papier.

Le pari est fait de s'appuyer sur **l'ensemble de la chaîne de distribution** (messengerie PRESSTALIS, distributeurs locaux et détaillants dans chaque pays où est distribuée la presse française) qui doit être impliquée par ce changement de l'offre et doit être contributrice à sa mise en œuvre ainsi qu'à sa réussite plutôt que d'imaginer réduire le niveau des intervenants.

Pour l'ensemble de ces points, il faut passer par un **plan de conduite du changement** afin de minimiser les risques de blocages liés à la nécessité de faire bouger l'organisation en place chez PRESSTALIS, le rôle demandé aux distributeurs locaux dans l'activité de distribution de la presse importée qui leur est demandé et également pour le réseau de détaillants de chacun de ces pays.

² (MANAGEMENT) qu'est ce que l'agilité en entreprise ? Ecole de management de Grenoble

L'autre point qui devrait changer le modèle économique de cette activité est le fait que PRESSTALIS **s'implique dans la production de contenu** (sans en revendiquer la responsabilité bien entendu) pour l'adapter aux attentes des consommateurs africains. Si PRESSTALIS réussit à proposer une offre séduisante dans ce domaine, ce peut être une source création de valeur au final pour les magazines et journaux à distribuer aussi bien sous forme papier ou sous la forme digitale. L'autre création de valeur sera l'acquisition de données consommateurs qu'il faudra prendre le temps de consolider pour en faire une offre pour des annonceurs locaux par exemple.

La proposition peut se décliner selon deux scénarii possibles :

1. **Un premier plus minimaliste**, « court-termiste », pour optimiser l'existant sans y ajouter de dimension digitale et avec très peu d'investissement financier mais la mise en place d'une plateforme d'échanges commerciaux entre les différents maillons de la chaîne. L'effet attendu, non calculé à ce stade, est certainement moindre et le risque plus mesuré (à court terme),
2. **Le second, plus offensif et plus innovant** implique l'ajout de cette dimension digitale à la distribution de la presse française en Afrique et la mise à contribution locale dans la production de contenu. Il nécessite des investissements dans des applications plateformes accessibles par smartphone afin de relier les consommateurs-lecteurs aux producteurs d'informations français mais aussi locaux.

Le fil conducteur que doit avoir PRESSTALIS dans son approche de l'exportation de la presse française en Afrique est de n'exclure aucun modèle, de penser à toute forme de distribution quand son expertise permet de la proposer en fonction des situations rencontrées, des demandes des clients et du moment où formuler l'offre commerciale.



2. Remerciements

Je souhaiterais tout d'abord remercier Lancelot Pecquet pour avoir accepté de m'accompagner sur ce sujet qui me tenait à cœur ainsi que pour son support par les conseils avisés qu'il a pu me fournir pendant cette période de création toujours anxiogène mais néanmoins très exaltante.

Bien évidemment, je suis également très reconnaissant envers Sylvie Ménissier par la confiance qu'elle a su me manifester tout au long de ce cursus et par ses avis éclairés quant au choix du sujet de thèse.

Je salue également le dynamisme et l'engagement d'Anne Flore Maman Larraufie, dont j'ai apprécié les conseils très pratiques pour la rédaction de la thèse.

Ce travail de thèse étant un aboutissement d'une année et demi de formation, je ne peux au moment de faire un bilan (émotionnel) de cette aventure oublier l'état d'esprit de notre promotion, ce plaisir à être ensemble, à partager une valeur commune avec des personnes toutes plus différentes les unes que les autres donc plus riches les unes que les autres.

Dit autrement, je suis très attaché à cet esprit communautaire sincère qui réchauffe le cœur.

Je ne pourrai oublier Régine Bélliard qui m'a donné un coup de pouce très précieux sur la recherche documentaire, en structurant mes demandes et me conseillant efficacement sur les outils dont nous disposons. Olivier Jarreton a toujours manifesté une excellente humeur contagieuse et c'était toujours un plaisir de le croiser et de deviser avec lui.

Egalement, figurent en bonne place dans mon esprit l'ensemble des professeurs intervenants à l'ESSEC par la richesse de leur intervention, leur souci de nous surprendre, nous emmener sur des chemins de découverte et pour l'exigence de qualité dont ils ont fait preuve.

Je voudrais continuer avec mes meilleures pensées pour ma responsable, Carine Nevejans, qui m'a soutenu à tout moment dans cette démarche, bien que rien ne l'obligeait à accepter cette contrainte (qui s'est traduit par moins de présence de ma part au travail) dans son organisation. J'espère pouvoir lui rendre cet investissement autant que j'ai pu bénéficier de sa bienveillance.

Et je voudrais finir par saluer mon grand frère spirituel, sans qui cette aventure n'aurait probablement pas pu voir le jour, pour ce qui me concerne : Monsieur Pape Diop, DSI UEMOA, visionnaire inspiré qui a pris part à ce projet en me prodiguant des conseils concrets avec une âme de révolutionnaire au service et dans le respect des humains et pour le progrès social. C'est lui qui m'a fait m'intéresser à l'Afrique et à me faire prendre conscience du potentiel de ce continent dans un avenir plus ou moins proche. Pourvu que l'aventure continue et se concrétise.

3. Introduction

Au moment de choisir le sujet de cette thèse, j'avais acquis depuis un certain temps la conviction de devoir analyser et proposer une solution de relance pour l'exportation de la presse française gérée par PRESSTALIS, société pour laquelle je travaille au sein de la direction internationale.

L'autre conviction que je portais depuis de nombreuses années, était la nécessité pour un distributeur de presse de devoir se positionner sur une approche digitale de son métier.

Malheureusement, ce qui paraissait évident sur le papier n'était pas toujours réalisable et du fait d'un contexte politique et social non favorable, cette évolution n'a pu être traitée chez le distributeur PRESSTALIS jusqu'à un passé encore récent.

Cette double conviction s'est gentiment renforcée en suivant le cursus du SMIB à l'ESSEC et en prenant le temps de la réflexion pour formaliser ce que je pressentais intuitivement.

A cette posture s'est ajoutée l'espoir non vain que la fatalité n'est pas une certitude et que la mort promise à la distribution la presse papier ne signifie pas une fin de l'aventure pour le distributeur que représente PRESSTALIS et de la présence de la presse française aux quatre coins du monde.

Les voyages en Afrique pour raisons professionnelles ou privées en l'espace de plusieurs années m'ont montré également certains endroits où la présence française disparaît petit à petit, et pas seulement la presse française. Ce n'est pas non plus une fatalité.

Il me semble que tout projet commence par des croyances.

Les croyances que je viens de citer sont bien ancrées en moi et m'ont portées pour tenter de comprendre le plus objectivement possible la situation de la presse française en Afrique, et d'identifier les sources d'amélioration de cette activité dans un univers aussi mouvant, incertain.

Pour cela, et comme pour toute rencontre, il me paraît naturel de commencer par présenter rapidement la société PRESSTALIS que je représente et plus spécifiquement la structure à laquelle j'appartiens, la direction internationale ainsi que son environnement.

Une fois la problématique posée (la recherche de nouveaux modèles économiques pour la distribution de la presse française en Afrique), je décrirai la méthodologie que je souhaite employer pour arriver à mes fins.

Ayant explicité le chemin qui sera employé dans ce document, je détaillerai le contexte (parfois un peu général et périphérique au sujet) qui me semble important d'avoir à l'esprit pour bien comprendre où PRESSTALIS en est, sur son activité de distributeur de la presse française en Afrique.

La mise en évidence d'un certain nombre de résultats et de pratiques centrés sur la problématique et sur le sujet ainsi que l'identification de situations non optimales constitueront la partie suivante intitulée « Résultats et particularismes ».

Pour rentrer encore plus en détail dans le cœur du sujet, il m'a semblé important de décrire ensuite le modèle actuel de la distribution de la presse française en Afrique pratiqué par PRESSTALIS mais également une revue rapide et non exhaustive des autres modèles disponibles ailleurs.

Ce cheminement du plus général au plus spécifique m'amène finalement à exposer les recommandations qui me semblent importantes pour faire rebondir la distribution de la presse française en Afrique en m'appuyant sur certains points évoqués dans les chapitres précédents mais aussi sur les éléments figurant en annexes dont la mise en œuvre d'un certain nombre d'outils de formalisation de problématiques stratégiques.

En guise de conclusion, je rappellerai les pistes d'évolution souhaitables, évoquerai les points qui restent à éclaircir pour donner suite à cette réflexion et corps à une mise en œuvre des solutions abordées et pour finir les points qui m'ont marqués et que je retiendrai comme leitmotiv lorsque je reprendrai le quotidien (non pas le journal que je lis chaque matin avec toujours autant de plaisir mais mon activité de tous les jours que je réalise avec toute l'énergie que je peux y consacrer).



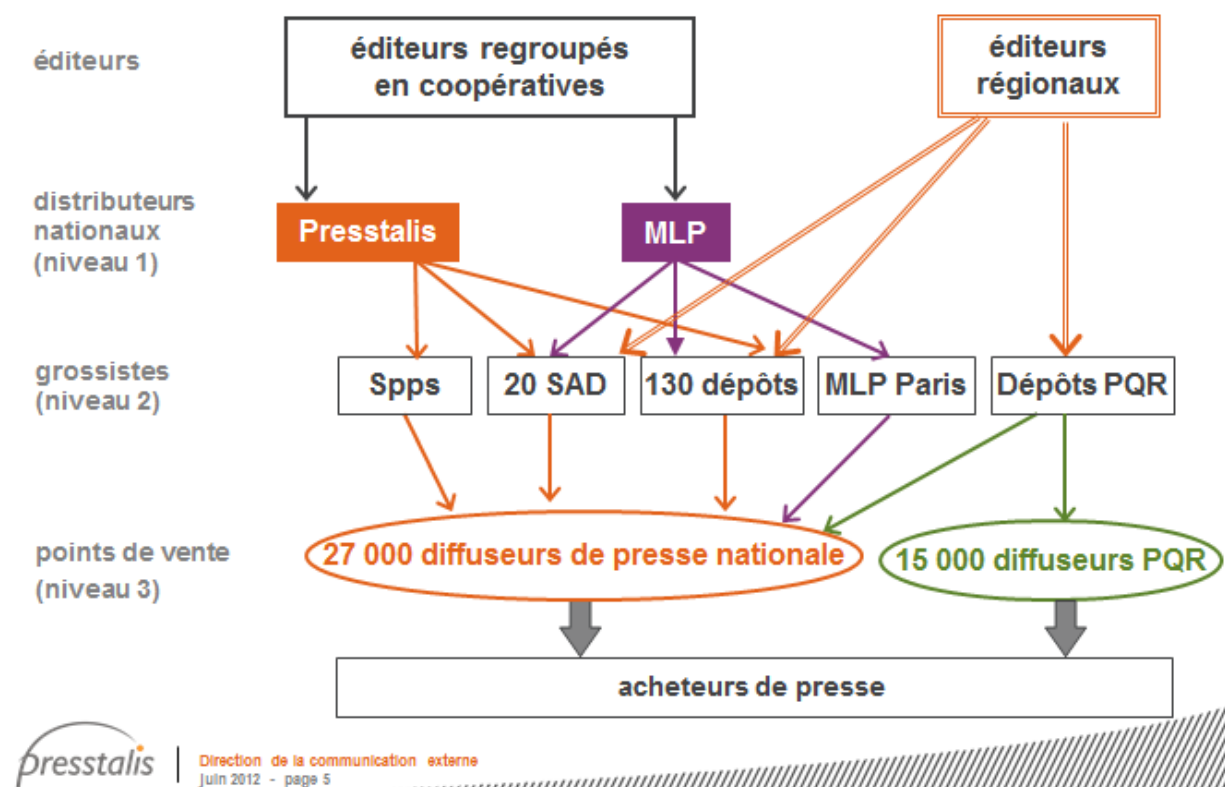
4. Présentation de PRESSTALIS et de sa direction internationale

4.1. PRESSTALIS et le système de distribution³

PRESSTALIS (anciennement N.M.P.P., Nouvelles Messageries de la Presse Parisienne) est un acteur majeur de la distribution de la presse et de sa commercialisation. Pour servir les 27 000 points de vente de presse en France métropole, la société (autrement appelée messagerie de presse) s'appuie pour cela sur un réseau de dépôts (grossistes) en particulier ceux de la SAD (Société d'Agences et de Diffusion), Soprocom (les dépôts gérés par PRESSTALIS hors SAD) et SPPS (sur le secteur de Paris et sa région) dont elle assure la gestion.

les MLP (Messageries Lyonnaises de Presse) constituent son seul concurrent sur le territoire France métropole. Ils assurent entre 20% et 30% du marché vente au numéro selon les transferts de titres (un titre distribué par une messagerie qui décide de changer de messagerie).

Circuit de la vente au numéro en France



Comme le montre le schéma ci-dessus et celui de la page suivante, la distribution de la presse en France est organisée de façon très originale puisque c'est un système coopératif. Il est régi par la loi Bichet de 1947 dont l'objectif, après-guerre, était de garantir la liberté de la presse à travers un accès facilité au système de distribution par les éditeurs de presse, quel que soit leur taille, leur importance ou les opinions véhiculées dans leurs revues.

³ (PRESSTALIS, 2014)

PRESSTALIS n'en demeure pas moins dans ce contexte une société commerciale dont les actionnaires sont les éditeurs de presse française, c'est-à-dire ses propres clients. Ses revenus sont basés (comme les revenus de l'ensemble de cette chaîne) sur les ventes réalisées auprès de ce réseau de détaillants.

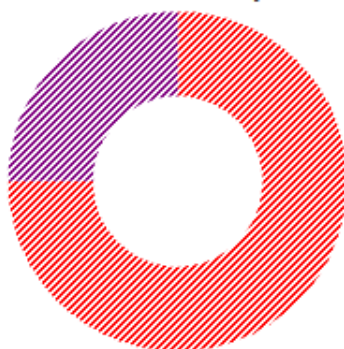
Comme on le verra plus loin, c'est un système de dépôt-vente c'est-à-dire que les invendus sont crédités à l'ensemble du système de distribution : c'est un risque assumé par l'éditeur.

Structure capitalistique de Presstalis

Une nécessité de simplifier la gouvernance et de recapitaliser l'entreprise, inscrite dans le rapport Mettling et le protocole de mai 2010

**Depuis le 1er juillet 2011 : une société par action simplifiée (SAS)
au capital de 16 M euros détenu à 100% par 2 coopératives**

**1 coopérative
pour les quotidiens
(25%)**



**1 coopérative
pour les
magazines
(75%)**

conseil d'administration

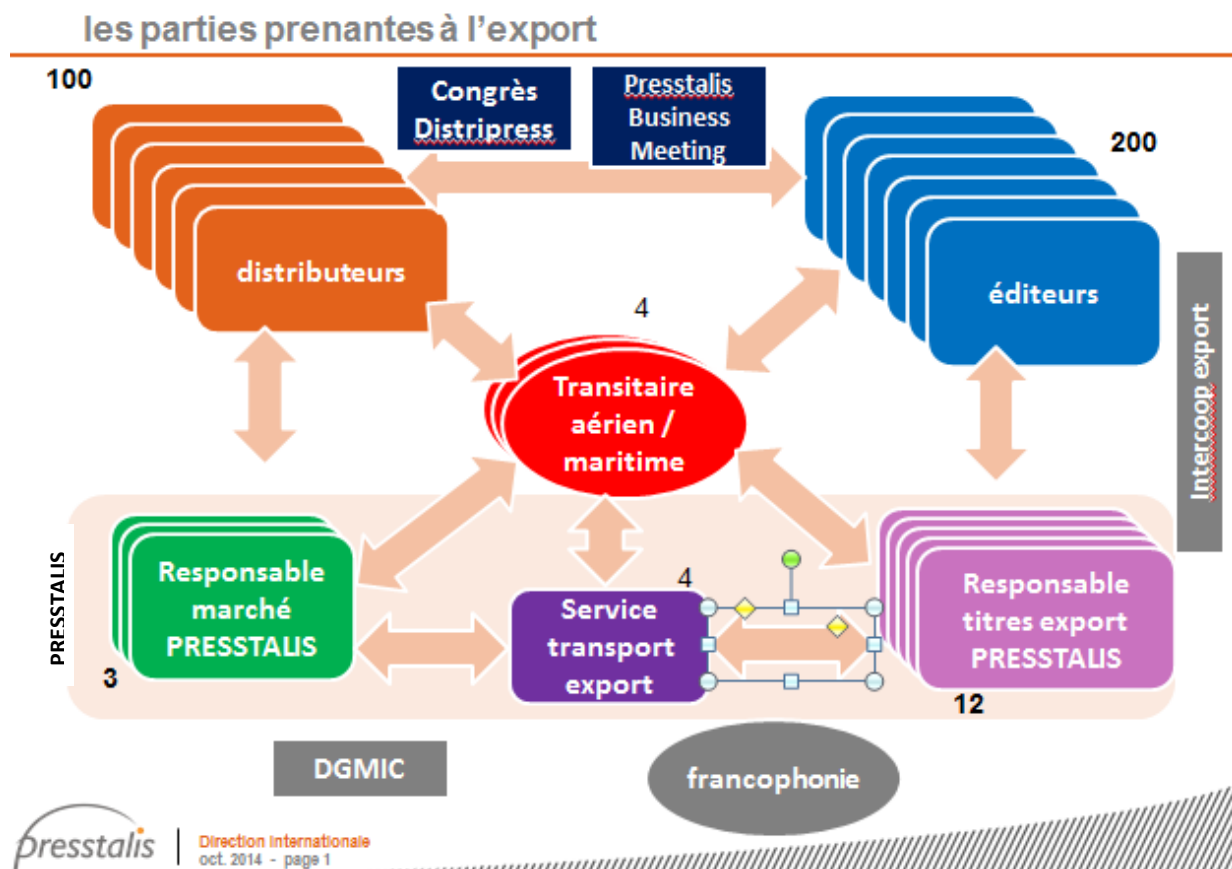
directeur général

10 membres :

- 6 représentants des magazines
- 3 représentants des quotidiens
- 1 personnalité qualifiée

A l'international, PRESSTALIS pilote 12 filiales dans les DOM, les TOM ainsi qu'en Afrique (Maroc, Tunisie, Gabon, Cote d'Ivoire, Sénégal, Cameroun), et travaille avec près de 100 distributeurs de presse dans le monde. »

4.2. Les parties prenantes à l'exportation de la presse française



4.3. Les manifestations de la profession

Le congrès de *Distripres* rassemble pendant 3 jours chaque année les éditeurs de presse et les distributeurs locaux de tous pays pour des rencontres professionnelles de développement commercial. Un certain nombre de conférences sur l'évolution de la profession s'y déroule en préambule des rendez-vous « éditeurs-distributeurs » dont la durée ne dépasse pas une demi-heure.

Les « *PRESSTALIS Business Meeting* » sont également un congrès qui rassemble les éditeurs français et quelques éditeurs étrangers (essentiellement européens) pour rencontrer les distributeurs locaux des principaux pays. C'est un peu le même format que Distripres mais le cœur de cible de cette manifestation est la presse française tandis que Distripres est une organisation (association) plus internationale. Les distributeurs locaux présents à cette manifestation sont ceux utilisés par PRESSTALIS pour exporter la presse française.

4.4. Les services support

On voit qu'à travers cette description, les transports (aérien et maritime) jouent un rôle central dans cette activité. C'est une des composantes essentielles du modèle et celle qui suscite beaucoup d'interrogations en ce moment compte tenu du coût qu'elle représente pour l'éditeur.

4.5. La direction internationale PRESSTALIS

La direction internationale de PRESSTALIS a pour objectif d'organiser l'exportation de la presse française. Cela revient à mettre en relation les éditeurs de presse française avec un réseau de distributeurs locaux (a priori, un distributeur sur chaque marché, pays) et à trouver un accord entre l'offre des éditeurs (prix local proposé et quantité à fournir à chaque numéro) et la demande des consommateurs finaux relayée par les distributeurs locaux de chaque pays.

L'organisation de cette entité repose sur une double équipe en relation avec les éditeurs d'un côté de la chaîne (les responsables titres export, fonction de type chef de produit) pour la première et en relation avec les distributeurs de chaque marché export à l'autre bout de la chaîne (les responsables marchés export). Ces 2 équipes travaillent en étroite collaboration pour coordonner les ajustements entre offre des éditeurs et demandes des distributeurs locaux.

4.5.1. Le rôle des responsables titres export

Le responsable titres export est l'interlocuteur privilégié des éditeurs de presse qui souhaitent exporter leurs titres. Il prépare toutes les opérations administratives pour la distribution des titres exportés, rend compte aux éditeurs des résultats de vente des titres exportés et conseille les éditeurs sur les opportunités de développement (installation des titres exportés sur de nouveaux marchés, optimisation de l'encaissement éditeur par un choix sur le mode de transport le plus pertinent, en conseillant sur le niveau de prix de vente local efficient, ...). Le responsable titres export a en général un portefeuille de 200 titres en moyenne de taille différente. C'est une équipe de 12 personnes.

4.5.2. Le rôle des responsables marchés export

Le responsable marché est l'interlocuteur privilégié des distributeurs locaux. Il gère la relation commerciale et intervient dans tous les domaines aussi bien technique, logistique, financier dès lors que c'est nécessaire. Evidemment, il rend compte de la situation d'un marché auprès des éditeurs lors de rendez-vous bilan. Il peut également être amené à organiser des événements commerciaux pour le compte des éditeurs sur le marché dont il a la responsabilité et ceci en vue de promouvoir les ventes de titres français dans ce pays. C'est une équipe de 3 personnes qui gère chacun environ 30 à 35 distributeurs locaux. La très grande majorité des distributeurs parlent français.

4.6. Les administrations ou organisations non gouvernementales

La Direction Générale des Medias et de l'industrie de la Culture (DGMIC), soutient financièrement la presse, notamment sur le volet exportation. Elle a tendance à privilégier les projets digitaux de la presse au détriment de la diffusion physique de la presse écrite.

4.7. L'organisation Internationale de la francophonie

PRESSTALIS n'a pas de lien concret avec cet organisme qui pourtant fait la promotion de la langue française. Les différents indicateurs et études produits par cet organisme doivent donner à une société comme PRESSTALIS, les orientations à tenir et la stratégie à plus ou moins long terme sur son activité d'exportation en Afrique.

4.8. L'intercoopérative export

C'est l'instance où les éditeurs membres de la coopérative (cf. schéma « circuit de la vente au numéro en France » § 4.1) rencontrent les représentants de la direction internationale PRESSTALIS pour évoquer les dossiers commerciaux, logistiques, financiers, réglementaires concernant l'activité d'exportation de la presse française. Bien souvent, un ou deux distributeurs locaux des pays distribuant la presse française viennent présenter l'état de leur marché. C'est également le lieu des prises de certaines décisions collectives pour l'ensemble de la profession.

Ces rencontres ont lieu tous les trimestres.

5. Problématique traitée

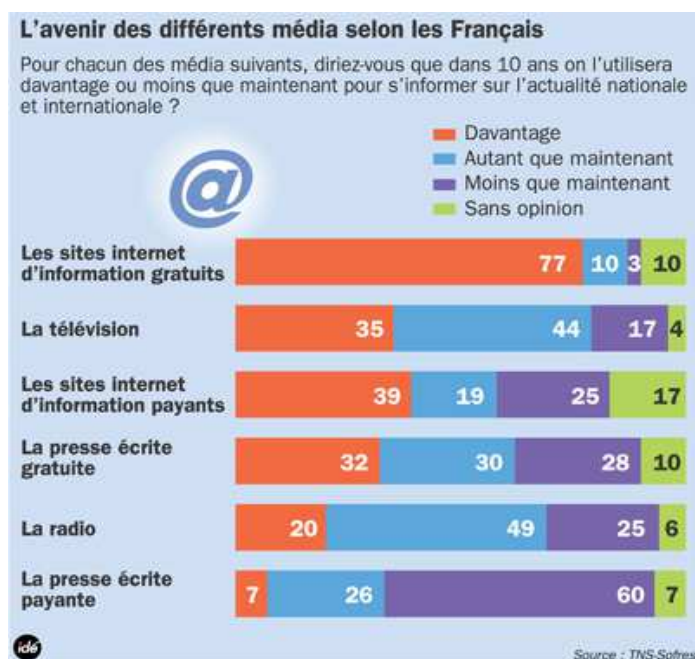
La globalisation des échanges et le développement massif des technologies de l'information (avec la « digitalisation » omniprésente dans toute activité économique) sont en train de révolutionner et de remettre en cause le modèle économique de sociétés de distribution de journaux et de magazines comme PRESSTALIS.

En l'espace de 15 ans, cette révolution technologique incluant le déploiement massif d'internet a permis à la plupart des consommateurs d'avoir un accès libre et instantané à l'information.

C'était la promesse initiale d'internet.

La conséquence de ce changement majeur a été en premier lieu de croire que l'accès à l'information devait pour la perception consommateur rester un service gratuit, (comme le montre le résultat ci-dessous d'une enquête réalisée par la SOFRES en janvier 2010 pour le journal « La Croix »⁴) faisant écho à la liberté de la presse, comme étant le garant de l'esprit démocratique d'une société.

Ce sentiment s'accompagne en même temps d'une soif sans limite d'accéder au savoir par un grand nombre de personnes issus des pays en développement, conscient que l'enjeu pour le développement d'une société réside dans l'acquisition de cette connaissance et donc à l'accès à cette information.



