

A M B R O I S E
B O U T E I L L E
E T A S S O C I E S

Partenaires sociaux
de la Branche de
l'Imprimerie de labeur et
des Industries
Graphiques
DGEFP

CONTRAT D'ÉTUDE
PROSPECTIVE NATIONAL
RELATIF AU SECTEUR DE
L'IMPRIMERIE ET DES
INDUSTRIES GRAPHIQUES

Rapport final

Paris, 8 juillet 2010, N/Réf. : 0919.05

■ SOCIÉTÉ PAR ACTIONS
SIMPLIFIÉE AU CAPITAL
DE 100 000 € ■ APE 70.22Z
RCS 434 140 505 00018
■ 23, RUE DU DESSOUS
D E S B E R G E S
7 5 0 1 3 P A R I S ■
TÉL : 01 44 06 05 50
FAX : 01 44 06 05 51
www.ambroisebouteille.com
contact@ambroisebouteille.com

Sommaire

| | |
|--|------------|
| 1. Rappel des objectifs et du déroulement de l'étude | 3 |
| 2. Diagnostic qualitatif de la situation économique du secteur | 7 |
| 2.1 Les principaux facteurs d'évolution externes | 8 |
| 2.2 Les impacts sur les entreprises et leurs organisations | 49 |
| 3. Photographie statistique | 68 |
| 4. Les impacts sur les différentes fonctions dans l'entreprise et leurs emplois | 106 |
| 5. La gestion des ressources humaines | 135 |
| 5.1 La structuration et le développement de la gestion des ressources humaines | 136 |
| 5.2 Les politiques de recrutement | 138 |
| 5.3 La gestion des équipes | 144 |
| 5.4 L'évolution des compétences en interne | 151 |
| 5.5 La gestion des départs | 157 |
| 5.6 La GPEC | 161 |
| 6. Dépouillement de l'enquête auprès des entreprises de la branche | 163 |
| 6.0 Remarques méthodologiques | 164 |
| 6.1 Les caractéristiques des répondants | 167 |

| | | |
|-----|--|------------|
| 6.2 | L'activité des entreprises | 170 |
| 6.3 | La stratégie des entreprises | 177 |
| 6.4 | L'emploi dans les entreprises | 194 |
| 6.5 | La gestion des ressources humaines | 203 |
| 6.6 | Les attentes en matière d'aides | 216 |
| 7. | Dépouillement de l'enquête auprès des entreprises de secteurs connexes | 219 |
| 8. | Scénarios prospectifs | 236 |
| 9. | Recommandations et pistes d'actions | 242 |
| | Annexes | 309 |

1. Rappel des objectifs et du déroulement de l'étude

- 2. Diagnostic qualitatif de la situation économique du secteur**
- 3. Photographie statistique**
- 4. Les impacts sur les différentes fonctions dans l'entreprise et leurs emplois**
- 5. La gestion des ressources humaines**
- 6. Dépouillement de l'enquête auprès des entreprises de la branche**
- 7. Dépouillement de l'enquête auprès des entreprises de secteurs connexes**
- 8. Scénarios prospectifs**
- 9. Recommandations et pistes d'action**

L'engagement de ce CEP est motivé par les défis majeurs que le secteur va devoir relever

- *Les entreprises du secteur font face à des évolutions lourdes de leur environnement, porteuses d'opportunités mais aussi de menaces*
- *D'où des impacts importants sur les emplois et les compétences qui doivent évoluer en conséquence.*
- *et des défis importants en matière de gestion de ressources humaines...*

...sur lesquelles les entreprises et les salariés ont besoin d'un soutien significatif de l'État, des partenaires sociaux et de leurs outils.

- *D'où l'engagement de ce CEP, qui se fixe pour objectifs :*
 - d'établir un **diagnostic partagé** de la situation réelle du secteur,
 - d'identifier les **perspectives d'évolution**, les **nouveaux modèles économiques** possibles pour son développement,
 - de repérer les **besoins et les enjeux** en matière de **développement** et de **ressources humaines** qui en découlent,
 - afin de pouvoir établir très rapidement un **plan d'action** anticipatif et résultant d'un véritable dialogue partenarial, véritable **fil directeur** orientant l'ensemble des politiques et actions des partenaires sur les prochaines années.

Le déroulement

1. *Etat des lieux*

| |
|--|
| Etape 1.1 : Cadrage qualitatif de la problématique avec les acteurs de la branche |
|--|

| |
|---|
| Etape 1.2 : Rencontre avec les acteurs de secteurs proches, connexes, concurrents ou clients |
|---|

| |
|---|
| Etape 1.3 : Rencontre avec des constructeurs et fournisseurs |
|---|

| |
|---|
| Etape 1.4 : Etat des lieux statistique |
|---|



2. *Enquêtes au sein des entreprises*

| |
|--|
| Etape 2.1 : Entretiens qualitatifs auprès de 40 entreprises des différents secteurs |
|--|

| |
|--|
| <i>Etape 2.2 (option) : Enquête Internet adressée à 2000 entreprises du secteur</i> |
|--|

| |
|--|
| <i>Etape 2.3 (option) : Enquête téléphonique auprès de 100 entreprises de secteurs connexes</i> |
|--|