Cette remise en cause concerne encore plus la partie internationale de la distribution de la presse papier.

En effet, distribuer par avion un quotidien dans un pays africain avec nécessairement un décalage de 24 à 48 heures par rapport à sa mise en marché sur le réseau domestique et vendre cet exemplaire imprimé de ce quotidien à un prix élevé du fait des coûts de transport élevés ne répond certainement pas aux besoins des consommateurs et n'est économiquement pas viable à plus ou moins long terme pour les éditeurs de presse.

⁴ (Les Français lisent de plus en plus la presse sous forme numérique, 21-juil.-14), LA CROIX 21/07/13

D'autre part, les différentes prospectives montrent sans trop de risques de se tromper que la population de langue francophone va augmenter de façon très importante en Afrique dans les prochaines années⁵.



Cela va naturellement et mécaniquement augmenter le potentiel de diffusion de la presse francophone, *encore faut-il s'assurer que l'offre proposée coïncide avec l'attente des consommateurs et avec son pouvoir d'achat tout en permettant aux producteurs d'information que sont les éditeurs de presse d'assurer un équilibre économique sur leur activité de base ou sur une activité dérivée à imaginer.*

L'autre enjeu majeur de cette évolution réside dans le rôle joué par le distributeur exportateur de presse car cette révolution suppose une totale réorganisation de l'ensemble de la filière pour faire décroître les coûts et permettre de retrouver un niveau de marge positif dans un contexte de constante baisse de ventes volume de la presse papier.

Aujourd'hui, on ne peut prétendre avoir trouvé de modèle économique juste pour offrir le service attendu compte tenu de l'évolution du contexte décrit ci-dessus.

Aussi, nous devons imaginer de nouveaux modèles économiques pour pérenniser l'avenir de la presse française en Afrique qui représente un potentiel de développement majeur.

⁵ Voir (francophone, 2014), aperçu sur quelques espaces linguistiques dans le monde.

Cela passe par l'exploration des problématiques suivantes :

- A. **La production et co-production de l'information au plus près des consommateurs :**
par exemple, par le recrutement de correspondants locaux comme le fait actuellement France 24 et à l'image de ce qui a été mis en place par LE MONDE AFRIQUE. Chaque citoyen africain qui vit dans son environnement un évènement significatif peut relayer cette information à un producteur d'information autorisé via son smartphone ou sa tablette. De plus, l'observatoire des métiers de la presse s'est penché sur l'évolution nécessaire de l'organisation des entreprises de presse compte tenu de cette nouvelle donne⁶.
- B. **La distribution de cette information :** nous devons imaginer les modèles économiques les plus appropriés selon les cas de figures rencontrés. Cela passe donc par une segmentation de ces cas de figures pour y associer la réponse la plus adaptée. Les solutions existantes ou à imaginer passent par :
 - a. **le canal de distribution classique** via l'impression de magazines et de journaux et la distribution physique de cette presse imprimée
 - b. **un nouveau canal de distribution digital**, au format électronique standardisé et compatible avec tout type d'information à diffuser (texte, photos, vidéos, ...) par un système d'abonnement.
- C. **La recherche de viabilité économique des points d'accès à l'information** en apportant des revenus basés sur de nouveaux services additionnels, services basés sur l'utilisation des technologies de l'information adaptée aux besoins des consommateurs africains (services administratifs, transfert d'argent, paiement de factures par exemple).

⁶ Voir dans §7.4 les principaux résultats de cette étude (Observatoire des métiers de la presse, oct-11)

La production des contenus, est de la responsabilité des éditeurs eux-mêmes. Nous ne l'aborderons que partiellement dans ce document même si c'est évidemment un aspect important de solutions viables pour la filière diffusion de la presse si on tient compte du fait que les modèles économiques doivent se concevoir de façon globale et au niveau de l'écosystème entier⁷.

De la même manière, à l'autre bout de cette chaîne, la recherche de viabilité économique du réseau de détaillants assurant la diffusion de la presse est une dimension qui échappe à la messagerie PRESSTALIS sauf à investir massivement dans le développement de concepts de magasins d'un nouveau genre, ce qui ne semble pas le mouvement amorcé ces derniers mois par la messagerie (la tendance serait plutôt de vendre les filiales internationales).

De ce fait, nous nous concentrerons plus sur la distribution de l'information dans le présent document mais les autres aspects de cette démarche devront être traités plus en profondeur dans un avenir à court terme étant donné les cycles d'évolution de plus en plus rapides constatés qui risquent de rendre obsolète ce processus d'analyse.

Cette exploration a pour vocation de redéfinir les fondamentaux d'un écosystème viable de diffusion de la presse française à travers le monde en commençant ce travail plus spécifiquement sur l'Afrique, pour avoir identifié à la fois une réelle opportunité de développement d'activité comme un risque majeur d'échec, nous le verrons un peu plus loin.

Une fois la solution décrite et après avoir appliqué les préconisations et en avoir vérifié la pertinence sur ce « pilote », l'objectif dans un second temps pourrait être de déployer cette démarche sur d'autres territoires comme l'Amérique du Sud et/ou l'Asie (sans ordre de priorité) si le temps de mise en œuvre et de contrôle de la pertinence le permettent.

⁷ (PEQUET, janv.-14), page 48 et 49

6. Méthodologie

La méthodologie employée pour traiter le sujet repose d'abord sur l'analyse de données qui seront décrites plus précisément dans ce qui suit, la reprise de conclusions de rapports de la profession (distribution de la presse en France et internationale via l'association Distripress, métiers de la presse) et d'organisations non gouvernementales (Banque Africaine de Développement, Organisation Internationale de la Francophonie).

Nous serons amenés la fois à mettre en évidence un contexte assez franco-français, pour tenir compte de l'environnement des éditeurs de presse française qui ont pour le moment tendance à s'adresser d'abord à ce marché, des évolutions plus générales et internationales nécessaires à appréhender le phénomène de globalisation et de mondialisation qui s'empare du quotidien de chacun et qui intervient fortement sur une activité déjà tournée à l'international (l'exportation de la presse française en Afrique) mais aussi et surtout de procéder à une description des évolutions fortes en Afrique, celles qui sont à l'origine de ce document, celles qui expliquent la complexité et l'ambivalence d'une activité qu'on parie comme porteuse à moyen échéance, sachant qu'aujourd'hui, elle n'est qu'à un niveau de seconde zone.

L'autre source d'informations provient d'entretiens informels menés avec les représentants des 2 parties de cette filière, à savoir les éditeurs de presse (particulièrement ceux qui sont fortement impliqués en Afrique) et certains distributeurs locaux en Afrique, qui sont au plus près des préoccupations que nous aborderons.

Les données utilisées sont globalement de 2 natures :

Données exogènes

Des données générales exogènes qui donnent le contexte actuel et passé dans lequel s'inscrit cette activité d'exportation de la presse française.

A ce titre, l'évolution de l'accès à internet, le nombre de possesseurs actifs de smartphones, d'utilisateurs de réseaux sociaux seront précieux pour mettre en perspective les impacts exogènes sur la vente de presse au numéro de façon générale. Quelques indicateurs reflétant la crise économique et le fait que le pouvoir d'achat n'étant pas extensible à l'infini, les arbitrages opèrent chez les particuliers pour se désintéresser de la presse payante. Egalement, l'évolution du nombre de francophones en Afrique à plus ou moins longue échéance est un élément moteur d'un optimisme pour la presse française, encore faudra-t-il transformer cet essai.

Données endogènes au secteur

Par ailleurs, plus centré sur notre problématique, les évolutions de vente de l'exportation de la presse française par pays, l'évolution des prix de vente local et du taux d'invendus nous permettent de matérialiser précisément la sensation de déclin de ce secteur d'activité issus des bases de données de PRESSTALIS.

De même, la situation de la distribution à l'étranger de la presse domestique des pays occidentaux et certains émergents (Allemagne, Russie, Pologne, Espagne, Royaume-Uni, USA, Australie, France, Afrique Du Sud) permet de relativiser et donne des éléments de comparaison avec les tendances

observées pour la presse française.

D'autre part, une analyse des processus internes de gestion de l'exportation de la presse française chez PRESSTALIS apportera une vision d'une situation non optimale qui sera identifiée comme un levier d'amélioration de cette activité.

Enfin, les différents outils de modélisation de problématiques stratégiques comme l'analyse SWOT, le Business Model Canvas ou le modèle des 5 forces de PORTER ou encore l'analyse des parties prenantes qui figure avec la présentation de PRESSTALIS nous permettront de faire ressortir les points structurants qui serviront de base à l'élaboration des préconisations et enfin des conclusions.

Les préconisations seront construites sur la base de deux scénarii qui peuvent cohabiter de façon parallèle avec un cycle de vie particulier pour chacun :

- **Le premier, dans un contexte assez prudent de maintien de la structure actuelle** pour gérer au sein de PRESSTALIS l'exportation de la presse française en Afrique. Les impacts des préconisations ne pourront être importants puisque contraints par une organisation qui ne pourrait s'adapter sans risque de paralysie ou de dégradation à contre-courant de l'objectif poursuivi. Nous serons dans ce cas-là dans des changements plus cosmétiques.
- **Le second, plus radical, cherchant à bousculer un écosystème** qui est en perdition depuis plusieurs années et dont on peut parier non seulement qu'il continue de chuter mais également que le mouvement puisse s'amplifier dans les années à venir. Nous parlerons notamment dans ces conditions de redéfinition du rôle de chacun (de celui du réseau de distributeurs locaux).

Compte tenu des constats qui seront évoqués au fur et à mesure de ce document, certaines préconisations seront orientées organisation, d'autres seront plus tournées sur le changement de l'offre et pourront s'appuyer sur les innovations qui sont en train d'apparaître sur le marché français notamment autour des objets connectés ou autre application de type Web-To-Store.

L'ambition n'est pas tant de devenir un leader écrasant (même si nous ne refuserons pas cette évolution si elle se concrétise) de la diffusion de la presse française à l'international que d'en être un acteur reconnu avec un modèle économique vertueux et pérenne aux côtés d'autres intervenants incontournables ou qui ont plus de moyens pour prendre part à cet écosystème.

7. Contexte général

La consommation au numéro de presse écrite en France (comme dans la plupart des pays) est en phase descendante depuis déjà de nombreuses années et cette tendance ne semble pas s'inverser. C'est toute la filière (production d'information, distribution de cette information et vente dans un réseau de détaillants de la presse française) qui souffre de ce phénomène qu'on peut attribuer à diverses causes aussi bien technologiques (développement de masse de l'utilisation d'internet), économiques (crise économique qui touche le pouvoir d'achat des consommateurs de l'ensemble de la planète), et sociologiques (changement des habitudes de consommation, dans l'allocation du temps libre en faveur du contenu digital (jeux vidéo, VOD, ...) au détriment du « print » (journaux, magazines).

7.1. La révolution des technologies de l'information

mots clés de ce paragraphe : internautes, médias sociaux, réseaux sociaux, email, recherches google, youtube, skype.

Les différents indicateurs (voir graphique ci-après d'après l'agence « We Are Social »⁸) définissant la révolution de technologies de l'information et de la communication (TIC) comme le nombre d'internautes en absolu (plus de 3 milliards d'individus) et en proportion (43%) de la population mondiale, le nombre de comptes actifs sur des réseaux sociaux, de possesseurs actifs de portables, d'accès aux réseaux sociaux via les portables, sont à des niveaux planétaires et présentent encore après plusieurs années une croissance exponentielle.

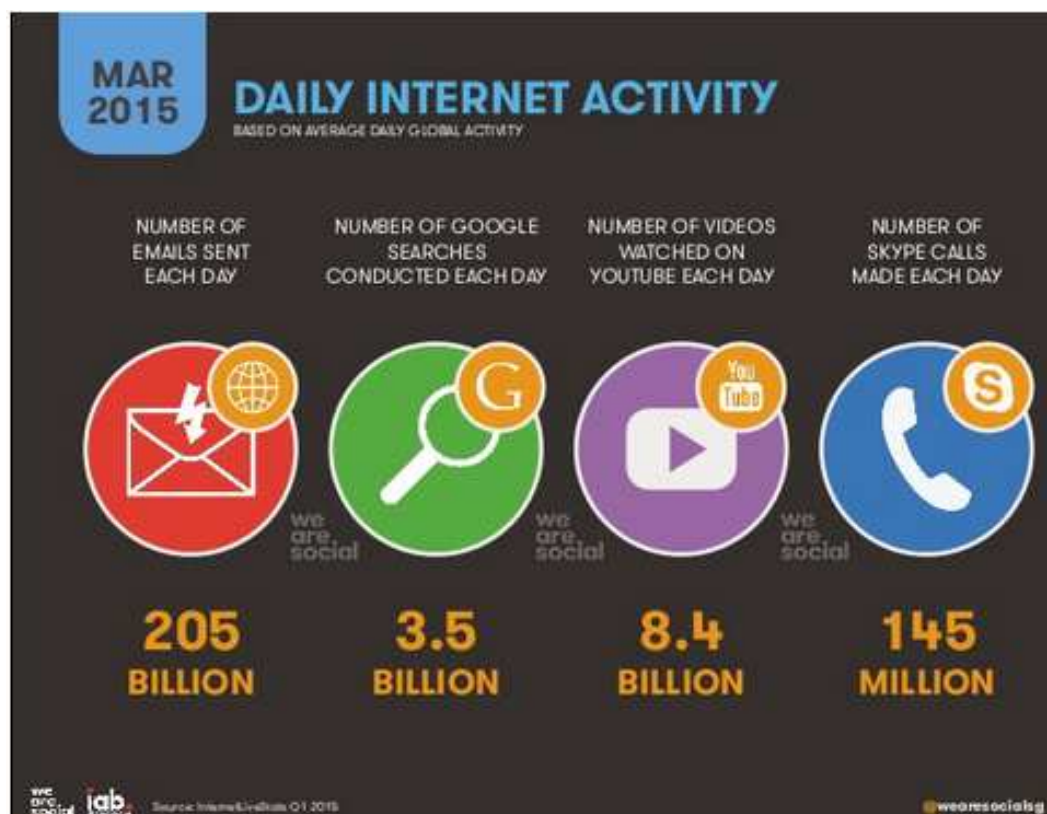


⁸ (Kemp, 2015), digital, social and mobile in 2015

Tous les secteurs de l'économie sont touchés durablement et de plus en plus rapidement par les TIC, et le virage numérique que les sociétés comme les consommateurs doivent opérer suppose de grands changements.

Ces changements se caractérisent par la détermination des acteurs économiques qui réussissent leur adaptation à ce nouvel environnement et ceux qui ne le peuvent pas et qui disparaissent avec en parallèle l'apparition d'autres acteurs très puissants réussissant une emprise très forte et très rapide par leur activité sur une très large population.

Au niveau de l'individu, c'est également un profond changement de façon de vivre avec de nouveaux « langages » à intégrer (les « sachants » de l'époque pré-révolution des TIC, pouvant devenir très rapidement les analphabètes du nouveau monde des TIC), de nouveaux modes de consommation, une accélération des rythmes et une pression informationnelle de plus en plus forte (voir quelques indicateurs révélateurs de cette tendance ci-dessous⁹) sur le consommateur avec parfois la perception d'un appauvrissement de la qualité de cette information ou tout au moins d'une perte de la valeur que représente cette information.



Le phénomène de réseaux sociaux structure maintenant considérablement le comportement des individus qui y consacrent de plus en plus de temps et qui sont de plus en plus nombreux à s'y intéresser. La pénétration de ces « services » tend à se développer sur des classes d'âge (les seniors) qui n'étaient pas le cœur de cible à l'origine.

⁹ (Kemp, 2015), idem ⁸

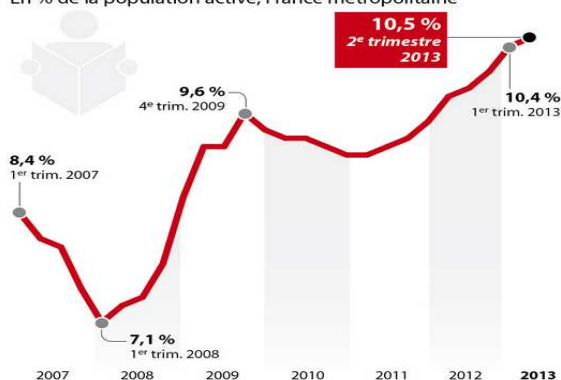
7.2. La crise économique : tendances significatives à prendre en considération

mots clés de ce paragraphe : taux de chômage, croissance du PIB, consommation, confiance que la population a en l'avenir.

La France est en récession depuis 2008. Cette crise se caractérise entre autres par une baisse de l'emploi, par une hausse en parallèle de l'endettement public et une quasi-stagnation du PIB, ce qui en le corrigeant de la hausse de l'endettement revient à une baisse de la production. Cette situation est à peu près générale dans les pays occidentaux (Europe UE, Amérique du Nord, Japon).

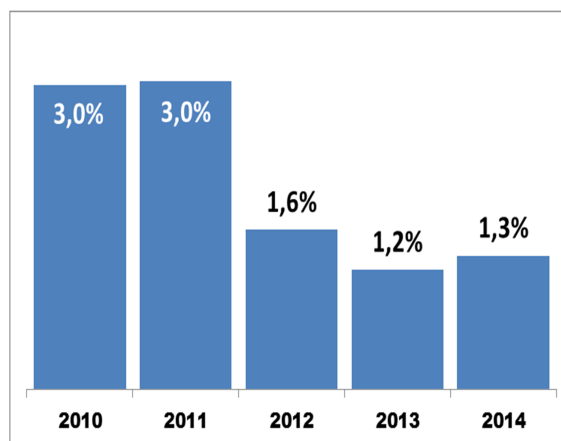
Le taux de chômage

En % de la population active, France métropolitaine



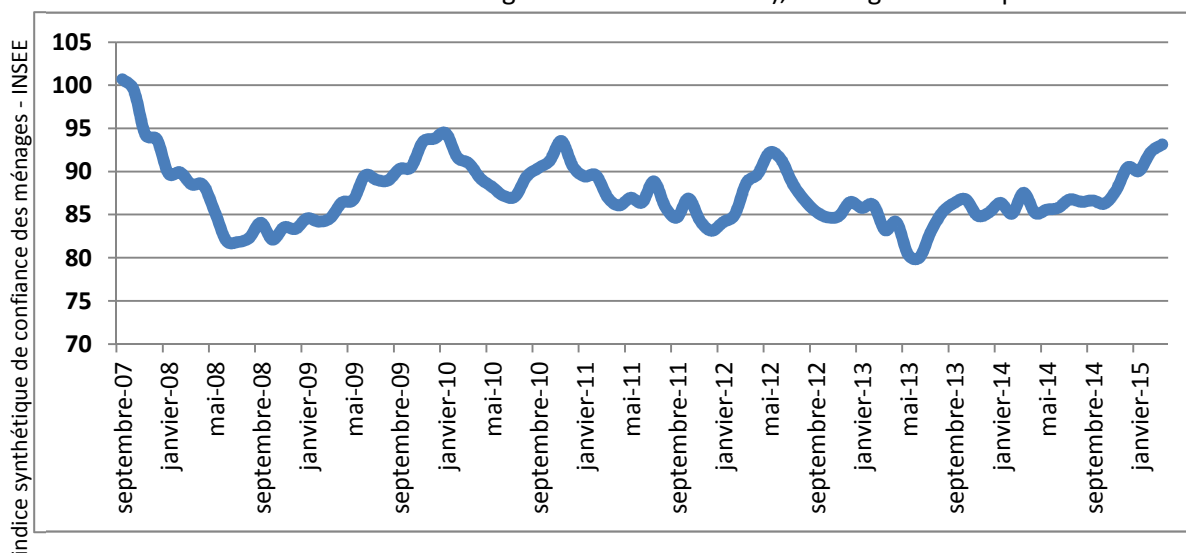
Source : Insee

Source INSEE



Evolution du PIB en France depuis 5 ans en France (source INSEE)

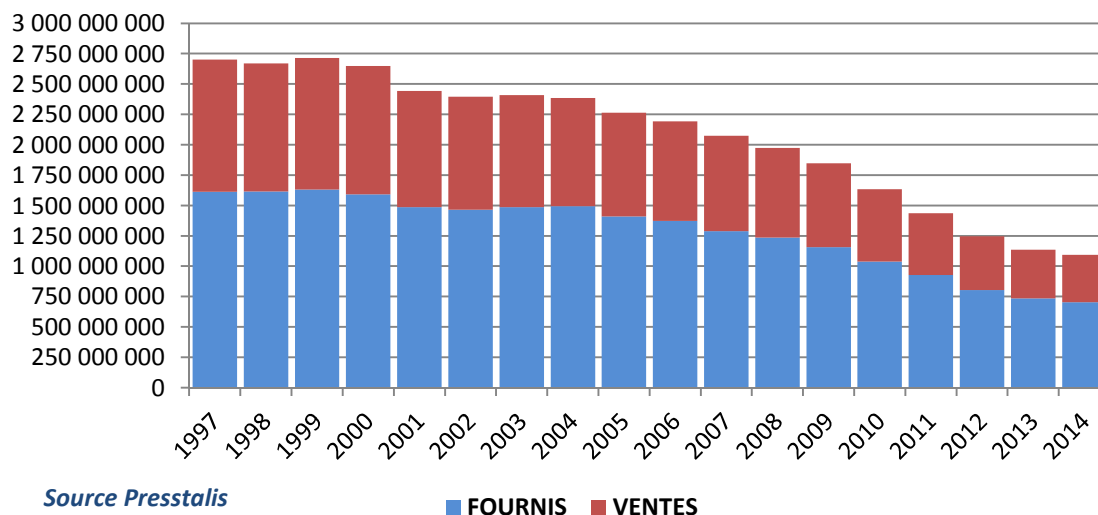
Même si les premiers mois de 2015 ont permis d'entrevoir un léger mieux au niveau des indicateurs économiques (chômage en baisse en janvier 2015 pour la première fois depuis 2008, perspective de croissance du PIB et moral des ménages revus à la hausse), ces signes de reprise restent fragiles.



Face à de nécessaires arbitrages compte tenu de la baisse du pouvoir d'achat, on peut imaginer que les ménages aient tendance à délaisser les produits culturels traditionnels au profit d'autres loisirs plus attractifs ayant de plus une image plus « moderne » comme la VOD par exemple.

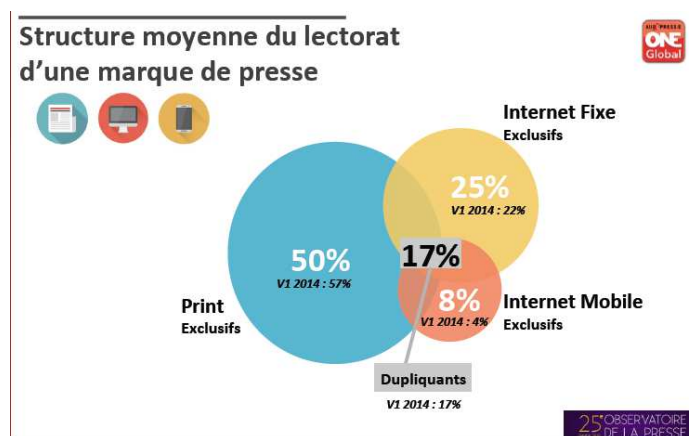
7.3. Le déclin de la presse papier vente au numéro

La situation de cette activité peut se résumer par le graphique suivant présentant l'évolution des fournis en exemplaires (l'offre de presse magazine en France par PRESSTALIS) et des ventes d'exemplaires de titres distribués par PRESSTALIS (la demande achetée dans le réseau de points de vente en France métropolitaine) sur les 17 dernières années.



On mesure notamment la perte très significative de ventes en l'espace de plus de 15 ans (de plus d'un milliard d'exemplaires vendus en 1997 à moins de 400 millions d'exemplaires vendus en 2014, soit un niveau d'activité divisé presque par trois). De plus, on remarque que l'inflexion de cette baisse s'est amplifiée depuis le début des années 2010. En termes de chiffres d'affaire, l'activité s'est moins tassée (divisée « seulement » par deux) du fait d'un rattrapage par les prix de vente en forte augmentation (augmentation de +54% du prix moyen entre 1997 et 2014).

Même si on peut se poser la question de la valorisation de l'audience pour la presse digitale, les derniers résultats d'Audipresse – One, l'organisme de mesure de l'audience et du lectorat de la presse¹⁰ montrent que ce phénomène devient une réalité tangible (1/3 d'audience purement digitale) avec laquelle il faut compter :



¹⁰ (L'audience de la presse en France de janvier 2014 à décembre 2014, 9 Avril 2015)

On constate des tendances à la baisse équivalente sur l'exportation de la presse française, soit une perte de près d'un tiers de l'activité export de la presse française en l'espace de 5 ans (voir les chiffres sur les 5 dernières années ci-dessous, source PRESSTALIS) :

ANNEE	FOURNIS	EVOL	VENTES	EVOL	% INV	Vtes Mt FORT	EVOL	PRIX MOYEN	EVOL
2010	139 204 260		69 027 794		50,4%	214 084 438 €		3,10 €	
2011	127 432 655	-8,5%	61 340 134	-11,1%	51,9%	195 784 841 €	-8,5%	3,19 €	2,9%
2012	117 133 722	-8,1%	55 048 299	-10,3%	53,0%	178 560 375 €	-8,8%	3,24 €	1,6%
2013	105 994 748	-9,5%	48 431 662	-12,0%	54,3%	158 687 908 €	-11,1%	3,28 €	1,0%
2014	95 642 318	-9,8%	44 739 489	-7,6%	53,2%	151 890 825 €	-4,3%	3,40 €	3,6%
EVOL 2014 / 2010		-31,3%		-35,2%			-29,1%		9,5%

Dans ce cas, cependant, le levier du prix n'a pu jouer son rôle d'amortisseur pleinement comme sur le marché français du fait de marchés à faible pouvoir d'achat (Maghreb, Afrique) et de problématique de taux de change qui viennent biaiser cette constatation.

En détaillant par zone géographique, on constate qu'en Afrique (ASS et MAGHREB), la presse française a mieux résisté aux tendances à la baisse (entre 2010 et 2014) que dans d'autres contrées comme le montre les chiffres ci-dessous :

Année	Libellé Zone Export	Fournis	Evol.	Ventes	Evol.	Vtes Mt fort	Evol.	PVL moyen	Evol.
2010	AFRIQUE SUB-SAHARIENNE	7 507 106		4 212 640		13 066 364 €		3,10 €	
2011	AFRIQUE SUB-SAHARIENNE	6 946 603	-7,5%	3 978 771	-5,6%	12 510 211 €	-4,3%	3,14 €	1,4%
2012	AFRIQUE SUB-SAHARIENNE	6 539 169	-5,9%	3 520 410	-11,5%	11 203 828 €	-10,4%	3,18 €	1,2%
2013	AFRIQUE SUB-SAHARIENNE	5 885 262	-10,0%	3 163 180	-10,1%	10 243 363 €	-8,6%	3,24 €	1,8%
2014	AFRIQUE SUB-SAHARIENNE	5 218 204	-11,3%	2 862 020	-9,5%	9 823 582 €	-4,1%	3,43 €	6,0%
Evolution 2014 / 2010			-30,5%		-32,1%		-24,8%		10,7%
2010	MAGHREB	13 295 797		7 155 733		12 662 592 €		1,77 €	
2011	MAGHREB	13 797 281	3,8%	6 930 259	-3,2%	12 029 677 €	-5,0%	1,74 €	-1,9%
2012	MAGHREB	11 983 402	-13,1%	6 372 867	-8,0%	11 773 594 €	-2,1%	1,85 €	6,4%
2013	MAGHREB	10 881 266	-9,2%	5 756 294	-9,7%	10 901 235 €	-7,4%	1,89 €	2,5%
2014	MAGHREB	9 814 108	-9,8%	5 281 204	-8,3%	10 349 834 €	-5,1%	1,96 €	3,5%
Evolution 2014 / 2010			-26,2%		-26,2%		-18,3%		10,7%

Une des raisons de cette différence de performance entre l'Afrique et le reste du monde tient certainement au rôle joué par l'aide à la distribution à l'international fournie par la DGMIC pour « subventionner » le coût du transport par avion de la presse. Nous reviendrons plus en détail sur ce point lorsque nous aborderons plus spécifiquement l'exportation de la presse (voir § 7.6).

7.4. Mutation de la production de contenu dans la presse

Comme annoncé lorsque nous avons posé la problématique traitée, sans que cela ne soit traité dans le détail, nous évoquerons néanmoins brièvement ce qui pourrait être l'évolution de la production de contenu compte-tenu d'analyse prospectives réalisées en groupes de travail¹¹ que tout le monde peut partager ainsi qu'une conviction de ce que pourrait être le futur de la distribution de la presse.

¹¹ (Observatoire des métiers de la presse, oct-11)

La production de contenu renvoie à la nécessité de faire preuve d'innovation afin de relancer l'intérêt de la presse pour le « lecteur-acheteur »^{12 13}. L'innovation peut prendre la forme d'une nouvelle organisation pour la production de contenu, en décloisonnant les différents services, en développant le travail collaboratif avec notamment un rapprochement du marketing avec le rédactionnel afin d'être au plus près des demandes de consommateurs ou entre les équipes papier et les équipes web pour assurer une adéquation entre le contenu et le support.

Le rythme de cette production doit également être revisité du fait de l'immédiateté attendue partout tout le temps.

D'autre part, l'appel à contribution extérieure pour la production de contenu sera assurément une tendance qui devrait se renforcer et qui devra être privilégiée par les rédactions, ce qui supposera d'accorder l'importance nécessaire aux étapes de validation et de vérification des informations qui seront diffusées.

Nous manquons cependant de recul pour voir les impacts de ces mutations assez récentes.

7.5. Un secteur d'activité sous contrôle et limité dans son champ d'action¹⁴

Le secteur de la distribution de la presse en France a ceci de particulier qu'il s'agit d'un système coopératif assez unique dans le monde, comme on l'a vu un peu plus haut (voir page 9).

D'une part, c'est un cadre légal et donc juridique qui régit la distribution de la presse (loi Bichet de 1947) et d'autre part, les clients éditeurs de presse sont en même temps les patrons de cette entreprise de distribution.

A ce titre, la stratégie d'une société de distribution de presse en France est fortement influencée, pour ne pas dire contrôlée par ses propres clients.

D'autre part, le secteur de la presse (au niveau des centres d'exploitation et des imprimeries) a été fortement syndiqué et les conditions salariales y ont été assez élevées. Ces coûts ont pu peser fortement dans le compte d'exploitation des éditeurs.

Enfin, à l'autre bout de la chaîne, les éditeurs utilisent un réseau de près de 27 000 marchands de journaux qui assurent la vente au numéro de leurs journaux et magazines.

En période de fortes mutations économiques et sociologiques comme nous sommes en train de les vivre, cela signifie que les éditeurs, patrons de société de distribution peuvent avoir la tentation bien légitime de limiter les possibilités de transformation de PRESSTALIS en vue de ne pas subir les contraintes de cet intermédiaire perçu peut-être comme rigide et cher dans leur nouveau modèle économique (s'ils peuvent s'en passer).

En effet, en tant que distributeur de presse, l'avenir légitime de PRESSTALIS, compte tenu des révolutions technologiques, aurait pu être il y a au moins une dizaine d'années au moins, de se

¹² (Observatoire des métiers de la presse, oct-11)

¹³ (Conférence internationale sur l'avenir des médias francophones - conclusion et recommandations, Oct. 2014)

¹⁴ Cette opinion n'engage que son auteur

positionner en tant diffuseur de groupage des éditions numériques de ses clients éditeurs, en tant que plate-forme de distribution, kiosque virtuel des journaux et magazines.

Mais on voit bien l'écueil d'une transformation trop brutale de cet écosystème : si les éditeurs ne s'appuient plus sur une société de messagerie pour se distribuer et s'ils ne confient plus la vente de leurs produits par un réseau de marchands de journaux, cela signifierait que des milliers de personnes perdraient leur activité professionnelle et donc une catastrophe sociale et économique.

De fait, l'évolution du système de distribution de presse de ces 15 dernières années a été un mix de ces deux positions extrêmes, à savoir :

- Les éditeurs n'ont pas souhaité jusqu'à un récent passé que les sociétés de messageries proposent des innovations sur la diffusion digitale pour traiter cette évolution par eux-mêmes dans leurs structures internes. De la même façon, depuis bien plus longtemps, les éditeurs les plus influents n'ont jamais souhaité franchement que les sociétés de messageries ne proposent une offre de services marketing de leurs produits.
- En même temps, ces mêmes éditeurs continuent malgré l'apparition du digital, de confier en partie leurs produits à diffuser en vente au numéro par le biais du circuit traditionnel faute d'avoir trouvé un modèle économique qui puisse prendre le relais (avec une création de valeur équivalente) à celui de la diffusion « print »

7.6. La nécessaire réorganisation de la filière distribution de presse papier

La situation très préoccupante de PRESSTALIS, au bord de la faillite, en 2010¹⁵, a eu peut-être (l'avenir nous le dira) un effet salvateur puisque des mesures drastiques ont été prises pour sa refondation¹⁶ et celle de l'ensemble de la filière. Globalement, un accord tripartite, entre l'état, les éditeurs et PRESSTALIS a permis de renflouer le niveau des dépositaires (les grossistes du niveau 2) financé sur le barème de distribution (1 point leur est rétrocédé) par les éditeurs et PRESSTALIS. Parallèlement à cela, on procède à une augmentation de capital de PRESSTALIS sur la base de 1% du CA de chaque éditeur pour repartir sur une nouvelle structure. PRESSTALIS lance en contrepartie un plan de départ volontaire pour diminuer de 15% sa masse salariale.

7.6.1. La réforme industrielle

Au niveau du réseau de distribution, les dépositaires sont regroupés en plate-forme régionale pour opérer des économies d'échelle et on doit procéder à la fermeture de la structure, fortement déficitaire, qui organise la distribution sur la zone de Paris et banlieue. On mutualise les moyens de transport avec le concurrent MLP et on lance la rénovation du système d'information en variabilisant au maximum les coûts de cette activité avec pour objectif qu'il devienne également un système pour l'ensemble de la filière, autre source d'économie. Ces mesures, en cours d'application, ont permis de dégager un résultat d'exploitation positif en 2013 et 2014 après une perte de -17 millions d'euros constatée en 2012¹⁷.

¹⁵ (2010) PRESSTALIS au bord de la faillite, Ecole Nationale Supérieure des Sciences de l'Information et des Bibliothèques

¹⁶ (Denuit, 2-juil.-10), La refonte de PRESSTALIS s'organise, LE FIGARO, 2 juillet 2010

¹⁷ Source PRESSTALIS

Elles visent logiquement à limiter les coûts d'une activité en forte baisse. C'est le premier volet plutôt défensif de la stratégie de reconquête de PRESSTALIS.

Il a une conséquence non négligeable sur le positionnement et le rôle de PRESSTALIS au niveau de l'exportation de la presse française puisque pour financer cette réforme, les filiales internationales PRESSTALIS ont été vendues (Cameroun, Gabon et la partie immobilière de la filiale au Sénégal) ou sont en passe de l'être.

7.6.2. La révolution digitale ZEENS opérée par PRESSTALIS

Le renouvellement de l'équipe dirigeante de PRESSTALIS a permis de redéfinir une nouvelle stratégie comme on l'a vu qui a pour objectif de revenir à un équilibre financier. Une fois ce premier résultat obtenu, le conseil d'administration (constitué d'éditeurs) a pu avaliser une orientation plus offensive tournée vers le digital comme source de création de valeur pour l'entreprise.

A ce titre, le premier projet, ZEENS, une application Web To Store, a clairement comme ambition de séduire les nouvelles générations qui se sont détournées de la lecture de la presse papier (journaux et magazine) en tentant de les ramener vers le point de vente à partir de la géolocalisation de l'individu cherchant son magazine favori.

On recense pour le moment environ 100 000 téléchargements de l'application Web-To-Store ce qui est à la fois un bon début et qui permet de mesurer tout le chemin à parcourir pour émerger dans le monde des applications de smartphone qui se comptent en millions. Une seconde version sera déployée dans les prochaines semaines.¹⁸



Une fois la marque ZEENS créée, PRESSTALIS tente de développer tout un ensemble de services autour de cette marque pour les éditeurs en s'adressant aux consommateurs via les environnements des « Apps » de Google et d'Apple. L'objectif est de créer un écosystème imposant la marque en tant que référence de la consommation digitale de presse magazine et de journaux quotidiens.

La seconde composante de cet écosystème est ZEENS PUBLISHING, l'offre de commercialisation de la version digitale d'un magazine pour les éditeurs qui n'ont ni le temps, ni les moyens de développer une stratégie digitale. Une centaine de magazines ont donné leur accord pour confier à PRESSTALIS la conception de la version digitale de leur magazine en créant l'application de leur magazine pour leur compte. On estime pour le moment que chaque application d'un magazine

produit un chiffre d'affaire annuel de l'ordre de 3 000 euros pour les plus modestes résultats à plus de 15 000 euros¹⁸ pour les applications les plus attractives. Ça reste néanmoins encore pour le moment une activité balbutiante par rapport au milliard d'euros de ventes en montant fort réalisé par le secteur vente au numéro (par PRESSTALIS).

¹⁸ Source PRESSTALIS

La troisième composante de l'écosystème ZEENS est la possibilité de vendre-louer tous les numéros passés (archives) des magazines et journaux de presse française via une application de smartphone, tablette et autre « device » liée à internet. Cette possibilité repose sur l'idée que les éditeurs de presse sont assis sur une mine d'or de contenu inexploité et inexploitable en « print » compte tenu des coûts prohibitifs de gestion d'un réassort de vieux numéros d'un magazine ou d'un journal. Ce projet est en phase de démarrage et devrait être lancé courant 2016. Pour le moment, presque tous les plus gros éditeurs de presse en France ont donné leur accord pour entrer dans ce système et pour « donner » accès à leurs archives afin de les valoriser via ce service.

Ce virage amorcé a ou aura assez rapidement un impact sur l'activité de distribution à l'international des titres de presse française. C'est à la fois une opportunité pour la messagerie de capter de la valeur par la distribution digitale et en même temps un risque de cannibalisation de l'offre classique (acheminer physiquement un exemplaire « print » dans un pays et le vendre cher avec un décalage par rapport à sa date de mise en marché sur son marché domestique).

7.7. L'exportation de la presse : un modèle économique qui cumule les handicaps

L'exportation de la presse est une activité légitime dès lors que l'on parle de presse française qui a fait preuve pendant des décennies de dynamisme et qui a véhiculé haut et fort les valeurs de la liberté d'expression et de la culture française, de l'excellence à travers la « French touch », symbole de bon goût, de gastronomie, de luxe, de décoration et de mode entre autres. Cette activité est d'autant plus renforcée quand on sait le rayonnement de la langue française dans le monde (certainement plus vrai dans un passé récent que ces dernières années) à travers ses anciennes colonies en Afrique et en Asie mais également par son implantation en Amérique du Nord avec le Canada, ou plus près de nous en Europe avec la Belgique, la Suisse et le Luxembourg pour ne citer que les plus importants marchés. La présence de plus d'un million et demi de français expatriés (+15% par rapport à 2008) partout à travers le monde achève de légitimer de porter la présence de la presse française dans près d'une centaine de pays à travers le monde sur tous les continents.

Cette position a longtemps servi de stratégie pour les éditeurs de presse française dont le but était clairement le rayonnement de leurs marques et la préservation de l'image de leurs magazines de réputation mondiale quitte à sacrifier la rentabilité économique pour atteindre cet objectif.

Il y a une quinzaine d'années encore, ces mêmes éditeurs ne se souciaient que peu du résultat économique de cette activité.

Depuis la crise de 2008, le comportement et la perception des éditeurs a changé pour faire émerger petit à petit plus de pragmatisme, de réalisme économique et enfin d'exigence financière forte. Le but suprême étant maintenant de dégager une rentabilité positive en toutes circonstances : l'exportation de la presse française doit se financer par elle-même.

L'alternative imposée par les éditeurs étant maintenant soit de réussir à dégager une rentabilité économique pour le titre exporté sur un pays donné, soit d'abandonner l'exportation de ce titre dans ce pays, aussi important puisse-t-il être par la renommée.

Comme on le détaillera dans le chapitre suivant, le système repose sur le transport par voie aérienne, maritime ou par route des exemplaires. Ce coût a explosé ces dernières années du fait des indexations aux évolutions du coût de l'énergie et du pétrole.

Malgré les progrès de transport, pour des raisons économiques, les délais d'acheminement pour livrer les quotidiens et magazines dans des endroits éloignés ne se sont pas améliorés voire plutôt dégradés en certaines situations (et ce malgré la forte demande d'immédiateté d'accès à l'information des consommateurs).

De ce fait le modèle que nous décrirons plus en détail ci-dessous s'en est trouvé fragilisé par des coûts de transport assez conséquents et des délais d'acheminement toujours aussi élevés.

De plus, importer la presse internationale, s'est toujours conclu sur la base d'une rémunération plus élevée pour l'exportateur : c'est ainsi qu'exporter un magazine français en Belgique coûte en moyenne une dizaine de points supplémentaires de commission que de distribuer un magazine belge aux mêmes caractéristiques (poids, prix de vente consommateur, pagination, famille d'appartenance, périodicité de parution, ...) sur le marché belge par exemple.

Ce genre de différence de traitement a laissé la place à des stratégies de contournement de la part de certains éditeurs pour tenter d'économiser des frais de distribution. Pour reprendre l'exemple de la Belgique, l'éditeur français qui en a les moyens aura intérêt d'ouvrir un bureau en Belgique pour requalifier son magazine en tant que magazine belge afin de bénéficier des conditions commerciales des éditeurs belges beaucoup plus avantageuses que celles consenties par le distributeur local belge vis-à-vis de la messagerie française qui a en charge l'exportation de la presse française (PRESSTALIS en l'occurrence).

Pour résumer, des coûts de transports élevés, des délais d'acheminement encore importants et des tarifs de distribution intrinsèques élevés qui, même à périmètre constant (pas d'évolution technologique ou sociologique par exemple) par ailleurs, seraient devenus dissuasifs pour les éditeurs de presse.

7.8. Contexte économique en Afrique : risques et opportunités¹⁹

Le continent africain présente de réelles opportunités et des menaces en ce début de XXIème siècle.

¹⁹ (Dembinski, Sept. 2014) CHINIDIAFRIQUE, Odile Jacob

Après avoir assisté à l'émergence de puissances comme la Chine et l'Inde ces 20 dernières années, beaucoup d'observateurs s'accordent à dire que l'Afrique sera le prochain territoire relais de croissance de la planète comme le confirme Carlos Ghosn, PDG Renault, et néanmoins fin stratège, dans une interview accordée à « Arabies », numéro d'Avril 2015 « *après de BRICS actuel (Brésil, Russie, Inde, Chine et Afrique Du Sud), le prochain champ de développement se trouvera dans les pays africains et autour de ces pays* ».

le développement économique d'un pays ou d'une région passe entre autres par la mise en place d'infrastructures (transport, accès internet notamment), un enseignement de qualité, des investissements et par un dynamisme au niveau entrepreneurial pour permettre une croissance soutenue dans un contexte de stabilité politique et sociale.

Il y a une petite vingtaine d'années, à une époque de relative stabilité politique, la Côte d'Ivoire était décrite comme un modèle de développement économique au sein de l'Afrique de l'ouest. Depuis, quelques conflits ont freiné cette progression et ont créé de l'instabilité géopolitique dans cette zone.

Dans le livre « Chinidiafrique »²⁰, les auteurs Jean-Joseph Boillot et Stalinas Dembinski nous montrent que les 3 puissances démographiques (Chine, Inde, Afrique) pèseront chacune près de 1,5 milliard d'habitants à l'horizon 2030. Les conditions sont réunies pour le décolllement des pays africains symbolisés par le Nigéria et l'Afrique du Sud actuellement. Ce sont des puissances émergentes qui commencent à peser économiquement dans les échanges internationaux.

Les prévisions de la BAD confirment ces perspectives pour le continent Africain :

	2000	2010	2020	2030
Afrique	4,5	4,9	6,2	5,9
Afrique centrale	-1,4	4,7	7,2	6,8
Afrique de l'Est	7,5	6,2	7,9	9,3
Afrique du Nord	3,9	4,7	5,5	4,8
Afrique australe	5,4	3,3	3,9	5,3
Afrique de l'Ouest	4,1	6,7	8,8	5,5

Taux de croissance du PIB par sous-région (en %), source : BAD

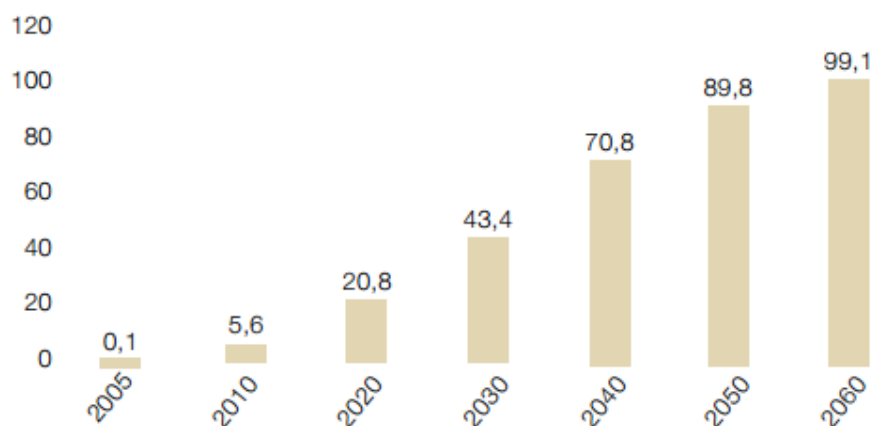
De façon générale, le continent africain regorge de richesses naturelles (pétrole, gaz, agriculture, minerais rares, diamants, or, ...).

²⁰ (Dembinski, Sept. 2014) CHINIDIAFRIQUE, Odile Jacob

Cependant, l'Afrique a du mal à sortir de son rôle de fournisseur en matières premières que l'Europe et les Etats-Unis lui ont prêté à l'époque des colonies dans un premier temps, puis encore ces dernières années une fois l'indépendance acquise. Le stratagème est souvent le même : octroyer une rente à court terme à un nombre limité de décideurs contre la liberté d'exploitation de ces richesses. L'arrivée de la Chine et de l'Inde a renforcé encore cette tendance ce qui fait que le continent peut difficilement élever son rôle économique en tant que producteur de biens et services à forte valeur ajoutée qui lui permettrait d'obtenir une forme d'indépendance économique.

De plus, les conflits sont encore bien présents autour des partages de ces ressources (exemple en Centrafrique avec les diamants de sang ou « Blood Diamonds » ou l'instabilité en République Démocratique du Congo, pays riche qui pourrait produire la moitié de l'électricité nécessaire à l'Afrique, notamment grâce au projet de barrage au grand Inga sur le fleuve Congo²¹) et l'instabilité politique en Afrique du Nord empêche sûrement le décollage économique de ces nations d'autant plus que les richesses ne profitent pas à l'ensemble des populations concernées.

Autre élément important : l'accès haut-débit à internet. Il est encore confidentiel à ce jour (voir le graphique ci-dessous, source BAD) et empêche l'accès à un contenu demandé fortement par les Africains. Il est également à noter que la production de contenu par les Africains n'est pas encore très développée à ce jour. Or, tant que les conditions d'accès au haut débit ne sont pas réunies, il ne pourra y avoir de production africaine de contenu de qualité. Ces conditions (peu d'accès internet de haut débit dans les pays d'Afrique Sub-Saharienne) pourraient dans un certain sens de favoriser l'écoulement de la presse papier mais cette remarque est évidemment marquée par le sceau du court terme.



Afrique : accès aux TIC à haut-débit (pourcentage de la population). Source : BAD

²¹ (GRAND INGA - le futur barrage géant de l'Afrique, 2014 déc.) Science & Vie HS n°269H

Dans un autre registre, on peut noter l'impact non négligeable des changements climatiques qui peut menacer l'agriculture dans certains de des pays dont la population rurale représente autour de 70% alors que la contribution à la croissance est de l'ordre de 30%. Ces économies sont dépendantes des fluctuations de prix des denrées alimentaires qui doivent être importées.

Du fait de la forte natalité, la population africaine est très jeune en moyenne par rapport au reste du monde. Si l'évolution des offres d'emploi et de la formation ne suit pas cette courbe démographique, cela peut générer un taux de chômage insupportable donc un risque de conflits sociaux, voire de guerres.

Les deux exemples récents et symptomatiques de cette situation sont la Tunisie au moment du printemps arabe et l'Afrique du Sud qui a connu ces derniers mois des mouvements sociaux qui ont été durement réprimés dans le sang.

Il est clair que répondre aux aspirations des jeunes de prendre en main la destinée de leurs pays est une des conditions du décolllement économique de l'Afrique.

7.9. Forte croissance du nombre de francophones en Afrique^{22 23}

Estimé à 180 millions en 2000, 220 millions en 2010 (3% des 7 milliards d'humains), et 274 millions en 2014, le nombre de francophones approchera les 700 millions en 2050 (soit 8% des 9,1 milliards d'humains).

85% de ces francophones seront en Afrique en 2050

Compte tenu des dynamiques démographiques (vieillesse au Nord), l'Afrique comptera plus de 90% des jeunes francophones de 15-29 ans en 2050.

L'avenir démographique de la francophonie reposera de plus en plus sur l'Afrique, et sera donc lié à des contextes nationaux davantage multilingues.

L'évolution dans le temps et l'espace des populations francophones dépend essentiellement de deux facteurs :

- Les diverses tendances démographiques à l'intérieur de ce qui est appelé « l'espace francophone mondial »
- L'évolution des comportements linguistiques et les changements dans la pratique du français par les populations susceptibles de l'utiliser. À cet égard, la scolarisation joue un rôle fondamental dans la transmission d'une langue et la préservation de son unité.

Les tendances qui se dessinent en Afrique font état d'une croissance démographique élevée appelée à se maintenir. Plusieurs pays d'Afrique ayant le français comme langue d'enseignement, l'école représente un puissant levier favorable à l'augmentation des populations francophones. Grâce aux investissements faits en matière d'éducation en Afrique depuis les années 1960, le nombre de francophones a parfois été multiplié par 10 en un quart de siècle (cas du Mali).

²² (francophone, 2014) Observatoire démographique et statistique de l'espace linguistique francophone

²³ (OIF), estimation des francophones

La conjugaison du maintien d'une forte croissance démographique et des gains prévisibles et souhaités dans le domaine de l'éducation fera en sorte que l'Afrique verra son poids augmenter considérablement : alors que moins de la moitié des francophones y vivaient en 2000, on peut s'attendre à y trouver près de 85 % des locuteurs du français en 2050.

Ces prévisions reposent sur l'hypothèse que les états africains francophones confirment la place de la langue française dans leur enseignement.

7.10. L'aide à la distribution de la presse à l'international

Comme on l'a déjà évoqué en début de ce document, la DGMIC vient en aide à la distribution de la presse française à l'étranger en subventionnant le transport par avion des titres qui sont éligibles pour cette aide : les titres d'Information Politique et Générale (titres « IPG »), essentiellement les quotidiens nationaux d'information et les hebdomadaires d'actualités.

Cette aide, constante depuis quelques années, est affectée essentiellement aux pays Africains (Maroc, Tunisie, Algérie, Gabon, Mali, Cameroun, Cote d'Ivoire).

Elle permet aux éditeurs de bénéficier de tarifs de transport par avion préférentiels pour rendre l'exportation de leurs titres dans ces pays viables et in fine garantir la présence de ces titres aidés dans les pays aidés.

Reste à déterminer l'impact de telles mesures.

Une approche possible consiste à considérer que l'impact de l'aide au transport pour les titres IPG sur les pays aidés se calcule comme la différence entre l'évolution de fournis des titres IPG sur chacun de ces pays aidés et l'évolution de fournis des titres non IPG sur ces mêmes pays pour le vecteur aérien.

La période analysée est le premier semestre 2014 versus le premier semestre 2013.

Globalement, nous obtenons les résultats suivants²⁴ :

Pays aidés	Evolution Fournis titres IPG aidés	Evolution Fournis titres non IPG	Impact en pts de l'aide IPG	Poids titres IPG 2014	Poids titres IPG 2013
TURQUIE	-16%	-24%	+ 8 %	88%	87%
ALGERIE	-5%	-7%	+ 2 %	63%	50%
MALI	-4%	-18%	+ 14 %	93%	92%
COTE D'IVOIRE	-8%	-13%	+ 5 %	80%	79%
CAMEROUN	-2%	-16%	+ 14 %	81%	78%
MAROC	-12%	-12%	+ 0 %	76%	76%
GABON	-10%	-10%	+ 0 %	72%	71%
TUNISIE*	35%	-20%	+ 55 %	71%	81%

* Pour la TUNISIE, impact de l'installation massive de quotidiens hippiques (non IPG).

Premier constat : l'impact de l'aide IPG est bien positif sur cet aspect de l'évolution des fournis consentis par les éditeurs.

D'autre part, ce qui renforce le poids de ce constat, **les titres IPG sont fortement structurants sur les envois par avion** pour ces destinations car ils représentent entre près de 2/3 des fournis (cas de l'ALGERIE) et 93% comme pour le MALI. Et ce poids augmente évidemment du fait de la performance sur le périmètre « aidé » (pays aidés, titres IPG).

De façon symétrique, si on considère dans les autres pays francophones (en Afrique) non aidés, l'évolution des mêmes indicateurs, voici sur quelques exemples ce que l'on obtient :

Pays non aidés	Evolution Fournis titres IPG	Evolution Fournis titres non IPG	Impact en pts	Poids titres IPG 2014	Poids titres IPG 2013
TOGO	-18%	-7%	- 11 %	84%	85%
CONGO POINTE NOIRE	-16%	-6%	- 10 %	70%	71%

L'évolution des fournis des titres IPG est bien plus négative que celle des autres titres de même périodicité ce qui tendrait à laisser croire que **sans l'aide au transport sur les titres IPG pour les pays aidés, la présence de ces titres serait certainement moins importante** qu'actuellement et le modèle d'envoi de la presse française par avion sur ces destinations serait sans cette aide très fortement fragilisé.

En conclusion, on peut effectivement montrer l'efficacité de cette aide. En même temps, la DGMIC tient compte des évolutions de la filière qui se tourne massivement vers le digital.

Et de ce fait, le digital devient sa priorité dans les moyens qu'elle compte mobiliser pour soutenir la filière. Même si en 2015, le volet aide à la distribution à l'international est stable par rapport aux autres années, on peut s'attendre dans les années qui viennent à ce que cette aide soit revue ou réallouée vers d'autres projets « plus efficaces » pour la diffusion de la presse française dans le monde.

²⁴ Source PRESSTALIS

8. Résultats et particularismes

8.1. Analyse de l'offre de presse française en Afrique²⁵

Une baisse moins prononcée que sur d'autres territoires

Le volume d'affaire annuel réalisé avec les 24 pays africains recevant la presse française est de l'ordre d'un peu plus de 20 millions d'euros, soit autour de 15% de l'activité de l'exportation de la presse française vente au numéro.

La tendance des ventes valeur est à la baisse, autour de -4% à -6% en 2014 par rapport à 2013 est moins importante que dans d'autres zones géographiques et que la moyenne toutes zones géographiques confondues.

Un mode d'acheminement adapté selon le type de produit

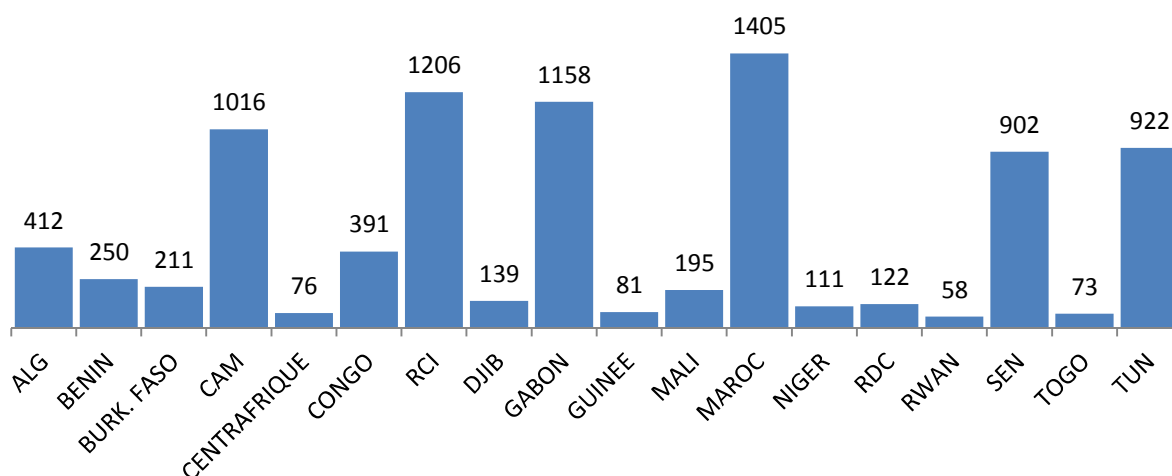
La partie des titres de presse ayant un caractère d'actualités (les quotidiens et les hebdomadaires « news ») sont envoyés par avion sur les destinations lointaines et le reste de la presse (les titres de périodicité plus longue) est envoyé par bateau, ce qui suppose une mise en marché avec des délais de 1 à 2 mois par rapport à la date de sortie sur le marché France métropole.

Pour les marchés du Maghreb Maroc et Tunisie, le temps de bateau étant inférieur à la semaine, certains éditeurs ont décidé d'acheminer par bateau également certains hebdomadaires pour des raisons de coûts, acceptant ainsi un décalage d'une petite semaine pour la mise en marché de leurs magazines.

Les marchés qui ne peuvent raisonnablement être livrés par bateau (pour le Mali par exemple), seul l'avion est utilisé ce qui limite les possibilités mais permet en partie des mises en marché de la presse peut-être plus rapides.

Un assortiment variable selon l'importance du pays

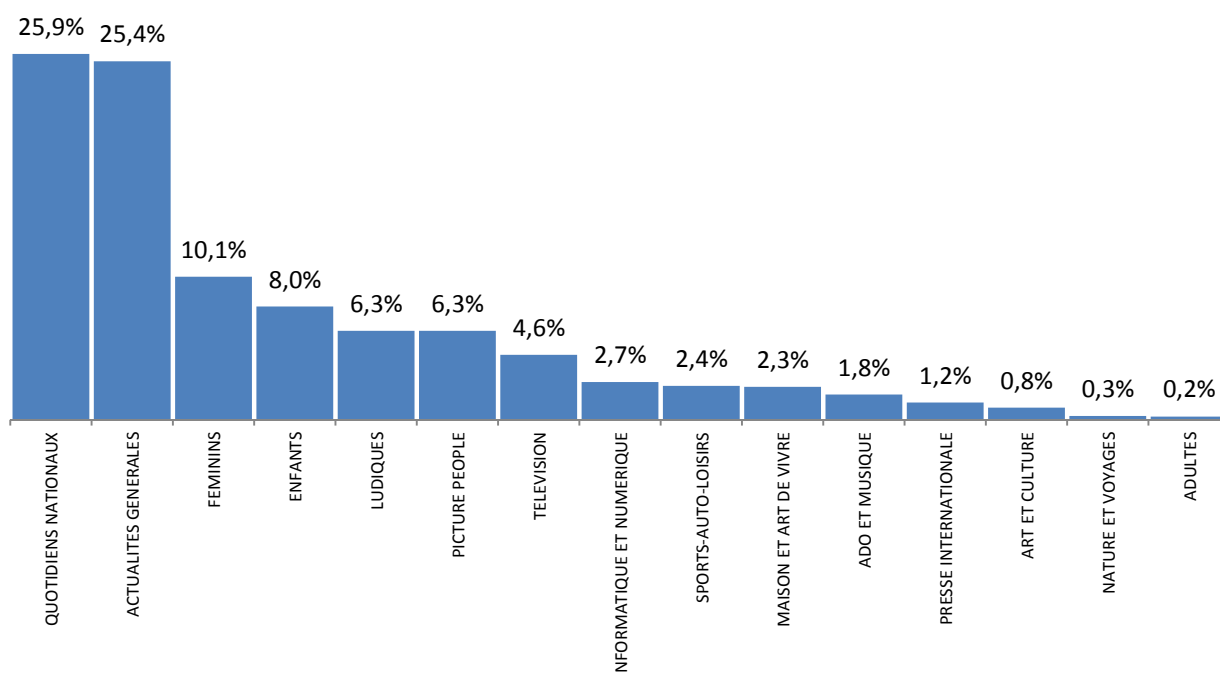
Tout le catalogue de titres distribués par PRESSTALIS (plus de 2500 références) est disponible pour tous les marchés mais il est évident que tous les titres ne se vendent pas sur tous les marchés.



²⁵ Source PRESSTALIS

Ainsi, l'assortiment de titres distribués sur les marchés en Afrique est-il assez variable, représentant moins de cent titres pour les plus petits marchés et plus de 1000 références sur les marchés leaders comme le Maroc ou la Côte d'Ivoire. Pour la Tunisie, le nombre de titres est de l'ordre de 900 et a été significativement augmenté depuis le printemps arabe et la libéralisation de la société tunisienne.

Globalement, les familles les plus servies en Afrique sont essentiellement les quotidiens nationaux, les titres d'actualité (plus de 50% de l'offre sur ces 2 univers) puis les Féminins, les titres Enfants, la presse ludiques (avec beaucoup de références), les titres picture-people :



Malgré tout, dans les pays du Maghreb, une forme de censure implicite (Tunisie et Algérie) et explicite (au Maroc, pilotée par l'administration) empêche les revues ayant un certain contenu (représentation du prophète ou de Dieu, représentation des frontières du territoire marocain) d'être importée.

Par ailleurs, PRESSTALIS achemine des magazines d'une certaine catégorie de presse sur base de numéros invendus d'une première mise en marché sur le territoire Français domestique. C'est notamment le cas pour la presse enfants qui est envoyée pour certains marchés en « vieux numéros », permettant ainsi de pratiquer des prix de vente locaux attractifs et plus en phase avec le pouvoir d'achat local.

8.2. Les distributeurs de presse face aux éditeurs en Afrique²⁶

Les principaux distributeurs en Afrique ont pour activité non seulement la presse française mais également la presse importée d'autres nationalités (anglo-saxonne, allemande, italienne pour les pays touristiques) et pour certains mais pas tous la presse locale. Ils sont également bien souvent distributeur de livres, avec une activité sur le livre scolaire ce qui signifie que la rentrée scolaire est un temps fort de l'année pour eux. Malheureusement, à l'image de la presse, ce secteur n'est pas plus porteur en ce moment donc la stratégie est dans les deux cas de limiter les coûts.

Lorsqu'on interroge les distributeurs en Afrique sur la situation rencontrée pour la presse, ils confirment que leur réseau de points de vente souffre et qu'ils rencontrent des difficultés pour se faire payer. Ils font tous face à des évolutions négatives (sauf au Burkina Faso en ce moment) de la vente de presse française.

Ils ont conscience de devoir chercher des alternatives à leur activité de base pour pouvoir solidifier leur modèle économique. Certains essaient de distribuer d'autres produits (comme la cigarette électronique au Maroc) mais ce ne sont pas des apports significatifs dans la durée.

Ils nous indiquent que la qualité d'accès à internet n'étant pas de qualité dans leur pays, cela permet effectivement de laisser la place à la diffusion de la presse française papier.

La principale revendication pour améliorer la situation de la presse française est, selon eux, de pratiquer des prix de vente locaux plus bas, ce qui peut sembler paradoxal car ils payés sur les ventes mais qui reflète encore une fois le pouvoir d'achat réel de leurs consommateurs.

Ils pensent que la diffusion digitale de la presse peut représenter une évolution intéressante, en partant du principe d'une offre de diffusion couplée (un exemplaire « print » acheté, la version digitale offerte par exemple) et sont intéressés pour participer à cette évolution de la diffusion.

De leur côté, les éditeurs les plus impliqués en Afrique, estiment que les distributeurs qui diffusent la presse française n'ont pas la bonne attitude et n'anticipent pas assez les évolutions du secteur. Ils ne tiendraient bien souvent pas compte du contenu proposé par les éditeurs pour exploiter le potentiel d'une revue. Ils ne seraient pas force de proposition pour la plupart et passeraient à côté d'opportunités de développement des ventes. Bref, ils continuent de faire leur métier comme si il n'y avait pas eu de changement ces 20 dernières années alors que côté éditeurs, une nouvelle génération s'est installée aux commandes des journaux et magazines, très à l'aise avec le digital et plutôt pas coutumier du « print ». « *Les organisations côté éditeurs ont muté, les nouvelles équipes sont en place et les marchés vont muter plus vite encore* » nous disent-ils.

Par ailleurs, les éditeurs se plaignent des tarifs transport, considèrent perdre de l'argent pour leurs titres sur l'Afrique donc cherchent les solutions alternatives qui seront présentées au chapitre suivant (impression locale, vente par syndication, sous licence). Ils évoquent même des solutions de coédition avec les éditeurs locaux afin de récupérer de la publicité locale.

Pour le moment, ce n'est pas encore la panacée.

²⁶ Sur base d'entretiens avec certains distributeurs en Afrique et certains éditeurs français, 1^{er} trimestre 2015

8.3. Les réseaux de distribution de presse en Afrique²⁷

La qualité et le maillage du réseau de distribution d'un pays sont une composante essentielle pour la réussite de la vente de la presse « print » au numéro, qu'elle soit nationale ou importée, comme la presse française en Afrique. Il est donc important que ce niveau d'intervenant soit en bonne santé financière pour permettre cette distribution et donc la vente de ces produits.

Les réseaux de distribution en Afrique sont assez hétérogènes d'un pays à l'autre. On est peut-être loin de l'image des crieurs en Afrique de l'ouest et du centre (Côte d'Ivoire, Sénégal, Congo par exemple) même si ceux-ci font toujours partie du réseau de distribution de ces pays mais avec l'émergence de catégories de points de vente d'enseigne (grande distribution, stations-services par exemple), on voit que la diversité des relations réseau s'accroît pour un distributeur local, ce qui signifie qu'il doit développer des compétences relationnelles variées.

Les kiosques sont la catégorie de points de vente presse le plus emblématique en Afrique, plus ou moins représenté selon les pays.



Kiosque à Douala (Cameroun)



Kiosque à Casablanca (Maroc)

Les magasins traditionnels, bien que les plus nombreux dans chaque pays étudié, recouvrent une réalité qui peut être assez différente d'un pays à l'autre. En Algérie, ce sont des magasins de type bazar où on vend des mouchoirs en papier, du tabac, des articles de la vie courante avec quelques titres de presse : ce ne sont pas des spécialistes de la presse à proprement parler.



Point de vente trad. A Libreville (Gabon)



Un point de vente traditionnel à Tlemcen (Algérie)

²⁷ crédit photos déplacements PRESSTALIS sur les marchés concernés

Les points de vente en aéroport, qui sont souvent les plus vendeurs (en quantité et en prix moyen d'achat, compte-tenu du pouvoir d'achat ou de la propension d'achat des consommateurs) d'un réseau de distribution, sont très performants au Maroc par exemple (plusieurs magasins sous douane avec l'enseigne Dufry et hors douane), et dans des pays comme l'Algérie mais sous-performant en Tunisie, compte-tenu des couts supportés par les commerces installés et des attentes de rentabilités de ces commerces, incompatibles avec l'activité presse au numéro dans ce pays.



magasin sous-douane à l'aéroport de Casablanca (Maroc) – marque Hudson News (enseigne Dufry)

Un segment de points de vente qui prend de l'importance dans le réseau d'un distributeur en Afrique (particulièrement au Maghreb) est le rayon intégré de presse dans une grande et moyenne surface d'alimentation (GMS) d'enseigne type Carrefour, Monoprix. Ce segment représente à la fois une opportunité de développement de la présence de la presse sur un marché mais en même temps une menace (dépendance à un acteur plus puissant organisé et rompu aux techniques de négociation ayant pour conséquence de mettre la pression sur les remises commerciales et sur les délais de paiement).



Rayon intégré Hyper Carrefour La Marsa Tunis (Tunisie)



Rayon intégré Casino SCOR Yaounde (Cameroun)

Face à tels interlocuteurs, la réponse du distributeur local doit être organisée et préparée point par point par rapport aux besoins exprimés (parfois non objectifs) au risque sinon de perdre des emplacements importants pour la presse, de monopoliser des moyens importants pour gérer à la place du magasin les rayons en question et/ou de diminuer sa marge en concédant des remises supplémentaires, voire des décalages de trésorerie donc de créer une fragilité financière.

On note donc d'une part les différences de qualité de réseau de distribution entre pays et au sein même d'un pays, et d'autre part, comme dans les économies occidentales telles que la France, **une fragilité financière de ce réseau de détaillants**, qui se traduit par des arriérés vis-à-vis du distributeur local (qui doit parfois procéder à l'arrêt de livraison de certains points de vente en fort retard de paiement). C'est le cas par exemple en Tunisie, où le réseau est passé de plus de 600 points de vente servis avec des titres de presse française à un peu plus de 300 points de vente en l'espace de moins de 2 ans. Cette évolution est évidemment un facteur de risque important de chute des ventes.

L'autre menace sur le réseau de points de vente est, comme on l'a déjà vu, le fait que certaines enseignes de grandes surfaces (Carrefour en Tunisie par exemple en ce début d'année) demandent à réduire le nombre de linéaires dédiés à l'exposition et la vente de la presse, pour des questions de rentabilité insuffisante, voire **demande d'arrêter purement et simplement la presse**.

8.4. Modélisation des processus pour l'exportation de la presse française

Exporter la presse passe par les actions opérationnelles suivantes :

1. **Installer un titre** sur un marché après s'être mis d'accord sur le prix de vente local et sur la quantité à fournir
2. **Modifier le prix de vente local** d'un titre déjà présent sur un marché (pays)
3. **Modifier la quantité de fourni** d'un titre déjà présent sur un marché
4. **Changer le routage d'un titre** sur un marché (avion vers bateau par exemple ou le contraire)
5. **Changer la qualité du produit** en passant d'une diffusion du titre sur « papier frais » (première mise en marché du numéro) à une diffusion du titre sur « vieux numéro » (les exemplaires exportés sont alors récupérés sur les invendus du marché France métropole)
6. **Changer de mode de diffusion** en passant du compte ouvert (déclaration d'invendus autorisé) vers une diffusion avec taux d'invendus « capé » (l'éditeur demande que le taux d'invendus de son titre soit borné sur ce marché, c.-à-d. que le distributeur peut déclarer des invendus jusqu'à un certain niveau, le reste étant à sa charge) voire vers le compte ferme (pas de déclaration d'invendus par le distributeur local qui prend à sa charge ce risque d'invendus)
7. **Arrêter la diffusion d'un titre** sur un marché pour des raisons économiques

Une même action peut être à l'initiative de l'éditeur (offre), du distributeur local (demande) ou de la messagerie PRESTALIS (identification d'une opportunité commerciale).

Un accord tripartite est nécessaire pour sa mise en œuvre.

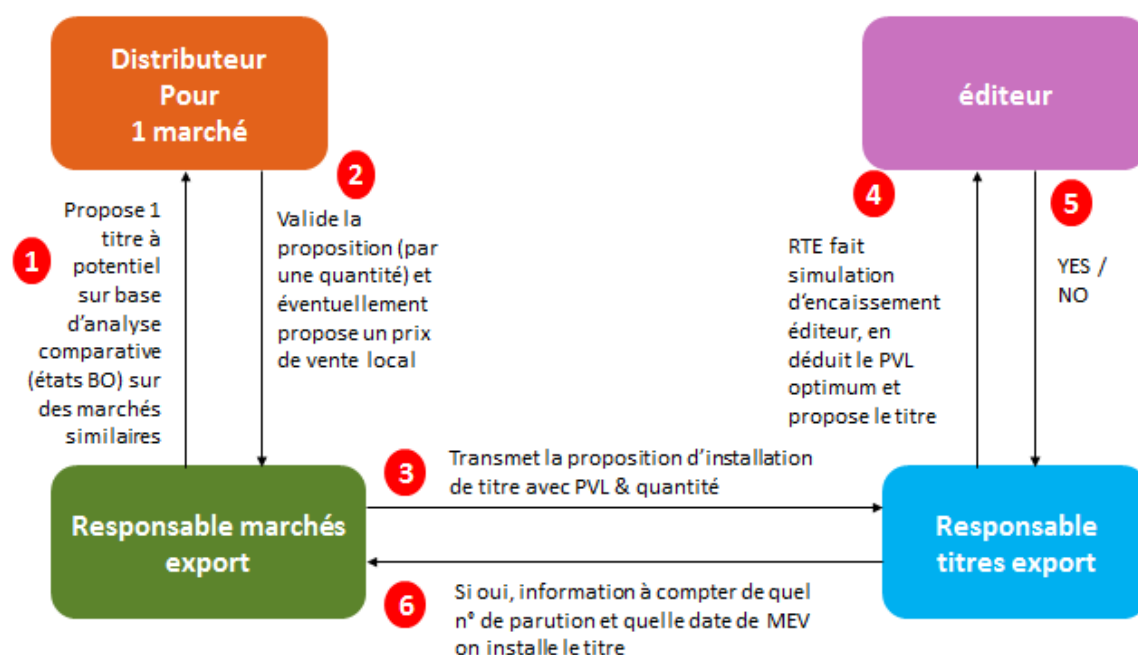
Exemple avec le processus d'installation d'un titre

Aujourd'hui, pour pouvoir « installer » un titre de presse française sur un marché étranger, le processus de validation est assez lourd et nécessite plusieurs étapes qui peuvent prendre plusieurs journées, voire plusieurs semaines dans certains cas, voire ne jamais aboutir.

De plus, comme on l'a déjà précisé, ces actions d'installation peuvent venir à l'initiative de l'une ou de l'autre des parties, soit :

- du distributeur qui a repéré un magazine français qu'il ne reçoit pas et qu'il souhaiterait tester,
- au sein de la messagerie PRESSTALIS :
 - d'une action du responsable marché qui fait une étude générale (ou lors d'un déplacement sur place sur le pays en question) pour identifier à un instant donné les titres non présents sur ce marché qui pourraient fonctionner en se basant sur les performances de vente de ces titres sur d'autres marchés « miroir » au pays étudié
 - d'une action du responsable titre qui au cours d'un rendez-vous bilan avec l'éditeur peut aboutir à la recommandation-conclusion qu'il serait intéressant de pouvoir installer le titre de l'éditeur sur un pays où il n'est pas en s'appuyant sur les mêmes références, études de marché
- de l'éditeur lui-même qui spontanément souhaite s'implanter sur un pays donné où son titre n'est pas présent.

Par exemple, on pourrait schématiser le processus théorique de validation de l'installation d'un titre à l'initiative du responsable marché selon les étapes décrites ci-après :



On voit que ce processus manque de fluidité, d'agilité et de rapidité pour être efficace compte tenu du volume d'informations traité et potentiel (2500 titres sur 90 marchés, soit plus de 225 000 combinaisons possibles alors que nous n'avons que 35 000 couples « titre-marché » installés, donc actifs). Un certain nombre d'installations n'ont pu aboutir faute d'un accord global, ce qui crée certainement un manque à gagner qu'on ne peut estimer précisément aujourd'hui mais qui n'est sûrement pas marginal.

Du fait de l'accélération des cycles et notamment du renouvellement de l'offre de titres (créations de titres et disparition d'autres titres), il est crucial de pouvoir agir vite lors d'identification d'une opportunité d'installer un titre sur un marché (pays).

D'autre part, les titres qui viennent d'être créés (les nouveautés) sur le réseau France sont gérés au niveau de l'équipe commerciale France. Si les informations traitées au moment de la création d'un titre sur le réseau français (le marché primaire de PRESSTALIS) ne sont pas, pour une raison ou une autre, transmises à l'équipe commerciale export, alors l'installation de la nouveauté peut échapper pendant quelques numéros de parution à l'activité export, le temps que son potentiel d'installation soit identifié et remonté à l'équipe commerciale export. Avec à nouveau, un manque à gagner difficile à estimer pour le moment.

Modification des prix et des quantités

Ensuite, des actions d'ajustement sont nécessaires au jour le jour pour adapter les quantités à livrer et les faire coïncider avec la demande émanant du distributeur local, qui est censé avoir la connaissance la plus fine et la plus à jour du potentiel de son marché.

Elles consistent soit à augmenter le fourni puisqu'on a identifié un potentiel de croissance, sur la base de l'historique des ventes du titre, soit à diminuer le fourni du fait là encore d'une analyse ayant abouti au fait que le taux d'invendus du titre sur ce pays était trop élevé.

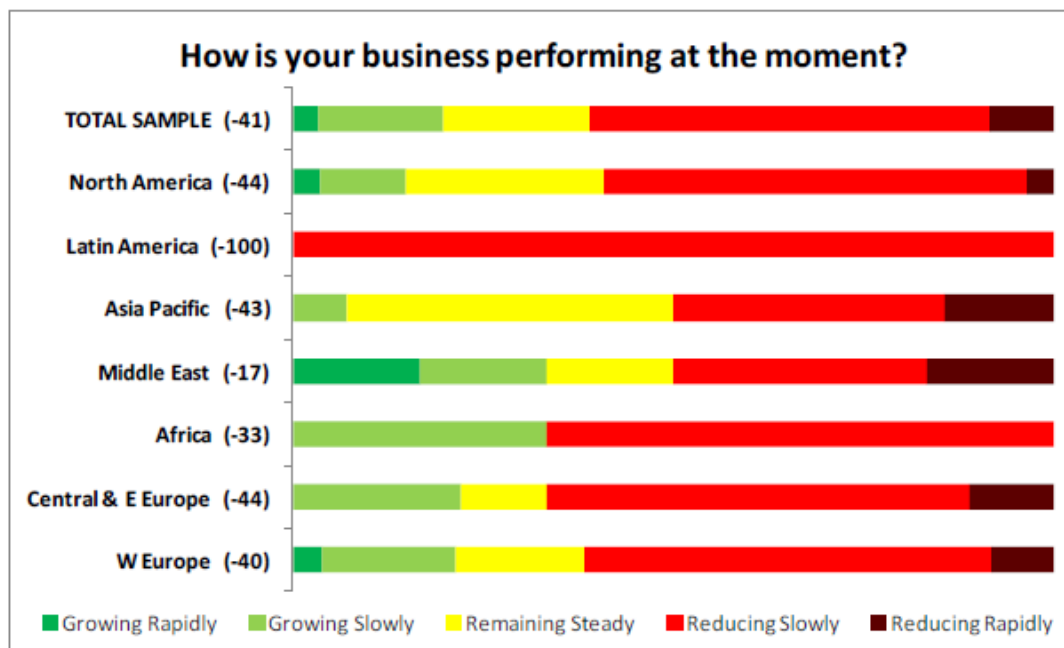
Là encore, une forte réactivité permettrait plus d'efficacité sur cette activité et sans cette qualité, on peut soit encore une fois perdre des ventes soit laisser des titres avec des taux d'invendus trop élevés, ce qui représente un encaissement non optimal pour l'éditeur, et finalement cela pourrait le décider à arrêter la diffusion de son titre sur ce marché.

Autre élément du référentiel de distribution à mettre à jour : le prix de vente local, autrement dit le prix de facturation. On doit agir après validation de l'éditeur qui dans le système de compte-ouvert, est maître du prix de vente local pratiqué (avec l'exception de l'ALGERIE où c'est le distributeur, ayant accepté le compte ferme comme règle générale, qui valide les prix de facturation). Le fait que pour certains marchés, le prix local doive figurer en couverture complexifie cette modification.

Il existe un outil de type extranet PRESSTALIS disponible pour les distributeurs afin de passer ces commandes sur l'existant (modification de quantité, passer une réclamation) mais le manque de fiabilité de cet outil et l'absence de feed-back aux distributeurs de l'effectivité des demandes a rendu caduque son utilisation.

8.5. Panorama de pays exportateurs de leur presse nationale²⁸

Les perspectives annoncées pour la presse exportée lors d'une enquête auprès des adhérents de Distripress (des éditeurs et des distributeurs de presse), en Septembre 2014, en Afrique et Moyen-Orient semblent meilleures par rapport aux autres parties du Monde.



En même temps, et à l'autre bout de l'échelle, les opinions de baisse d'activité sont les plus nombreuses en Afrique ce que l'on pourrait interpréter comme une plus forte volatilité sur le continent, comme une forte d'incertitude plus prononcée.

Par opposition, les marchés matures que représentent les économies « avancées » (USA, Europe) présentent des tendances moins positives mais peut-être moins incertains.

Tous insistent sur la nécessité de bénéficier de leviers comme des titres avec un contenu approprié par rapport au marché adressé, un bon (beau ?) réseau de distribution avec des actions promotionnelles et de beaux emplacements en magasin permettant d'atteindre une cible significative de touristes et d'expatriés.

Le prix de vente adapté au pouvoir d'achat est un des facteurs évoqués mais pas comme étant le facteur majeur.

Le fait de pouvoir bénéficier d'un large assortiment de titres (en plus grande quantité pour chacun) couvrant des thématiques plus spécifiques (voire de niche) est également une attente identifiée lors de cette enquête qui va à contre-courant de certaines idées préconçues sur ce thème.

Les menaces mises en évidence surtout par les distributeurs sont de l'ordre de la croissance du digital (aussi bien comme un facteur de compétition avec le « print » que comme une activité qui monopolise du temps disponible pour les consommateurs), l'émergence d'éditions locales de marques internationales qui échapperaient au périmètre d'importateurs de presse internationale et aux exportateurs de cette presse internationale.

²⁸ (Wessenden, sept.-14), The Distripress Circulation Monitor

9. Modèle économique de l'exportation de la presse française

Le modèle économique pour l'exportation de la presse française (hors coût de fabrication) repose sur 2 composantes de coûts pour les éditeurs :

- Une commission de distribution pour couvrir le rôle de coordination et de centralisation joué par la messagerie PRESSTALIS et la prestation du distributeur local qui assurera la diffusion des titres jusque dans les points de vente ainsi que l'animation de son réseau de distribution communication, opérations de promotion de la presse, compte rendu de distribution, remontée des informations de vente
- Des frais de transports pour acheminer les titres exportés jusque dans le pays

9.1. Modèle classique : distribution en compte ouvert

En grande majorité, ce modèle repose comme sur le marché domestique français sur un principe de dépôt-vente ce qui implique que la vente de la parution d'un titre n'est connue que lorsque les invendus sont identifiés, c'est-à-dire au moment de la relève (fin de la période de vente).

Les invendus sont détruits localement (parfois recyclés par une seconde mise en marché avec l'accord de l'éditeur) et sont crédités aux distributeurs ainsi qu'à la messagerie. Le risque de mévente est ainsi limité pour la partie distribution (messagerie, soit le niveau 1, le distributeur local soit le niveau 2 et le réseau de distribution qui représente le niveau 3).

La messagerie PRESSTALIS fait payer une commission à l'éditeur qui sera prélevé sur les exemplaires vendus et en contrepartie, PRESSTALIS accorde une commission au distributeur local partenaire sur le pays où le titre est exporté. La marge de la messagerie étant bien entendu constituée par la différence entre les 2 commissions.

9.2. La rentabilité économique : priorité absolue des éditeurs²⁹

Les éditeurs ont quasiment tous pour objectif de couvrir financièrement le coût de production (essentiellement constitué par l'impression) des exemplaires qu'ils comptent exporter. Ce coût de production dépend de la qualité de la revue (journal ou magazine, qualité de papier), du nombre de pages, et est une donnée stratégique qu'il n'est pas toujours aisé de connaître. Néanmoins, l'usage montre qu'en moyenne, ce coût est compris entre 0.10 – 0.15 € par exemplaire pour un quotidien et 0.20 – 0.65 € l'exemplaire pour une publication. C'est donc le seuil de rentabilité que le compte de résultat de la distribution export doit dégager pour que l'éditeur remplisse son objectif.

Au-delà des attentes des consommateurs, qui représentent un levier essentiel (bien qu'intangible) de progression des ventes, les autres leviers concrètement activables, toute autre paramètre étant égal par ailleurs, sont :

- Le prix de vente local
- Le taux d'invendus (ou le taux de vente) ⇔ plus il est faible, meilleure est la rentabilité
- Le moyen de transport (avion ou bateau)
- Le fait de distribuer sur papier frais (PF) ou sur invendus (vieux numéro, VN)

²⁹ Voir annexe 13.3

9.2.1. Le vecteur transport comme levier d'optimisation financière

Tous les modes de transport sont utilisés pour acheminer la presse à l'étranger. Pour ce qui concerne les pays africains, seul l'avion et le bateau (pour certaines destinations mais pas toutes) sont utilisés.

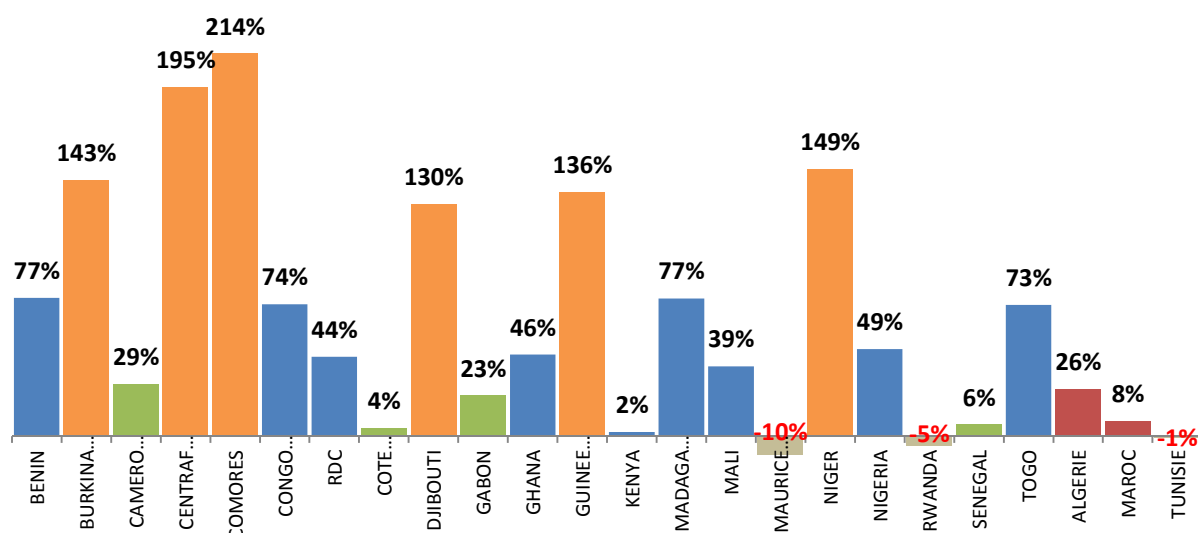
C'est l'exportateur PRESSTALIS ici, qui gère le transport pour les éditeurs ses clients (qui sont refacturés de ces frais), par un incoterm CPT (« Carriage Paid To »), laissant ainsi au destinataire final, le distributeur local, le soin de prendre en charge les frais de dédouanement et le transport jusqu'à son entrepôt.

Ce service aux éditeurs a été construit dans une logique initiale de péréquation sur les tarifs transport par zone géographique ce qui s'est traduit pour les pays africains par seulement 3 types de tarifs de transport aérien sur l'Afrique Sub-saharienne et 2 pour le Maghreb jusqu'en 2012.

L'objectif était à la demande éditeurs, de permettre un coût d'accès raisonnable pour des pays « mineurs », supporté par les pays « majeurs » de la zone de péréquation. Derrière cet objectif figurait l'ambition des éditeurs de pouvoir être présent sur un maximum de pays pour le rayonnement et l'image de leurs marques dans le monde, comme vu précédemment dans le document.

Le contexte économique ayant changé, les éditeurs ont émis le souhait de décloisonner les tarifs pour revenir à un tarif de transport lié aux coûts de marché ce qui a occasionné une explosion de ces tarifs avion sur certaines destinations.

C'est le cas notamment sur certaines destinations en Afrique comme le montre le graphique suivant de l'évolution des tarifs transport aérien en Afrique entre 2010 et 2015 pour les titres aidés IPG³⁰ :



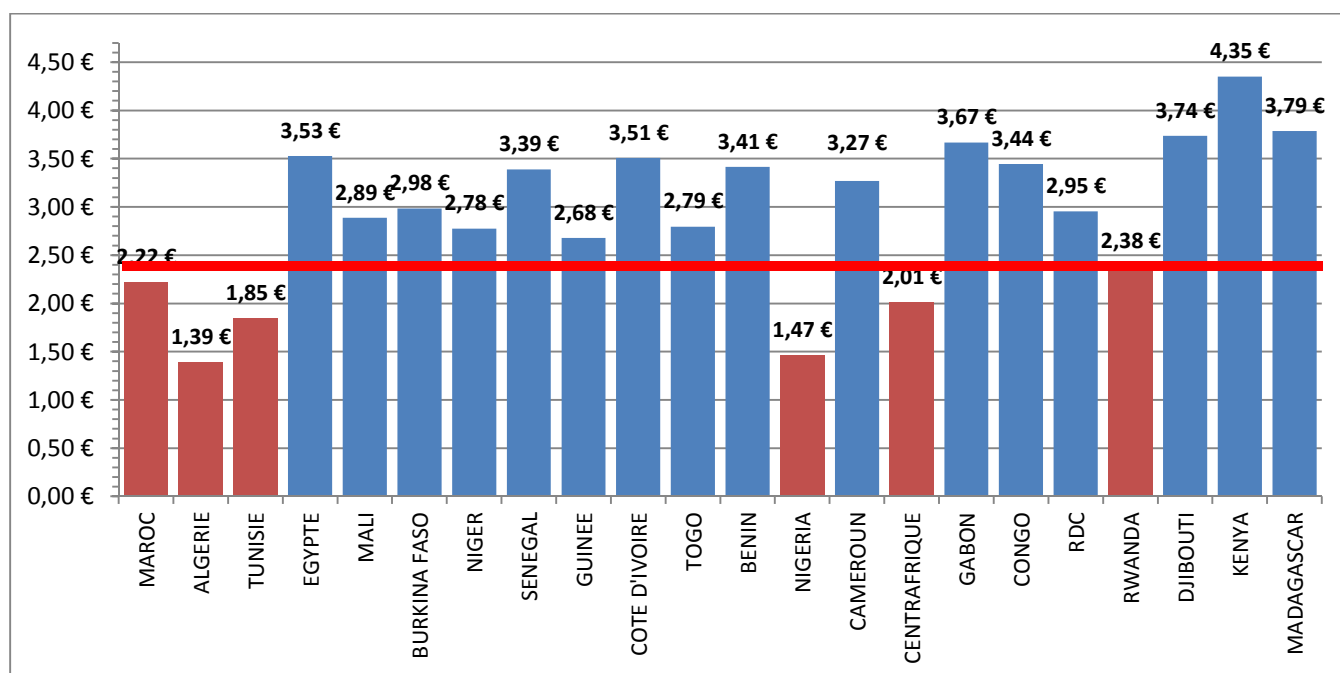
Il est cependant à noter que les gros marchés africains (en vert sur le graphique) pour la presse française (COTE D'IVOIRE, GABON, CAMEROUN, SENEGAL) ont relativement bien résisté du fait de l'aide au transport de la DGMIC (hors SENEGAL).

La recherche des meilleurs coûts de transport par une stratégie d'achat agile est un facteur d'efficience du modèle d'exportation de la presse française print.

³⁰ Source PRESSTALIS

9.2.2. Le prix de vente local : variable d'ajustement par défaut³¹

Les titres vendus en Afrique le sont à un prix en général plus élevé que le prix de couverture France moyen (autour de 2,40€ en incluant les quotidiens nationaux qui pèsent plus sur le marché français qu'à l'export) pour tenir compte ne serait-ce que du coût de transport supporté par l'éditeur.



Ce phénomène se vérifie (et est la règle générale partout dans le monde) sauf dans les pays du Maghreb, en Centrafrique, au Rwanda, en Guinée ou au Nigéria où historiquement, le prix local est en phase avec un pouvoir d'achat moins élevé qu'en Europe.

Là encore, on retrouve le mécanisme de l'aide de la DGMIC au transport sur les titres IPG pour les pays aidés qui permet aux éditeurs de supporter des prix plus contenus puisque le transport est en partie subventionné (entre 20 et 40% du prix de transport).

Si on formalise le modèle économique côté éditeur, la marge de l'éditeur hors coût de fabrication peut se traduire par :

$$\text{Encaisse Editeur} = (PVL \times \text{Ventes}) \times (100\% - \text{commission éditeur}\% + \text{Boni}\%) - (\text{poids} \times \text{Fournis} \times \text{Tarif transport})$$

Avec :

PVL = Prix de vente Local exprimé en €

Ventes = Fournis \times (100% - taux d'invendus%)

Boni% : peut intervenir pour les titres éligibles (dont la diffusion à l'export est vaste en termes de marchés et à partir d'un certain niveau de vente)

³¹ Source PRESSTALIS

On voit clairement que, théoriquement, plus le prix de vente local est élevé, plus l'encaissement éditeur est important. En même temps, on perçoit également que plus le prix est élevé, moins le niveau de vente est élevé, donc à nombre d'exemplaires fournis constant (les fournis), le taux d'invendus augmente ce qui au final dégrade l'encaissement éditeur.

L'objectif de l'éditeur est donc de trouver le bon équilibre entre le prix de vente local le plus élevé possible pour un taux d'invendus maîtrisé pour couvrir à minima le coût de fabrication des exemplaires imprimés si on se place uniquement d'un point de vue financier.

Dans un contexte incertain pour les consommateurs, changeant technologiquement et sociologiquement que nous connaissons actuellement et qui va certainement s'amplifier, l'exercice est certainement de plus en plus périlleux.

Néanmoins, le prix de vente local est un levier facilement activable pour l'éditeur sachant que l'élasticité des ventes à une augmentation de prix de vente local n'était, jusqu'à un passé encore récent, pas aussi élevée qu'on aurait pu l'imaginer pour des produits qui sont consommés par des touristes de nature moins regardants a priori sur les dépenses, des expatriés au pouvoir d'achat plus élevé en moyenne mais également d'une clientèle du pays où la revue est exportée, qui n'a pas forcément les mêmes moyens surtout depuis la crise de 2008 et le printemps arabe de 2011 pour les pays du Maghreb.

Ce paramètre, le prix de vente local, n'est pas qu'une variable quantitative et doit être manipulé avec précaution sur les marchés plus importants, parfois en respectant les prix de vente local des titres concurrents de la presse française ou bien des titres de la presse locale (notamment pour les quotidiens, les « News », les titres picture-people ou les titres Féminins mais également les titres de gamme comme la presse enfants ou les « Ludiques » moins concurrencés par la presse locale).

9.3. Les alternatives au modèle classique

Le modèle classique décrit ci-dessus (système de dépôt – vente avec retour et prise en charge financière des invendus) est le système le plus utilisé pour l'exportation de la presse française. Néanmoins, cet accord commercial peut prendre d'autres formes et d'autres possibilités existent qui peuvent être plutôt utilisées dans l'univers anglo-saxon.

9.3.1. Le grand export

Il est caractérisé par la prise en charge du transport par le destinataire, le distributeur local en contrepartie d'un prix de vente de facturation abaissé au prix de couverture France. Le distributeur reste libre de vendre à l'acheteur final à un prix différent du prix de facturation.

Pour les éditeurs, cela passe donc par une gratuité des frais de transport. Mais, on reste dans ce système sur une notion de distribution en dépôt-vente.

C'est pour les destinations lointaines qu'on utilise ce modèle (en Chine par exemple pour la presse française) et pratiqués plutôt avec les distributeurs en Asie.

9.3.2. Le « compte ferme »

Ce n'est pas le système classique de compte ferme qui consisterait à se mettre d'accord pour les 3 parties (éditeur-messagerie-distributeur) autour d'un prix de facturation et d'une quantité mais plutôt de garder la même ossature de modèle économique (commission en % des ventes payée par l'éditeur constituée par la commission rétrocédée au distributeur, également payé sur les ventes, et par la marge de la messagerie + paiement par l'éditeur du transport jusqu'au pays d'exportation) tout en n'acceptant pas de déclaration d'invendus de la part du distributeur local.

De ce fait, le prix de vente local est bien souvent minoré pour tenir compte de ce risque d'invendus, si la rentabilité éditeur le permet.

C'est un transfert de risque commercial sur le distributeur et donc par symétrie, une assurance commerciale pour l'éditeur. C'est un système qui est en train de se propager compte tenu de l'attitude d'un certain nombre d'éditeurs parmi les plus significatifs qui sans cette ultime solution, décideraient de déréférencer leurs titres sur les marchés où ils sont déficitaires.

Cette pratique est encore ceci étant dit ponctuelle, pour un titre donné sur un marché donné mais on notera que pour des raisons liées aux spécificités de fonctionnement dans ce pays, l'ensemble des titres exportés en Algérie sont en compte ferme selon ce modèle.

9.3.3. L'impression digitale (pour les quotidiens)

Depuis plusieurs années, les quotidiens nationaux français ont été impactés significativement et en premier par les évolutions du secteur (montée en puissance d'internet comme source d'informations instantanée, coûts de transport renchérissés). Ce sont les premiers à s'être interrogés sur la possibilité d'imprimer localement leurs produits pour ne pas supporter les frais d'acheminement.

Malgré les économies en théorie d'une telle évolution, ces changements n'ont pas été aussi profitables pour les éditeurs car le coût d'impression pour des quantités mesurées (moins de 1 000 exemplaires pour un numéro bien souvent) reste encore assez élevé et donne une marge pour l'éditeur au mieux

un peu meilleure que la distribution avec transport et au pire encore plus dégradée.

Pour le moment, les situations où cette solution a pu se mettre en place sont assez limitées. Citons LE FIGARO au Maroc, ou PARIS TURF en Tunisie.

Pour les publications, les initiatives récentes (COURRIER INTERNATIONAL, édition africaine, imprimée à partir de la Côte d'Ivoire par exemple), n'ont pas été concluantes (pas de développement des ventes, qualité du produit imprimé laissant à désirer).

Si on regarde hors Afrique, LE MONDE a mis en place des solutions en Italie, en Espagne. De plus, PARIS TURF, L'EQUIPE sont également imprimés en Belgique. A la fois proche de l'Afrique et faisant partie de la France, on notera également un système d'impression locale pour la plupart des quotidiens à la Réunion sans que cela soit une nette amélioration soit des ventes, soit des coûts de distribution pour les éditeurs.

Ce qui caractérise également ce type de solutions, c'est que parfois l'éditeur traite cette question avec la messagerie de distribution (PRESSTALIS), parfois elle œuvre seule et dans ces conditions, la partie de l'activité concernée échappe à PRESSTALIS.

9.3.4. La vente de contenu par syndication

La vente de contenu par syndication (à l'image de ce que proposent les agences de presse) est également un modèle utilisé à l'export par certains éditeurs, notamment le groupe EDITIONS TURF, qui est l'unique éditeur de presse quotidienne hippique en France depuis son rachat de GENY COURSES.

C'est un client de PRESSTALIS qui lui confie un certain nombre de titres sur certaines destinations à l'international mais qui reprend la diffusion internationale de ses supports dès lors que le niveau de rentabilité de ses supports sur un marché n'est pas celui attendu. Il propose l'ensemble de ses contenus ciblés aux quotidiens locaux (sur les marchés africains par exemple) et est très satisfait de ce mode de fonctionnement.

9.3.5. Vente de contenu sous licence

Ce modèle existe également, consistant à laisser l'exploitation d'un support par un tiers, qui utilise la version numérique du support pour l'imprimer localement et paye au nombre de copies imprimées.

NewspaperDirect^{32 33} propose ce type d'accord commercial et notamment l'impression locale pour les quotidiens du jour de toutes les nationalités. C'est un système très implantée en Asie, est utilisé notamment par 5 quotidiens français (LE MONDE, LE FIGARO, AUJOURD'HUI EN France, L'EQUIPE, et LE JOURNAL DU DIMANCHE) à Singapour. Il est beaucoup utilisé dans les hôtels, mais s'adresse également aux librairies, aux entreprises, aux compagnies aériennes. Le niveau de prix est très élevé (plus de SG\$7, soit environ 5 € pour AUJOURD'HUI EN France par exemple), ce qui lui permet de toucher une cible de clientèle au pouvoir d'achat élevé pour proposer des campagnes de publicité attractives aux annonceurs.

³² www.newspaperdirect.com

³³ (Le kiosque PressReader poursuit sa stratégie de distribution multicanale et accélère dans les transports, 7-mai-14)

Néanmoins, même si cela ne représente pas une grosse activité à l'exportation de la presse en Afrique à ce jour, c'est une piste qui peut bénéficier d'innovations par des réductions des coûts d'accès. Pour le moment, en revanche, pas de modèle économique performant identifié si ce n'est la solution NewspaperDirect (qui prétend avoir 300 000 acheteurs par semaine tous supports confondus).

9.3.6. Les éditions digitales d'éditeurs

Ce n'est pas une information originale de parler des versions digitales des titres de presse française, spécialement pour les grands groupes de presse comme LAGARDERE, PRISMA, MONDADORI, EXPRESS-ROULARTA, LE MONDE et ses publications, LE FIGARO, LE POINT, L'OBS, MARIE CLAIRE et ses dérivés, CONDE NAST FRANCE, pour ne citer que le plus diffusés à l'international.

Cependant, ces versions numériques n'ont pas été conçues jusqu'à un passé très récent avec une approche dédiée aux réalités africaines.

LE MONDE AFRIQUE³⁴ et LE POINT AFRIQUE³⁵ ont mené à bien le projet de lancer une édition numérique dédiée à l'Afrique pour ce qui concerne les supports francophones et plus récemment, on a vu l'apparition du projet américain anglophone « QUARTZ Afrique » et enfin à venir le lancement du site d'informations continues Afrinews.com par Euronews³⁶. Bien entendu, cette description n'a pas vocation à être exhaustive mais illustrative d'un mouvement significatif.

Pour LE MONDE, lancé le 20 janvier 2015, le postulat tient d'abord à la puissance de la marque LE MONDE sur le digital (plus de 15 millions de lecteurs français, leader sur la plupart des « devices ») et particulièrement originaire d'Afrique (1 million de visiteurs uniques en provenance de l'Afrique). La solution technique choisie repose sur une optimisation du poids des pages téléchargées pour faire face aux situations dans certains pays en Afrique de faible débit pour l'accès à internet.

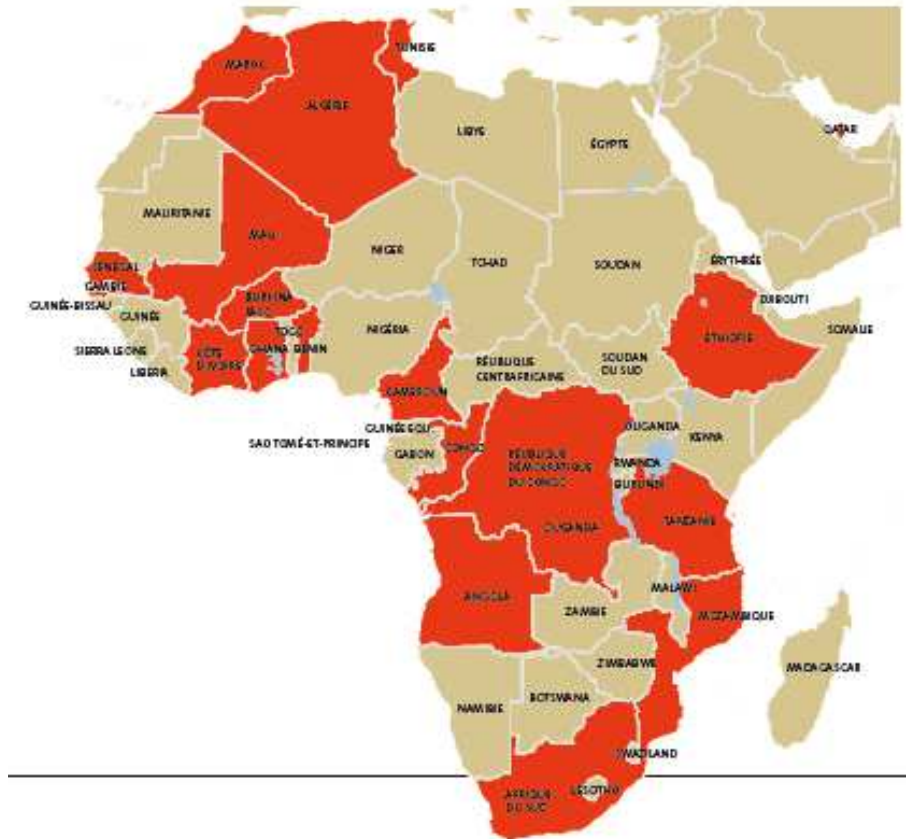


³⁴ (CLÉMENÇOT, 2015) « Le Monde » ouvre une nouvelle fenêtre sur l'Afrique, www.economie.jeuneafrique.com

³⁵ (Capèle, 2014), Médias : « Le Point » présente « Le Point Afrique »

³⁶ (AFRIQUE, 2014), Euronews crée Africanews, site Jeune Afrique

Un autre point important est la constitution d'une équipe dédiée de 30 journalistes, « sur le terrain, en majorité africains »³⁷, équipe basé sur un périmètre matérialisé en orange sur la carte ci-dessous :



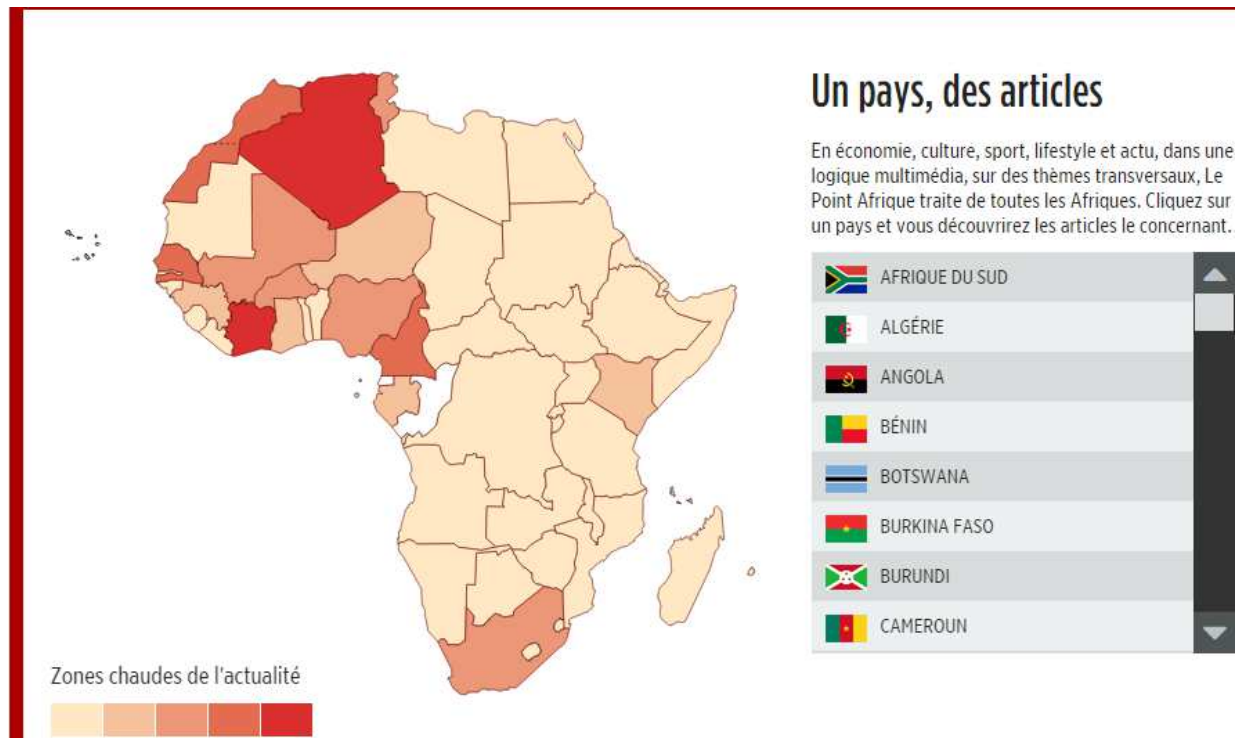
Enfin, le financement a été assuré grâce en partie à des partenariats forts (Fondation Bill et Melinda Gates, le fonds Google-AIPG pour l'innovation numérique de la presse, la banque mondiale, l'Agence Française pour le Développement et Open Society Initiative for West Africa), ce qui donne une indication intéressante sur le mode opératoire pour construire financièrement ce type de projet.

Pour LE POINT AFRIQUE, lancé le 20 mars 2014, l'éditeur pose le même constat d'une croissance exponentielle du nombre de francophones en Afrique (voir §7.9) et de la nécessité de produire un contenu spécifique et adapté aux Africains pour séduire cette nouvelle audience potentielle. La responsabilité rédactionnelle est également assumée par un Africain d'origine, Malik Diawara.



³⁷ (MONDE, 2015) communiqué de presse LE MONDE AFRIQUE, janvier 2015

Le contenu est attractif, accessible de façon originale car on peut facilement et très visuellement effectuer des recherches par pays en partant d'une carte de l'Afrique coloriée selon l'actualité :



Un fil d'actualité permet également de suivre dans un mode réseaux sociaux l'actualité dédiée à l'Afrique tout en restant connecté à la marque « mère » : l'hebdomadaire LE POINT qu'on peut acheter en ligne quel que soit les « devices » :

Abonnez-vous au Point

Découvrez l'offre 100% numérique

- Le magazine en édition digitale enrichi en contenus
- Confort de lecture optimal sur tablette, mobile et ordinateur
- Disponible en avant-première la veille de sa parution
- Et un accès illimité au site et aux applications LePoint.fr

10. Recommandations

Compte tenu des obstacles internes (manque d'adaptabilité des organisations), de la forte dimension « politique » de cette filière (les clients éditeurs ont les patrons de PRESSTALIS), la bonne démarche pourrait être de proposer une approche en 2 temps, selon 2 scénarii aux ambitions différentes :

- le premier, plus conservateur, moins risqué socialement, et en même temps plus risqué pour bien affronter l'avenir. On le qualifiera de **stratégie minimale**. Elle dénote certainement une vision à plus court terme.
- Le second scénario relève d'une certaine prise de risque de bousculer l'ordre établi (et la chute programmée de cette activité) sans garantie du résultat compte tenu d'un environnement instable et mouvant, en ayant identifié également le risque social de telles évolutions mais également le risque de cannibalisation sur l'activité présente classique. Mais en même temps, c'est le pari d'adapter l'appareil de diffusion aux réalités modernes de ce monde tout en tenant compte des réalités socio-économiques des populations africaines. On le qualifiera de **stratégie offensive** et devra bénéficier de persévérance par les parties opérationnelles comme par les décideurs pour espérer produire les effets attendus.

Ces 2 stratégies peuvent (doivent ?) cohabiter en parallèle si les moyens disponibles le permettent et sinon, au moins la première approche peut être sans moyen notable et rapidement être mise en œuvre au sein de PRESSTALIS.

10.1. Stratégie minimale

10.1.1. Intensifier la détection de potentiel

Par la systématisation et la régularité des offres de titres à potentiel aux distributeurs mais aussi par un nettoyage consistant à retirer les titres dont le potentiel de vente est non significatif (par exemple plus de 90% d'invendus sur une période longue, annuelle, pour un niveau de vente inférieur à 10 exemplaires par exemple), on doit stimuler l'assortiment des distributeurs locaux pour renouveler l'offre aux consommateurs.

L'automatisation est un appui nécessaire à ce stade et notamment la mise en place d'un nouveau CRM (en cours de déploiement) doit tenir compte de ces réalités pour faciliter cette action.

10.1.2. Revoir les commissions des différentes parties

Le barème proposé aux éditeurs pour exporter la presse n'a pas été revisité depuis plusieurs années et il y a rarement des rediscussions des conditions commerciales avec les distributeurs locaux.

Il convient donc de refixer un calendrier pour remettre à plat cette offre qui a plus de 10 ans.

La démarche possible proposée s'appuie sur les étapes suivantes :

- Faire une analyse des marges PRESSTALIS (différence entre commission éditeur et commission distributeur) corrélée avec les évolutions de fournis et de vente pour faire émerger les situations dégradées pour y apporter les actions correctrices.
- Partir d'une simulation d'encaissement moyenne pour un titre à développer en Afrique pour identifier à qui pourrait profiter une baisse de la marge sur certains marchés et identifier les marchés où il est nécessaire d'augmenter la marge PRESSTALIS (par une négociation avec le distributeur par exemple).
- Revoir – renégocier les commissions distributeurs lors de changement de distributeurs et même de façon périodique.
- Ouvrir à d'autres modèles économiques (compte ferme général, grand export) en alternative lorsque le modèle classique ne permet pas le maintien de la presse française dans le pays concerné. A utiliser avec parcimonie

La contrainte de l'exercice étant de faire une proposition d'évolution des commissions éditeurs et distributeurs à niveau de marge constant imposée par la direction financière.

10.1.3. Etablir des relations suivies avec les organisations qui comptent

Que ce soit avec la DGMIC pour le dossier courant de demande d'aide au transport pour l'international, ou avec l'OIF, pour obtenir les tendances sur les marchés africains, il est impératif de systématiser les relations avec ces organismes qui peuvent informer, voire financer les projets de développement portés par PRESSTALIS sur la diffusion de la presse française en Afrique.

Pour reprendre l'exemple de déploiement du MONDE AFRIQUE, d'autres organisations, associations type le fonds google ou la fondation Bill Gates sont des entités qui peuvent également permettre la mise en place de solutions par un support au financement. Une phase d'identification et de cartographie de ces acteurs sera nécessaire au préalable.

10.1.4. Revoir l'organisation et les processus internes PRESSTALIS

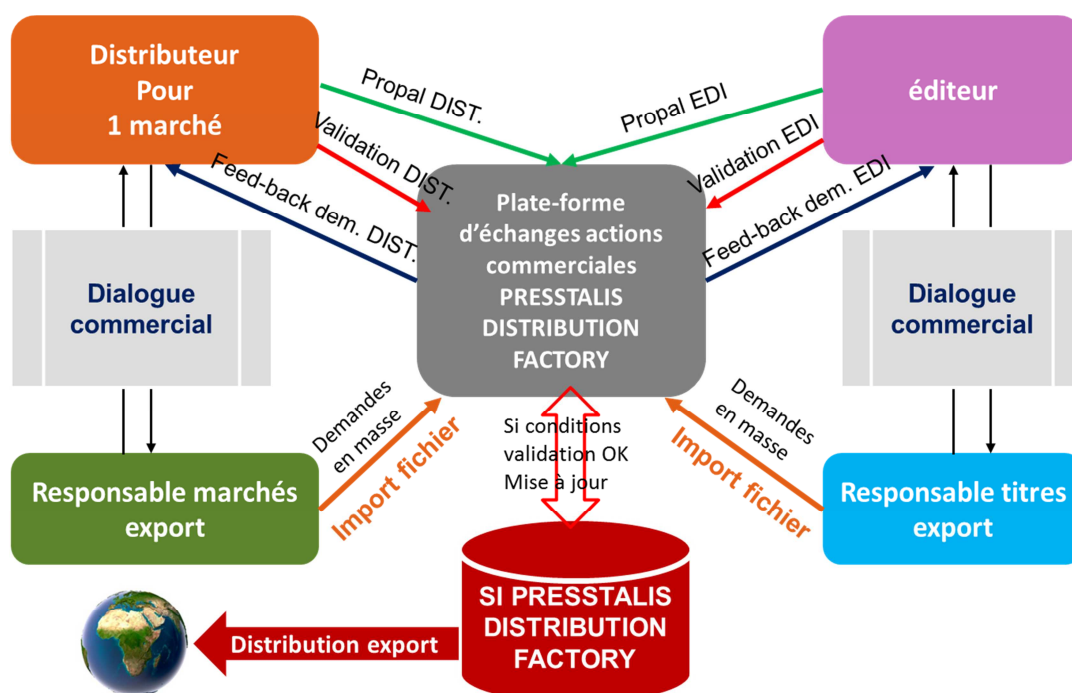
On a vu que les processus de mise en œuvre des décisions commerciales (installation d'un titre sur un marché, modification du prix local d'un titre sur un marché ou changement de la quantité de fournis d'un titre sur un marché) entre distributeurs locaux – messagerie PRESSTALIS – éditeurs sont le fruit de longues validations non adaptées au rythme de parution de la presse (notamment pour les quotidiens et pour les hebdomadaires).

Ces validations par email / téléphones ne sont pas structurées ni forcément homogènes, ce qui nuit à son suivi dans le temps.

C'est pourquoi il est important de prévoir une plate-forme d'échanges entre éditeurs et distributeurs sous la validation de la messagerie (qui jouerait un rôle de modérateur) et dont l'objectif est de :

- Raccourcir les délais pour la mise en œuvre d'une action commerciale
- Informer aussi bien côté éditeur que côté distributeur de la situation (installation d'un titre, changement d'un prix de vente local, modification d'une quantité fournie)

Cette plate-forme prendrait le relais de l'extranet existant PRESSTALIS existant (dont elle doit reprendre les fonctionnalités), obsolète et inutilisé, source de frustration côté distributeurs.

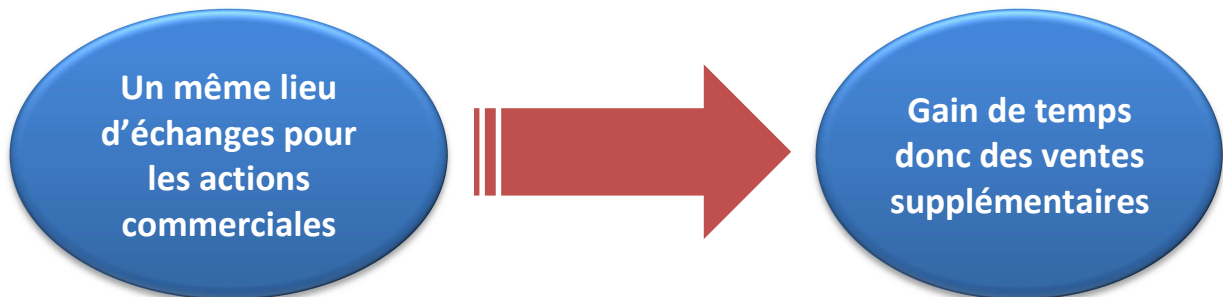


Les flux « Demandes en masse – Import fichier » sont la possibilité de remonter sur la plateforme d'échanges d'actions commerciales des actions de masse (plusieurs titres pour un même pays pour un responsable marchés, plusieurs pays pour un même titre pour un responsable titres) issues d'analyses marketing réalisées grâce à des extractions des bases de données commerciales. L'objectif est de gagner en productivité et d'intensifier le renouvellement de l'assortiment d'un marché.

Le processus de l'action commerciale doit se dérouler en 3 temps : demande d'une partie (EDI, DIST), validation de l'autre partie (DIST, EDI) et feed-back de la décision motivée en cas de refus. Le cycle de l'action commerciale devant être de 48 heures au plus (pour les jours travaillés).

PRESSTALIS DISTRIBUTION FACTORY est la marque de la direction internationale de PRESSTALIS, plate-forme d'offres commerciales tant pour les éditeurs de presse française cherchant à exporter leurs titres que pour les éditeurs étrangers cherchant à s'implanter sur le marché français.

On doit pouvoir organiser tout l'opérationnel autour d'un même lieu – outil et libérer du temps de l'équipe commerciale export PRESSTALIS consacré actuellement à la mise à jour manuelle des référentiels (titres, marché) pour du « vrai » dialogue commercial entre, d'une part les correspondants éditeurs, les responsables titres, et les éditeurs et d'autre part entre les correspondants distributeurs, les responsables marchés et les distributeurs.



Ce changement d'outils et de processus **nécessite une démarche de type conduite du changement** et d'adopter **le principe d'agilité**³⁸ aussi bien en interne (les responsables titres dont il faudrait redéfinir les missions et des responsables marchés qui doivent développer leur rôle de négociateur ainsi qu'avec les autres services comme le transport par exemple) qu'en externe avec les éditeurs en premier lieu (revoir le processus d'installation de titres, de modification des quantités, des prix avec eux et les modalités de validation) et les distributeurs qu'il va falloir former et rassurer.

Les facteurs de réussite pour une telle évolution :

1. **Une totale adhésion de l'équipe commerciale export PRESSTALIS** est un prérequis logique mais indispensable
2. **être vigilant sur les conditions de validation** pour une action commerciale pour ne pas créer de confusions entre les différentes parties, assurer la cohérence dans le lancement d'une action commerciale et finalement préserver les intérêts de PRESSTALIS.
3. **la notion de feed-back donnée aux distributeurs doit absolument être documentée** d'une date d'application (date de mise en vente de la parution ainsi que son numéro sur laquelle est appliquée l'action) pour échéancier les différentes actions et préparer efficacement la distribution par le distributeur local.
4. **il convient de prévoir une ressource adaptée (1 personne avec back-up) à l'administration de ce système**, sorte d'administration des ventes qui soit en back-office des commerciaux distributeurs (responsable marchés) et éditeurs (responsables titres).
5. **Un appui du contrôle de gestion PRESSTALIS pour la mise en œuvre de nouveaux barèmes.**

³⁸ (MANAGEMENT) Qu'est-ce que l'agilité en entreprise ? Ecole de de Management Grenoble

10.2. Stratégie offensive

10.2.1. Stratégie multicanale proposée aux éditeurs

Zeens Publishing se développe en France : c'est comme on l'a évoqué une solution de diffusion digitale de magazines sur les plateformes d'Apple, de Google et sur le net.

Pour l'éditeur, il « suffit » de mettre à disposition les fichiers « pdf » qui permettent de constituer la revue donc cela ne représente aucun investissement de départ. Les différents acteurs de la vente sont commissionnés sur les ventes.

L'offre Zeens Publishing seule

De ce fait, en appliquant ce modèle sur l'exportation de la presse française en Afrique, le rôle de chacun serait les suivants :

- **Distributeur local** : animateur de ce service, il recrute les diffuseurs participant à cette démarche innovante. Il déploie la PLV qui sera prévue pour faire connaître l'offre auprès du grand public.
- **Marchand de journaux (détaillant)** il faudrait prévoir un intéressement du réseau de détaillants de chaque pays qui souscrit en tant que partenaire au service qui susciteraient la vente auprès de ses clients. Il met en scène dans son magasin l'offre (la PLV), informe les acheteurs prospects des modalités pour pouvoir bénéficier de ce service et bien entendu vend la solution à ses clients.

L'offre couplée numéro papier – numéro digital

Pour un numéro papier acheté, la version digitale disponible sur tout « device » (smartphone, tablette, ordinateur).

Un certain investissement est nécessaire pour mettre en place cette offre. Pour cela, un business plan est à construire pour ce projet et il faut prévoir monter un dossier de demande à la DGMIC d'aide pour la diffusion des applications ZEENS publishing en Afrique en imaginant cette offre couplage « print – digital » proposée sur les meilleurs réseaux des marchés les plus significatifs (COTE D'IVOIRE, GABON, MAROC) dans une première version avec bien entendu l'accord des distributeurs.

Côté réseau de distribution, il faudra cibler de préférence les points de vente informatisés : les enseignes GMS (Marjane au Maroc, Carrefour sur Maroc ou Tunisie, Virgin au Maroc, une librairie collecteur d'abonnement ayant un site web à Casablanca, enseigne d'aéroport comme Dufry au Maroc, Casino au Cameroun, Gabon).

Le rôle du distributeur local est de promouvoir le service ZEENS sur son marché en lançant le service sur son réseau « cœur de cible ». C'est à l'image du déploiement de Canal + en Afrique.

10.2.2. Repenser le rôle de distributeur local

Les distributeurs locaux doivent prendre en considération les évolutions majeures qui sont partagées par l'ensemble de la filière distribution de la presse française en Afrique.

Ils doivent intégrer dans leur stratégie la dimension digitale de la diffusion de la presse française que nous venons d'évoquer.

On peut penser que si internet et les applications pour smartphone ou autres tablettes rendent la diffusion de tout contenu instantané et mondial, il n'en demeure pas moins quelques détails à régler pour rendre ce service aussi puissant que cela en a l'air. Tout le monde n'a pas forcément la force de frappe de Facebook ou de twitter.

Concrètement, la question du moyen de paiement en ligne n'est pas toujours résolue dans certains pays. Par exemple, en Algérie, si on ne détient pas un compte dans un pays européen, on ne peut acheter en ligne. Une solution pratique devra être étudiée et proposée ⇔ la recherche d'un acteur pour s'inscrire dans la solution afin de gagner un temps de mise en œuvre.

Dans chaque pays, le distributeur local a un rôle à jouer pour rendre locale l'offre digitale en tenant compte des spécificités et des réalités africaines.

Le fait de customiser le couplage des ventes « print » / digital ou le Zeens Africain (qu'il faudra rebaptiser) peut être une offre que le réseau de points de vente de chaque pays sous la coordination du distributeur peut porter si un mandat clair de la part des éditeurs leur est donné.

De façon plus globale, les distributeurs doivent pouvoir être force de proposition pour les éditeurs français sur les innovations qui peuvent être mises en œuvre intégrant le digital : le mouvement doit venir d'eux puisque ce sont eux qui connaissent plus précisément les demandes des consommateurs de leur marché.

On a vu dans le paragraphe précédent une ébauche du modèle économique de l'offre couplage « print/digital » par la définition des commissions de chaque intervenant et la motivation de cette rémunération.

Par ailleurs, pour promouvoir la presse française, les distributeurs locaux devraient inciter leurs diffuseurs à faire connaître l'offre sur leur compte facebook, voire sur les réseaux sociaux locaux comme en Afrique du Sud (MXIT, plus utilisé que Facebook) ou au Nigeria (2go ou Esikini).

En effet, l'utilisation des réseaux sociaux est en train d'exploser en Afrique et sert de relais pour promouvoir des offres qui peuvent intéresser les plus jeunes a priori.

10.2.3. Pérenniser la viabilité économique du réseau de proximité

L'apport de services basés sur les TIC est une opportunité pour proposer de nouvelles activités (donc des compléments de revenus) aux détaillants des réseaux de presse en Afrique. Cela permettrait de consolider ce niveau très important de la chaîne.

A ce titre, toute plate-forme d'apport de service à valeur ajoutée adapté au quotidien des africains sur les thèmes suivants serait la bienvenue :

- Paiement de factures
- Transfert d'argent
- Demandes / démarches administratives (extrait de naissance par exemple)

Le modèle économique serait de commissionner les détaillants adhérents pour ce type de prestations en partant du principe qu'un moyen de paiement sans contact (par smartphone ?) puisse être mis en œuvre dans le cadre de cette offre.

Il faudrait pour cela recruter les magasins de presse partenaires et les équiper en solutions de ce type.

De même, le distributeur local pourrait également stimuler l'équipement des points de vente en solution informatique souple de type scanette pour effectuer des inventaires et permettre la remontée des ventes en temps réel au niveau du distributeur local.

Autre sujet d'avenir que nous ne traiterons pas dans ce document : l'utilisation des objets connectés pour promouvoir la presse dans ces pays (exemple des beacons comme relais de publicité personnalisée à l'approche du point de vente en galerie marchande comme au Morocco Mall à Casablanca au Maroc ou dans les Dufry magasin sous-douane à l'aéroport de la même ville).

10.2.4. Etre force de proposition pour le contenu dédié à l'Afrique

Sur la version digitale des magazines français qui l'accepteraient, PRESSTALIS pourrait mettre en place un système, plateforme de collecte d'informations (tous types, texte, images, vidéo, sons) en temps réel à partir des habitants du pays. Cette initiative aura pour conséquence de collecter des données consommateurs permettant d'établir des profils de consommation, source de création de valeur.

L'éditeur, bénéficiant de cet « input » devra les gérer en contrôlant, puis validant, ce qui correspond à une évolution des fonctions mis en évidence lors de l'étude de l'observatoire des métiers de la presse³⁹. Un gestionnaire de communautés qui pourrait être une fonction assumée par PRESSTALIS pourra interagir avec cette communauté d'apporteur d'informations.

Ainsi, par ce biais, le contenu produit par les éditeurs ayant cette sensibilité de faire une édition « africaine » sera plus adapté en temps réel aux attentes des lecteurs finaux.

Enfin, de façon plus désynchronisée avec l'actualité, l'exploitation a posteriori de la base de données des thèmes de couverture présent en couverture et scannés pour PRESSTALIS couplée avec les performances de vente de ces magazines sur les marchés africains pourrait servir de base pour identifier les thématiques porteuses et donc permettrait de conseiller les éditeurs qui souhaitent adapter leur contenu aux cibles de clientèle par marché.

³⁹ (Observatoire des métiers de la presse, oct-11)

10.3. PRESSTALIS au centre de la création de valeur

Nous sommes partis de l'idée que faire bouger les lignes dans un secteur aussi complexe que la distribution de la presse française en Afrique passe par une évaluation de l'ensemble de l'écosystème.

Les 3 facteurs de succès d'un écosystème sont la productivité, la robustesse de l'écosystème et la possibilité de créer des débouchés de niches⁴⁰. Il est caractérisé par sa propre organisation, l'émergence, c.-à-d. que l'écosystème est plus que la somme de ses parties, sa coévolution et sa capacité d'adaptation.

C'est en adoptant cette philosophie que PRESSTALIS sur son marché d'origine, la France, est en train de faire évoluer son modèle : en associant les différentes parties prenantes à son évolution, en proposant un système d'information pour l'ensemble de la filière, en intégrant son concurrent MLP dans les solutions de transport pour l'ensemble des clients éditeurs et en intégrant le processus de création-diffusion digitale pour une partie de ses clients qui sont volontaires.

Avec les différents axes d'évolution proposés dans ce document, nous sommes typiquement en phase avec cette approche qui devrait permettre de remettre PRESSTALIS DISTRIBUTION FACTORY, l'entité internationale de PRESSTALIS, **au centre de la création de valeur de la diffusion de contenu en Afrique pour les clients qui font confiance à PRESSTALIS.**

C'est à ce prix et par l'atteinte de cet objectif que la transformation pourra porter ces fruits.



⁴⁰ (Business ecosystem as ther new approach to complex adaptive business environments)

11. Conclusions

On a vu à travers ce document que l'enjeu de la distribution de la presse française en Afrique est de recréer une dynamique de développement sur ce secteur qui subit depuis de nombreuses années des baisses conséquentes, faute de quoi la question de la pertinence de cette activité pourra se poser.

Cette dynamique de développement passe d'une part par une optimisation de la solution traditionnelle (distribution papier) dont on ne voit pas la demande disparaître complètement à moyen terme (3 à 5 ans) et une intégration innovante du « digital » comme support de diffusion et source de création de valeur. Elle s'appuie fortement sur la stratégie développée par PRESSTALIS sur le marché primaire français mais doit être aux couleurs des réalités socio-économiques rencontrées en Afrique.

L'Afrique représente la cible à privilégier pour les raisons qu'on a déjà exposées mais doit être perçue comme une première étape de cette démarche projet (à horizon 3 à 5 ans).

Le but serait de la généraliser par PRESSTALIS ou dans une autre structure peut-être plus souple (filiale ?) sur les autres territoires comme par exemple l'Amérique du Sud ou certains pays d'Asie, voire en Amérique du Nord compte tenu du nombre de personnes parlant le français dans ces contrées.

Une fois ces perspectives posées, il n'en demeure pas moins qu'un certain nombre de travaux doivent être réalisés pour compléter la proposition de changement :

- **L'offre « Zeens Afrique »** (notamment la répartition de la valeur entre les parties reste à définir, solutions techniques) doit être complétée, packagée et chiffrée. Le dossier à présenter pour compléter le financement est également un point à préciser.
- **Une solution de paiement par téléphone** serait un levier important qu'il faudrait pouvoir intégrer à la démarche digitale de diffusion de presse française
- **La redynamisation des détaillants des pays africains** est un des points évoqués (mais non traité dans le détail) mérite également un développement spécifique avec l'optique de trouver des compléments d'activité rémunérateurs pour ce maillon de la chaîne. A sous-traiter ?
- Du coup, il manque pour compléter ce tableau une **vision plus précise et chiffrée des investissements nécessaires** selon les scénarii de recommandations présentés
- **Une interaction est à imaginer entre les éditeurs français** qui exporte leur magazines et quotidiens en Afrique **et les éditeurs locaux de chaque pays** qui peuvent recevoir du contenu qui intéresse leurs acheteurs. PRESSTALIS pourrait servir d'intermédiaire dans ce domaine.

Un point crucial pour le renouvellement de ce secteur reste la qualité de la production de contenu et donc la création intrinsèque de valeur qui en découle. On a évoqué quelques réflexions déjà avancées **pour décrire le futur de cette industrie mais tout reste à reconstruire et imaginer.**

S'il y a deux idées fortes à retenir de ce travail de prospective, quelle que soit la décision d'investir ou non dans ces changements, ce serait d'abord l'innovation⁴¹ à installer, systématiser encore et encore puis l'agilité⁴² qui doit habiter toute initiative de changement.

⁴¹ (PEQUET, janv.-14) page 39

⁴² (PEQUET, janv.-14) page 39

12. Bibliographie & références

AFRIQUE, JEUNE. 2014. Euronews crée Africanews. *site Jeune Afrique*. [En ligne] 27 01 2014.
<http://economie.jeuneafrique.com/regions/afrique-subsaharienne/21201-euronews-cree-africanews.html>.

Business ecosystem as the new approach to complex adaptive business environments. **Mirva Peltoniemi, Elisa Vuori.** s.l. : Tampere University of Technology.

Capèle, Morgane de. 2014. Médias : « Le Point » présente « Le Point Afrique ». [En ligne] 29 03 2014.
<http://www.adiac-congo.com/content/medias-le-point-presente-le-point-afrique-9795>.

CHARON, Jean-Marie. 2009. Stratégies pluri-médias des groupes de presse. [En ligne] 07 01 2009.
http://surlejournalisme.com/wp-content/uploads/2009/01/eco_journalisme-texte_charon.pdf.

CLÉMENÇOT, JULIEN. 2015. "Le Monde" ouvre une nouvelle fenêtre sur l'Afrique.
<http://economie.jeuneafrique.com>. [En ligne] 20 Janvier 2015.
<http://economie.jeuneafrique.com/entreprises/entreprises/communication-a-medias/23937-qle-mondeq-ouvre-une-nouvelle-fenetre-sur-lafrique.html>.

Conférence internationale sur l'avenir des médias francophones - conclusion et recommandations.
Organisation internationale de la Francophonie. Oct. 2014. Montreal : s.n., Oct. 2014.

CONTAUT, Fabienne. promotion 2011 - 2012. Presse magazine imprimée et payante : quel avenir face à la montée des nouvelles technologies ? Quels leviers de croissance ? s.l. : ESCP Europe - Marketing & communication, promotion 2011 - 2012.

Dembinski, JJ Boillot & S. Sept. 2014. *Chindiafrique*. s.l. : Odile Jacob, Sept. 2014.

Denuit, Delphine. 2-juil.-10. La refonte de Presstalis s'organise. [En ligne] 2-juil.-10.
<http://www.lefigaro.fr/medias/2010/07/02/04002-20100702ARTFIG00604-la-refonte-de-presstalis-s-organise.php>.

Destin Digital. **LAUGIER, Edouard.** n°1640, s.l. : Le Nouvel Economiste.

Digital - The Economist au quotidien. **Legoff, Delphine. 27-nov.-14.** s.l. : Stratégies, 27-nov.-14.

francophone, Observatoire démographique et statistique de l'espace linguistique. 2014. APERÇU SUR QUELQUES ESPACES LINGUISTIQUES DANS LE MONDE. [En ligne] 2014.

Geoffroy, Romain. Qui sont les expatriés français ? *www.lemonde.fr*. [En ligne]
http://www.lemonde.fr/les-decodeurs/article/2014/10/17/quel-est-le-profil-des-expatries-francais_4507454_4355770.html.

GRAND INGA - le futur barrage géant de l'Afrique. **Humbert, David. 2014 déc..** s.l. : Science & Vie HS n°269H, 2014 déc.

IFRA, WAN -. 2014. World Press Trends 2014 - 66th world newspaper congress. 2014.

Interview exclusive Carlos Ghosn - Forum de Davos. *Arabies* . 336.

Kemp, Simon. 2015. Digital, social and mobile in 2015. <http://wearesocial.sg/>. [En ligne] 21 01 2015.
<http://wearesocial.sg/>.

Kiosques numériques : À l'assaut des tablonautes. Soulas), D.S.G. (Delpine. 31-oct.-13. s.l. : Stratégies, 31-oct.-13.

L'audience de la presse en France de janvier 2014 à décembre 2014. ONE, Audipresse. 9 Avril 2015. 9 Avril 2015.

Le kiosque PressReader poursuit sa stratégie de distribution multicanale et accélère dans les transports. presse, Correspondance de la. 7-mai-14. s.l. : Correspondance de la presse, 7-mai-14.

Le marché des kiosques numériques se stabilise au 1er semestre 2014. presse, La correspondance de la. 26-sept.-14. s.l. : La correspondance de la presse, 26-sept.-14.

le virage raté du numérique. Arnoux, Patrick. 12-déc.-14. s.l. : Le Nouvel Economiste, 12-déc.-14.

Les Français lisent de plus en plus la presse sous forme numérique. Croix, La. 21-juil.-14. s.l. : La Croix, 21-juil.-14.

MANAGEMENT, GRENOBLE ECOLDE DE. QU'EST-CE QUE L'AGILITÉ EN ENTREPRISE?
<http://www.grenoble-em.com/>. [En ligne] [Citation : 20 04 2015.] <http://www.grenoble-em.com/quest-ce-que-lagilite-en-entreprise>.

MBAYE, Nancy BENJAMIN - Ahmadou ALY. 2012. Les entreprises informelles de l'Afrique de l'ouest francophone. *Agence Française de Développement*. 2012.

MONDE, LE. 2015. Communiqué de presse LE MONDE AFRIQUE. *Présentation du nouveau site LE MONDE AFRIQUE - toute l'Afrique et le meilleur du MONDE*. 19 janvier 2015.

Ncube, Mthuli. 2011. L'AFRIQUE DANS 50 ANS VERS UNE CROISSANCE INCLUSIVE. [En ligne] 02 08 2011.
<http://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Publications/AFRICA%20in%2050%20years%20%28French%20version%29.pdf>.

Observatoire des métiers de la presse. oct-11. *Les métiers de la presse : quelles activités ? Quelles compétences pour demain ?* oct-11.

OIF. Organisation Internationale de la Francophonie. [En ligne] [Citation : 23 04 2015.] www.francophonie.org/Estimation-des-francophones.html.

PEQUET, Lancelot. janv.-14. *Panorama prospectif des business models numériques*. PARIS : Think Tank Futur numérique, janv.-14.

Presse : Les éditeurs se mobilisent. Soulas), D.S.G. (Delpine. 24-avr.-14. s.l. : Stratégies, 24-avr.-14.

Presse : Y a-t-il une tablette dans l'avion ? Soulas, Delphine. 25-avr.-13. s.l. : Stratégies, 25-avr.-13.

presse, Les clés de la. 12-déc.-14. Libération rénovera ses éditions papier et numérique au printemps 2015. *Les clés de la presse.* 12-déc.-14.

— **9-janv.-09.** Toutes les propositions du Livre vert des Etats généraux de la presse écrite. *Les clés de la presse.* 9-janv.-09.

2010. Presstalis au bord de la faillite. *École Nationale Supérieure des Sciences de l'Information et des Bibliothèques.* [En ligne] 02 04 2010. <http://www.enssib.fr/breves/2010/04/02/presstalis-au-bord-de-la-faillite>.

PRESSTALIS. 2014. www.presstalis.fr. www.presstalis.fr. [En ligne] 2014.

PRO, Soisic Bouju ESJ. 2013. Les nouvelles fonctions en presse et les actions d'accompagnement. [En ligne] 01 05 2013. <http://www.metiers-presse.org/pdf/1378298324.pdf>.

SAILLARD, Séverine. 3-avr.-12. La presse magazine grand public - recherche d'un nouveau modèle économique. s.l. : ESSEC - thèse Marketing Management, 3-avr.-12.

stratégique, France 2025 - diagnostic. Le français dans le monde en 2025 : analyse stratégique. [En ligne] http://archives.strategie.gouv.fr/sites/default/files/slides_francophonie_.pdf.

Techmissus. 2014. Facebook : Top 10 des pays connectés en Afrique. <http://www.techmissus.com>. [En ligne] 2014. <http://www.techmissus.com/reseaux-sociaux/facebook/facebook-top-10-des-pays-connectes-en-afrique/>.

un voyage sans fin entre le papier et le numérique. Flandrin, Antoine. 5-déc.-14. s.l. : LE MONDE quotidien, 5-déc.-14.

Wall, Tim. 2014. Quel avenir pour l'Afrique après 2015 ? [En ligne] 01 04 2014. <http://www.un.org/africarenewal/fr/magazine/avril-2014/quel-avenir-pour-l%E2%80%99afrique-apr%C3%A8s-2015>.

Wessenden, Marketing. sept.-14. *The Distripress Circulation Monitor.* sept.-14.

13. Annexes

13.1. Modèle économique PRESSTALIS actuel (vente au numéro)

Le modèle économique de la distribution de la presse en France, basé sur le principe de dépôt-vente, est un système de paiement de la prestation de distribution pour les éditeurs en fonction des ventes réalisées dans le réseau de points de vente. Le coût payé par les éditeurs représente l'intervention de la messagerie, appelé niveau 1, du réseau de distribution, à savoir les dépositaires (autrement appelés les grossistes et désignant le niveau 2) et les diffuseurs de presse (appelés marchands de journaux, désignant le niveau 3). Dans le barème éditeurs figure également des incitations à ne pas demander la distribution de trop d'exemplaires compte tenu du potentiel du titre par une pénalisation des invendus trop importants.

Les éditeurs payent également un certain nombre de prestations non standard logistiques comme la récupération des invendus (qui sinon sont détruits), marketing (comme des études distributeurs ou des sondages de vente ou de la promotion par mise en avant dans les points de vente).

Coûts d'intervention

Coût de la distribution des titres par Presstalis

- commission Presstalis: 7,5%
 - coût réseau: 27,9%
- soit environ 10,2% pour les dépositaires
17,7% pour les diffuseurs
- } 35,5% du prix de vente (*)

(*) en coût moyen depuis la réforme des barèmes en 2010
le coût réel peut être supérieur selon des éléments variables liés à chaque parution

une diminution de la commission Presstalis de plus de 50% en 20 ans

13.2. ZEENS Publishing

Extrait de la plaquette ZEENS Publishing présentant l'offre pour les éditeurs :

Pour vous : une extension digitale...

- sans investissement nécessaire
- avec partage des revenus générés :
30 % pour les stores, 50 % pour Presstalis,
20 % pour l'éditeur
- sur toutes les plateformes digitales



- 1 Application customisée [à votre marque](#)
- 2 Parutions enrichies de vos [contenus multimédias](#)
- 3 Mises en ligne à chaque sortie [sur tous les principaux stores](#)
- 4 [Kit de lancement](#) dédié pour vous aider à recruter et monétiser vos audiences
- 5 [Outils Marketing activés](#) (publicités interstitielles, notifications, etc.)
- 6 Consolidation de vos [bases de données](#) abonnés Print & Digital (version digitale pour les abonnés print, etc.)
- 7 [Vos analytics](#) : statistiques de téléchargements, achats, comportements.



13.3. Le calcul de l'encaissement éditeur à l'export

Pour résumer et mieux matérialiser la gestion des différentes composantes permettant d'aboutir au calcul de l'encaissement pour l'éditeur, on peut prendre un extrait d'une simulation d'encaissement pour un titre fictif basée sur l'outil d'aide à la décision à disposition de l'éditeur pour piloter sa rentabilité à l'export :

Marché	A/S	PF	Nb Par.	Dev.	PVLTTC dev.	PVLHT €	Four.	Inv. %	Vent.	Com. %	Boni. %	Transp. €/t	Enc/ Ex.F.
BENIN	A	PF	3	CFA	3000.00	4,57 €	285	31,6	195	50,0	0,0	3 760 €	0,43 €
BURKINA FASO	A	PF	3	CFA	3000.00	4,57 €	333	21,0	263	50,0	0,0	3 760 €	0,67 €
BURUNDI	A	PF	1	EUR	5.00	5,00 €	60	38,3	37	50,0	0,0	5 100 €	- €
CAMEROUN	A	PF	3	CFA	3000.00	4,57 €	2 005	32,0	1 364	43,5	5,0	3 760 €	0,78 €
CENTRAFRIQUE	A	PF	2	CFA	3000.00	4,57 €	143	18,2	117	50,0	0,0	3 760 €	0,74 €
COMORES	A	PF	3	EUR	7.00	7,00 €	30	40,0	18	55,0	0,0	3 760 €	0,76 €
CONGO	A	PF	3	CFA	3000.00	4,57 €	925	67,4	302	50,0	0,0	3 760 €	-0,39 €
COTE D'IVOIRE	A	PF	3	CFA	3000.00	4,57 €	2 540	36,9	1 602	43,5	5,0	3 760 €	0,64 €
DJIBOUTI	A	PF	3	EUR	7.00	7,00 €	62	72,6	17	55,0	0,0	5 100 €	-0,67 €
GABON	A	PF	3	CFA	3000.00	4,57 €	1 745	47,5	916	43,5	5,0	3 760 €	0,34 €
GHANA	A	PF	3	EUR	5.00	5,00 €	60	66,7	20	55,0	0,0	5 100 €	-0,79 €
GUINEE	A	PF	3	EUR	5.00	5,00 €	170	14,7	145	50,0	0,0	3 760 €	1,00 €
KENYA	A	PF	2	EUR	6.10	6,10 €	83	24,1	63	60,0	0,0	5 100 €	0,32 €
Synthèse des 50 marchés :						5,08 €	16 086	43,5	9 083				0,66 €

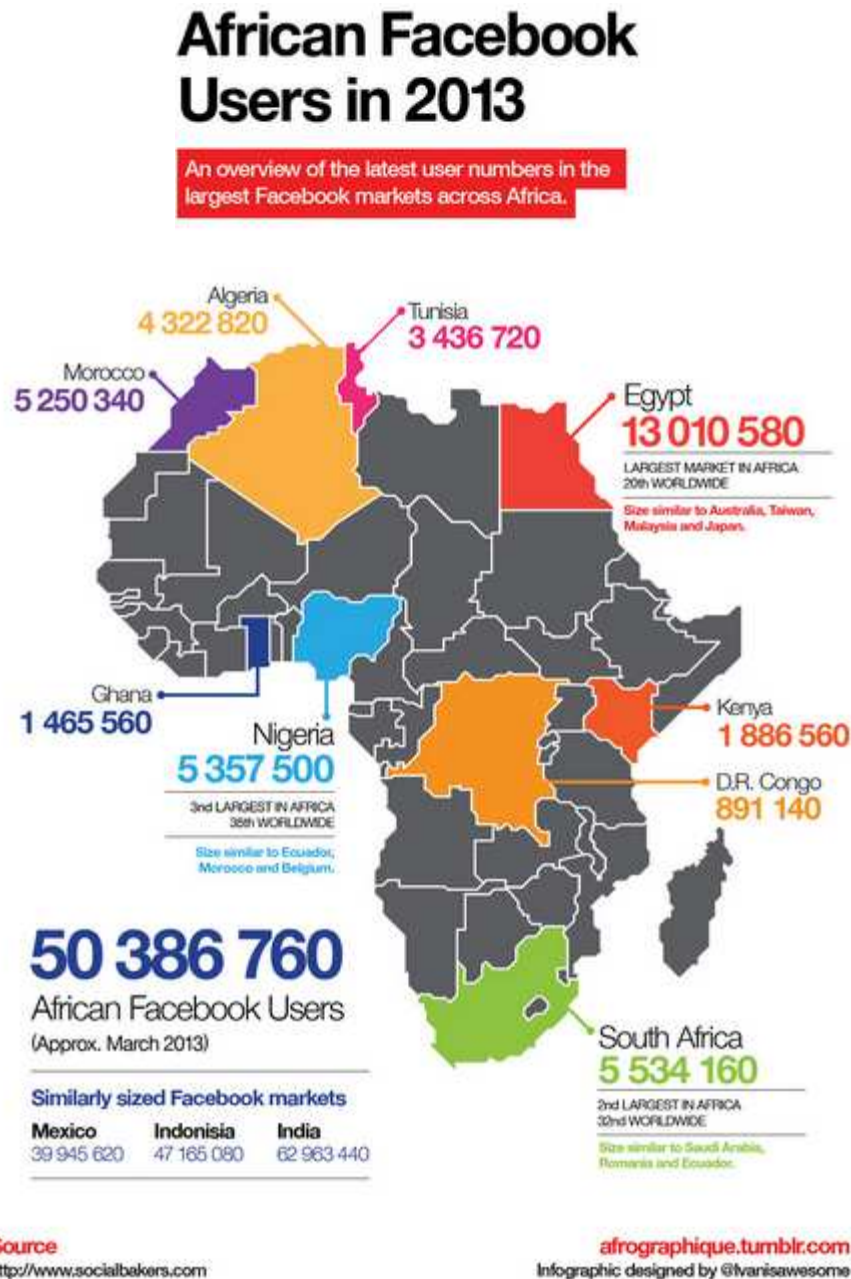
- A/S : Avion / Surface (bateau pour l'Afrique)
- Nb Par. : nombre de parutions analysées
- Dev. : devise de facturation
- PVLTTC Dev. : prix de vente local TTC de facturation en devise
- PVL HT € : prix de vente local HT en euros
- Four. : fourni par parution
- Inv. % : taux d'inventus
- Vent. : vente par parution
- Com. % : commission appliquée à l'éditeur sur chaque marché
- Boni% : boni en pourcentage venant en déduction de la commission éditeurs à payer
- Transp. €/t : tarif transport payé par l'éditeur, exprimé en euros pour 1 tonne
- Enc./Ex.F. : encaissement éditeur par exemplaire fourni, (à comparer au coût de fabrication d'un exemplaire pour déterminer l'encaissement net)

On voit dans cet exemple fictif que ce titre présente une rentabilité négative (avant coût d'impression) sur certains pays comme le CONGO ou sur DJIBOUTI ou encore au GHANA. L'analyse des résultats montrent que le taux d'inventus sur ces destinations est trop élevé (supérieur à 65%) et explique la rentabilité négative.

Une action correctrice dans ce cas consisterait à demander au distributeur concerné soit de faire un réglage de la quantité du titre sur son réseau pour mieux répartir les exemplaires (retirer les points de vente qui ne vendent pas le titre et mettre des exemplaires sur les points de vente qui vendent très bien et qui peuvent manquer de papier), soit d'assurer la distribution avec moins d'exemplaires, ou d'accepter une hausse de prix pour compenser le faible rendement de la distribution locale.

13.4. Pénétration des réseaux sociaux en Afrique⁴³

Il a été estimé que 600 millions de personnes seraient abonnés à Facebook en 2016 sachant qu'il n'y aurait seulement que 50 millions d'abonnés en 2013.



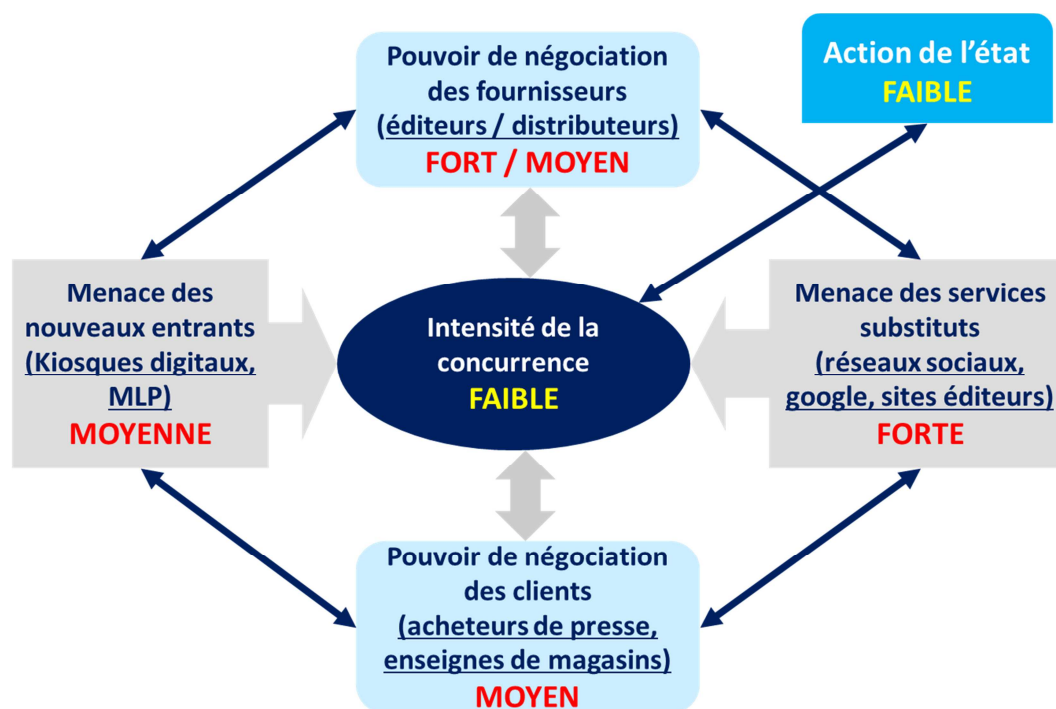
Mais d'autres réseaux sociaux ont fait leur apparition dans certains pays majeurs africains comme l'Afrique du Sud ou le Nigeria. Ils peuvent pour certains dépasser l'audience de Facebook ce qui donne le potentiel.

⁴³ (Techmissus, 2014)

13.5. Analyse SWOT « distribution de la presse française en Afrique »

Analyse SWOT « Exportation presse française en Afrique »			
	FORCES	FAIBLESSES	
ANALYSE INTERNE	<ul style="list-style-type: none">• PRESSTALIS leader de la distribution de la presse française en France et à l'étranger• Les titres MLP (concurrent de PRESSTALIS) sont distribués à l'export par PRESSTALIS en sous-traitance• Filiales PRESSTALIS dans le principaux pays africains (Sénégal, Gabon, Cote D'Ivoire, Cameroun, Maroc, Tunisie)• Largeur du catalogue de titres distribués par PRESSTALIS (plus de 2500 titres)• Service gestion prestataires transport intégré chez PRESSTALIS	<ul style="list-style-type: none">• Manque de clarté dans les objectifs commerciaux (distribution / transport) pour l'exportation PRESSTALIS induisant des relations interservices• Rénovation complète du SI ⇔ mise en place du SI DIGITAL qui ne sera pas forcément une amélioration pour les fonctions export• Manque de procédures LEAN• Recouvrement arriérés distributeurs déficient• Délais de mise en œuvre des actions commerciales non optimales• Gestion des transitaires transports (aérien notamment) non professionnalisé• Offre commerciale (commission distribution, transport) inadaptée aux évolutions récentes	
	OPPORTUNITES	MENACES	
	ANALYSE EXTERNE	<ul style="list-style-type: none">• Croissance importante du nombre de francophones en Afrique dans les prochaines années• A court terme, faible qualité et inconstance d'accès à internet dans certains pays africains (Burkina Faso, Cameroun, Algérie par exemple)• Afrique : continent d'avenir au niveau développement économique selon les prévisions des principaux organismes internationaux• Maghreb : mises en place d'infrastructures routières réduisant les tournées internes pour distribuer la presse (en Algérie par exemple)• Aide au transport aérien pour les titres IPG (quotidiens et hebdomadaires d'information) par la DGMIC	<ul style="list-style-type: none">• Solutions digitales (zinio, Newspaper direct, Magzter)• Dédouanements parfois onéreux dans certains pays (22% au TOGO par exemple)• Impact environnemental de la distribution de la presse « print » (empreinte carbone de l'avion)• PRESSTALIS doit vendre ses filiales pour financer son plan stratégique sur son marché domestique• Fragilité économique des distributeurs locaux• Risques géopolitiques (Centrafrique, Maghreb, Cameroun, Niger, Mali récemment)• Chute du tourisme (notamment au Maghreb)• Délais d'acheminement bateau et coût transport aérien trop élevés• Qualité des réseaux de distribution locaux fragile• Secteur informel qui biaise l'activité dans certains pays (Sénégal)• Volonté de certains éditeurs de passer en direct sur certains marchés

13.6. 5 forces de Porter « distribution presse française en Afrique »



L'intensité de la concurrence peut être considérée comme assez faible pour ce qui concerne la distribution en Afrique de la presse française. Tout au plus pouvons-nous noter des passages en direct de certains éditeurs comme JEUNE AFRIQUE sur le Maghreb pour des raisons historiques (fondateur Tunisien) ou politiques ou d'autres pays où PRESSTALIS n'est pas présent (TCHAD par exemple), de certains autres titres d'éditeurs pour qui c'est important d'être présents sur certains marchés non référencés par PRESSTALIS (comme ART & DECORATION, ou VOGUE en AFRIQUE DU SUD) ou de certains magazines comme PLANETE ENFANTS et PLANETES JEUNES du groupe BAYARD qui ont fait le choix de se faire imprimer localement sur les pays d'Afrique sub-saharienne. Hormis ces entorses, PRESSTALIS est la société de référence pour distribuer la presse française en Afrique.

En même temps, les barrières d'entrée sont assez faibles pour une distribution d'un ou plusieurs produits sur un nombre restreint de destinations puisqu'il suffit d'avoir la confiance d'un ou plusieurs éditeurs, d'organiser les transports de produits, de passer un accord avec les distributeurs locaux sur les marchés visés et de mettre en place une solution de facturation, paiement entre les 2 bouts de cette chaîne « Editeurs – messagerie – distributeur local ». Il est évidemment beaucoup plus complexe et cela nécessiterait un fort investissement d'organiser globalement sur l'ensemble des destinations sur lesquelles souhaitent être distribués les éditeurs français cette activité sachant que les éditeurs ne désirent pas multiplier les contacts pour organiser leur distribution (France + export pour la vente au numéro, mais également la distribution par abonnement, ...). L'autre aspect facilitant l'accès à ce marché est qu'il n'y a pas de relation contractuelle formalisée et matérialisée par un document signé

par les parties (messagerie PRESSTALIS et les éditeurs). Les distributeurs sont en général en relation contractuelle avec la messagerie PRESSTALIS. **FAIBLE**

Les fournisseurs de cette activité sont à double face :

- d'une part, ce sont les **éditeurs de presse** qui produisent les journaux et les magazines et on notera que ce sont également les clients de la messagerie PRESSTALIS. Les conditions commerciales consenties aux éditeurs sont assez stables depuis quelques années. La menace provient essentiellement du fait que ces éditeurs peuvent décider d'arrêter de référencer un titre sur un marché de son propre chef, sans que cela puisse occasionner un préavis et une justification très formalisée. **FORT.**
- D'autre part, ce sont les **distributeurs locaux** qui offrent le service de distribution sur leur marché contre rémunération. Donc, ce titre, ce sont également les fournisseurs de PRESSTALIS. Les conditions commerciales entre la messagerie PRESSTALIS et les distributeurs en Afrique sont stables dans le temps depuis quelques années. La nouvelle donne tient dans le fait que PRESSTALIS vend ses filiales en Afrique. Même si les conditions commerciales suite à la revente d'une filiale soient maintenues, on peut imaginer que les obligations ne seront pas aussi fortes côté distributeur qu'elles n'ont pu l'être lorsque celui-ci était une filiale de PRESSTALIS. **MOYEN**

Les clients de la distribution de presse française en Afrique peuvent être perçus là aussi soit comme les acheteurs au numéro mais également comme le réseau de distribution organisé sous forme d'enseigne comme par exemple, la grande distribution présente significativement sur certains marchés (Maghreb, mais aussi Cameroun, Sénégal, Gabon, Côte d'Ivoire, Congo Pointe Noire) ou les magasins sous douane Dufry au Maroc. Ils ont un pouvoir de négociation indirect avec la messagerie de distribution puisqu'ils mettent la pression sur le distributeur local pour lui faire accepter son mode de fonctionnement (délais de paiement, acceptation des titres seulement en partie, refus d'assurer la gestion en propre du rayon dans la grande surface, demande de financement de mobiliers ou pratique de prix consommateur supérieur aux prix de vente local sur lequel se sont entendus le distributeur local avec la messagerie PRESSTALIS et l'éditeur, par exemple). **MOYEN**

La menace potentielle de nouveaux entrants est relativement mesurée dans la configuration standard (messagerie qui achemine physiquement les titres français sur le territoire africain) mais pourrait malgré tout venir du principal client de PRESSTALIS et en même temps son concurrent sur le territoire France Métropole : Les MLP. Même si cela fait plus de 20 ans que cette configuration existe (PRESSTALIS sous-traitant de MLP sur la distribution export de la plupart des pays), MLP assure déjà directement la distribution des titres dont elle s'occupe pour la Belgique et l'Espagne. Si les conditions sont à nouveau réunies, les MLP pourraient reprendre cette activité à son compte pour certains marchés assez simples à traiter (peu de formalités douanières, transport assez simple à organiser par exemple et perspective de marge significative).

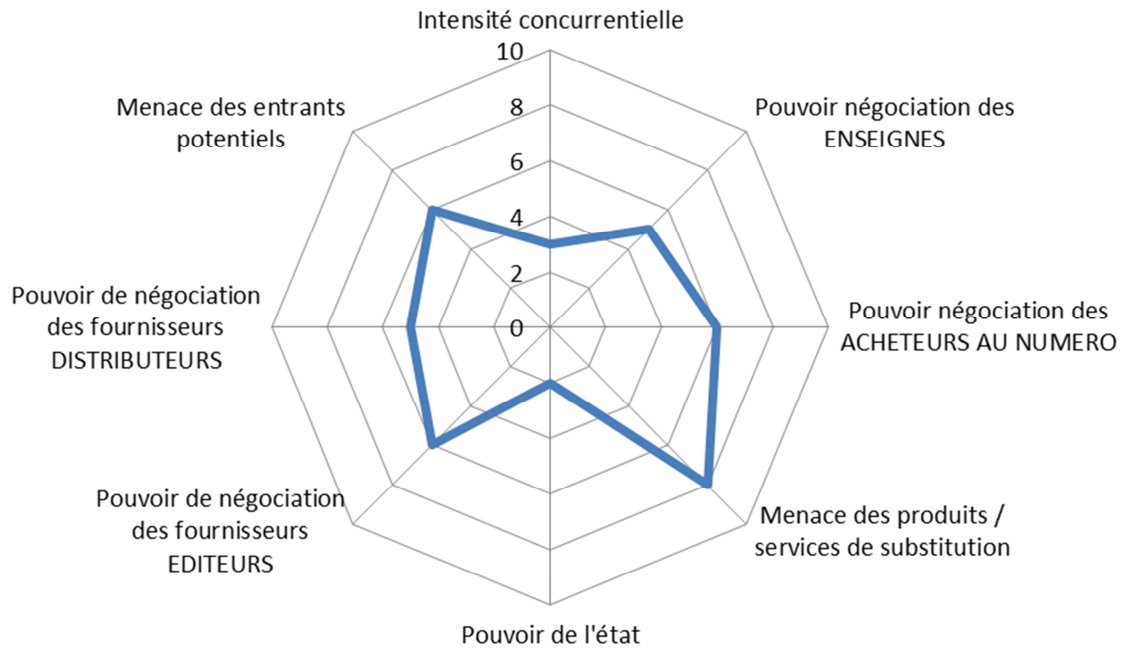
Pour ce qui concerne les kiosques digitaux (Zinio, Newspaper Direct, MagZter, ...), la menace sur le territoire africain est pour le moment assez limitée du fait d'un accès à internet assez inégal selon les pays. Mais ce constat pourrait évoluer assez rapidement en fonction d'évolution des infrastructures avec un accès massif à la 3G par exemple. **MOYENNE**

La menace des produits de substitution est assez difficile à mesurer mais clairement identifiée aux réseaux sociaux d'une part (fil d'actualité de Facebook par exemple, Twitter, LinkedIn, ...) mais aussi par les moteurs de recherche (avec une prime pour le leader Google et ses multiples accès à un fonds de contenu éditoriaux sans fin) et les propres sites des journaux et magazines des éditeurs qui produisent un contenu en parallèle de celui de leur support « print ». C'est l'émergence de ces nouveaux médias qui a bouleversé l'accès à l'information au détriment de la presse papier. On a déjà expliqué plus haut l'initiative plus ciblée des éditeurs LE MONDE et LE POINT de créer un site dédié à l'AFRIQUE sur leur propre marque : il est encore trop tôt pour indiquer si cette innovation (contenu dédié à l'Afrique provenant du monde occidental) mais on peut imaginer que cela ne sera pas sans impact puisque ces projets sont montés et financés pour plusieurs années. Africanews, qui sera lancé par Euronews participe de la même stratégie. De même, la stratégie de déploiement de Canal plus sous la marque Canal Horizon est également une menace tant en terme d'allocation budget loisirs que d'allocation temps loisirs pour la cible de consommateurs Africains.

On peut également faire figurer sous cette rubrique les initiatives de diffusion des contenus sous d'autres modes par les éditeurs comme la vente par syndication ou sous licence qui sont des alternatives au modèle proposé actuellement par PRESSTALIS qui ont séduit certains éditeurs. **FORTE**

Enfin, l'action de l'état français est assez limitée quant à la distribution de la presse française en Afrique. Certes, il subventionne une partie des coûts de transport par avion des quotidiens et hebdomadaires d'informations générales comme on l'a déjà vu mais en même temps, il subventionne également le développement de la diffusion numérique des éditeurs. Il n'y a pas proprement parler de réglementation de la diffusion de la presse comme sur le marché domestique français (régi par la loi Bichet de 1947). **FAIBLE**

En résumé, on peut schématiser l'impact des différentes forces concurrentielles comme suit :



13.7. Analyse PESTEL de la presse française distribuée en Afrique

	Facteurs	Menace / Opport.	Impact
politique	<ul style="list-style-type: none"> Risques attentats au Maghreb mais aussi en Afrique subsaharienne Guerres ethniques (Centrafrique) Censure (religion, sexe, frontières Maroc-Mauritanie) 	<ul style="list-style-type: none"> • MENACE • MENACE • MENACE 	<ul style="list-style-type: none"> • FORT • MED. • MED.
économie	<ul style="list-style-type: none"> Probable émergence économique de l'Afrique dans les années à venir Crise économique de 2008 plus forte en Afrique qu'ailleurs Baisse du cours du pétrole (dans les pays producteurs, CONGO, GABON, NIGERIA, ALGERIE) Chute du tourisme (Maghreb notamment) Investissements ONG (Banque Mondiale) 	<ul style="list-style-type: none"> • OPPORT. • MENACE • MENACE • MENACE • OPPORT. 	<ul style="list-style-type: none"> • FORT • FORT • MED. • FORT • FORT
socio culturel	<ul style="list-style-type: none"> Désir d'émigration encore fort en Afrique Francophonie = 85% en Afrique en 2050 France, image du colonisateur Economie informelle, corruption 	<ul style="list-style-type: none"> • MENACE • OPPORT. • MENACE • MENACE 	<ul style="list-style-type: none"> • MED. • FORT • MED. • MED.
Techno.	<ul style="list-style-type: none"> Equipement internet encore faible en Afrique Développement du e-commerce en Afrique 	<ul style="list-style-type: none"> • OPPORT. • MENACE 	<ul style="list-style-type: none"> • FAIB. • FAIB.
Ecologie	<ul style="list-style-type: none"> Empreintes carbone du transport aérien de la presse Consommation de forêts pour produire les journaux et magazines Pandémies, épidémies, catastrophes sanitaires Catastrophes naturelles (sécheresses, ...) 	<ul style="list-style-type: none"> • MENACE • MENACE • MENACE • MENACE 	<ul style="list-style-type: none"> • FAIB. • FAIB. • MED. • MED.
légal	<ul style="list-style-type: none"> Droits douaniers de certains pays (Togo) Moyen de paiement contraignant (Algérie) 	<ul style="list-style-type: none"> • MENACE • MENACE 	<ul style="list-style-type: none"> • MED. • MED.

OPPORT. : opportunité

MED. : impact moyen du facteur

FAIB. : impact faible du facteur

13.8. Modèle d'affaire « distribution de la presse française en Afrique »

Partenaires clés	Activités clés	Proposition valeurs	Relation client	Segment clients
Editeurs de presse – service diffusion MLP client concurrent Transitaires transport Distributeurs locaux Enseignes GMS Carrefour, Monoprix Association Distripress Congrès presse internationaux (British Press par exemple) DGMIC OIF	Distribution presse Transport de la presse jusqu'aux pays africains Promotion sur lieu de vente Ressources clés Equipe responsables titres export (RTE) Responsable marchés en relation avec distributeurs africains Responsables gestion transport export Marketing distributeurs (merchandising, réglages, promotion)	Gestion administrative complète (douanes, facturation, encaissement, réclamations, transport) Conseil stratégie distribution export Messagerie assume le risque de non-paiement compte-rendu visites terrain Dispositif de promotion dédié à l'Afrique Etudes de marché distrib.	Services personnalisés « Faire à la place de » Gestion administrative simplifiée Canaux de distribution RV bilan éditeurs Distripress PBM Inter coopératives export Déplacements marchés Push-mail éditeurs / distributeurs	Editeurs titres panafricains Editeurs TOP20 Editeurs de titres de gamme (presse enfants, ludiques) MLP
Structure de coûts			Flux de revenus	
Sous-traitance logistique (préparation confection expédition) Coût transport (aérien /route/bateau) via les transitaires transport Equipe administrative (RTE, RM, gestion PROMOVISION, relation transitaires transport) Services support (juridique, compta, trésorerie, maintenance informatique) Déplacements sur les marchés Matériels promotionnels (goodies)			Commission sur ventes Transport vers les pays africains Opérations de promotions sur lieu de vente Frais administratifs de gestion	

13.9. Les réseaux de distribution de presse en Afrique

Ci-dessous, représentée la diversité des réseaux de diffusion de la presse dans les principaux pays en Afrique (ceux qui font le plus gros chiffre d'affaire pour la presse française) :

MAROC		ALGERIE	
TYPLOGIE	Nbre	TYPLOGIE	Nbre
Bureaux de tabacs	1 020	KIOSQUES	98
Librairies	570	MAGASINS TRADITIONNELS	404
Abonnements	60	AÉROPORTS*	10
Aéroports/Gares	60	HOTELS	7
Kiosques	210	SUPERMARCHES	15
Epicerie	540	abonnement	14
Sociétés de portages	3	Total	548
GMS	90		
Terrassiers	120		
Pétroliers	120		
Hôtels	120		
Téléboutiques	90		
Total	3 000		

TUNISIE		MALI	
TYPLOGIE	Nbre	TYPLOGIE	Nbre
Kiosques	11	Kiosques	
Magasins	161	Librairie	4
Aéroports	2	Aéroports	
Grossistes (1)	1	Hotels	3
Hotels (Hors Grossistes)	51	Supermarchés	2
GMS (Monoprix, Carrefour)	32	Crieurs	25
Vendeurs Ambulants	20	Total	34
Stations Services	18		
Administrations	13		
Total	309		

NB : cette information est fournie directement par les distributeurs eux-mêmes.

Gabon		COTE D'IVOIRE	
TYPLOGIE	nombre	TYPLOGIE	nombre
Zone Nord	36	Abidjan dont	75
Zone Sud	33	Supermarchés / Galeries	10
Stations Total	13	Magasins traditionnels	11
Chefs Crieurs	3	Kiosques	18
Abonnés	60	Crieurs	17
Client spécial	1	Autres *	19
Total Libreville	146	Régions	56
Kiosque & grandes surfaces	14	Total	131
Abonnés	1		
Clients spéciaux	5		
Total Port Gentil	20		
Autres villes	18		
Total	184		

CAMEROUN		SENEGAL	
segment	Total	TYPLOGIE	Nbre
Kiosques	68	Magasins Dakar	29
Stations service	24	Kiosques Dakar	26
Abonnés	16	Crieurs	18
Magasins	15	Total Dakar	73
Hôtels / Restau.	5	Régions	67
Librairie	12	Total	140
TOTAL	140		

13.10. Liste des distributeurs locaux en Afrique utilisés par PRESSTALIS

Pays	Raison Sociale
MAROC	SOCIETE CHERIFIENNE DE PRESSE(SOCHEPRESS)
TUNISIE	SO TU PRESSE
GABON	SOGAPRESSE
COTE D'IVOIRE	EDIPRESSE
CAMEROUN	MESSAPRESSE
SENEGAL	A.D.P. AGENCE DISTR.PRESSE
ALGERIE	ALGERIE PRESSE IMPORT
CONGO POINTE NOIRE	LIBRAIRIE PAILLET
MALI	MALI DISTRIBUTION PRESSE
BENIN	SONAEC
BURKINA FASO	DIACFA LIBRAIRIE
REP DEMOCRATIQUE DU CONGO	JACASY SPRL
CONGO BRAZZAVILLE	BUROSTOCK
DJIBOUTI	AGS PRESSE
NIGER	PRESSE PHOTO GUIDA
TOGO	STE S.T.A.R.
RWANDA	LIBRAIRIE CARITAS
ALGERIE	ALGERIE PRESSE IMPORT
GUINEE	MAISON DU LIVRE
CENTRAFRIQUE	NOUV. MESS. CENTRAFRICAINES
GHANA	AU KIOSQUE ENTERPRISE
AFRIQUE DU SUD	RNA DISTRIBUTION

13.11. Les activités types d'une entreprise de presse

Ci-dessous, on voit la segmentation des activités proposée par l'observatoire des métiers de la presse⁴⁴ avec la distinction des **activités politiques, financières et stratégiques** (en bleu foncé), **les activités liées à la production de contenu** (en bleu clair), les **activités d'exploitation et de recherche de valeur ajoutée à partir des produits** (en vert), les **activités industrielles sous-traitables** (en bordereau) et enfin les **activités de gestion de coordination des flux d'information** (en orange).



⁴⁴ (Observatoire des métiers de la presse, oct-11)

13.12. Cartographie des métiers de la presse

Ci-dessous, figure la cartographie des métiers de la presse élaborée dans le cadre de groupes de travail pluridisciplinaires par l'observatoire des métiers de la presse⁴⁵

ANCIENNE VERSION		NOUVELLE VERSION	
DOMAINE D'ACTIVITE	PROFIL TYPE	DOMAINE D'ACTIVITE	PROFIL TYPE
Elaboration et production des contenus éditoriaux	Reporter rédacteur Rédacteur en chef Graphiste / maquettiste Responsable images Responsable technique & organisation Community Manager Directeur artistique Editeur rédactionnel	Elaboration et production des contenus éditoriaux	Rédacteur en chef Reporter rédacteur Reporter photographe Animateur de communautés Directeur artistique Editeur multimédia
Marketing et Développement de la diffusion et de l'audience	Responsable Abonnement Responsable communication titre(s) Responsable études éditoriales Responsable vente au numéro Responsable vente de contenus Responsable marketing Responsable marketing direct	Marketing stratégique	Responsable marketing stratégique Responsable Etudes & Recherche Responsable communication titre(s)
Activités commerciales publicitaires	Commercial publicité Responsable des études publicitaires Responsable production publicitaire	Développement de la diffusion et de l'audience	Responsable marketing éditorial Responsable acquisition d'audience Responsable abonnement Responsable vente au numéro
Gestion des ressources documentaires	Documentaliste Responsable documentation	Activités commerciales publicitaires	Commercial publicité Responsable production publicitaire
Impression, fabrication et mise en ligne Web	Directeur de production print Fabricant Magasinier Opérateur de production Technicien de maintenance Technicien d'impression Technicien pré-presse Chef de projet numérique Directeur de la stratégie numérique Editeur numérique	Gestion des ressources documentaires	Documentaliste multimédia
Logistique	Manutentionnaire Porteur de presse Responsable expédition Technicien d'exploitation	Impression et fabrication	Directeur de production print Fabricant Technicien d'impression Opérateur de production
		Logistique	Logisticien Responsable expédition routage & portage Porteur de presse

⁴⁵ (Observatoire des métiers de la presse, oct-11)