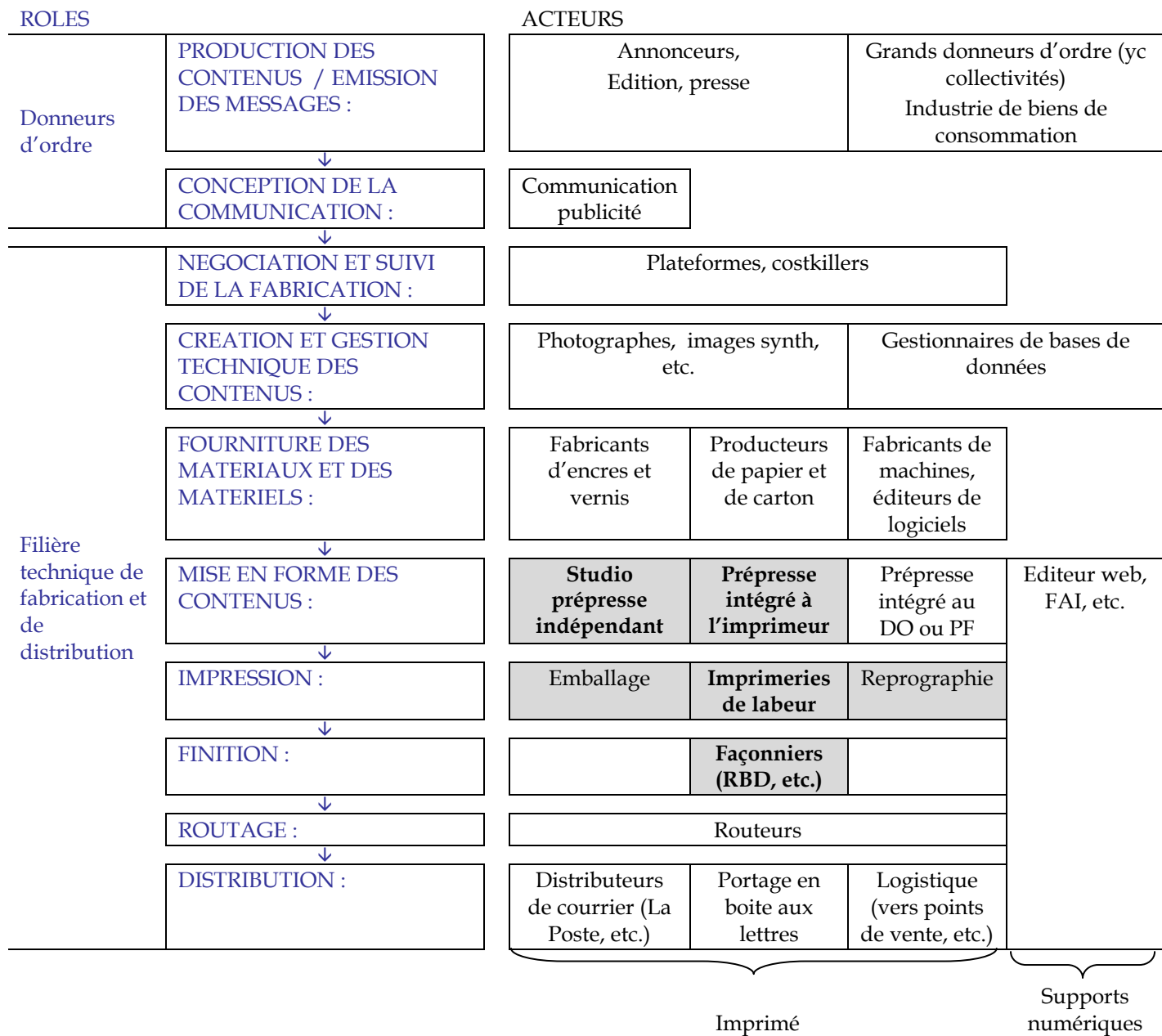


3. *Scénarios et recommandations*

| |
|--|
| Etape 3.1 : Elaboration des scénarios prospectifs |
|--|

| |
|--|
| Etape 3.2 : Elaboration des recommandations |
|--|

Les acteurs du périmètre étudié



Conventions de périmètres dans le présent document :

- la **filière** technique de fabrication et de distribution est signalée à gauche
- En grisé : une acception fréquente du **secteur des industries graphiques** (dans une approche économique et non conventionnelle)
- En gras : la **Branche**

1. Rappel des objectifs et du déroulement de l'étude

2. Diagnostic qualitatif de la situation économique du secteur

3. Photographie statistique

4. Les impacts sur les différentes fonctions dans l'entreprise et leurs emplois

5. La gestion des ressources humaines

6. Dépouillement de l'enquête auprès des entreprises de la branche

7. Dépouillement de l'enquête auprès des entreprises de secteurs connexes

8. Scénarios prospectifs

9. Recommandations et pistes d'action

2. Diagnostic qualitatif de la situation économique du secteur

2.1 Les principaux facteurs d'évolution externes

2.2 Les impacts sur les entreprises et leur positionnement

Attention : cette partie n'a pas pour vocation à analyser en profondeur et intrinsèquement chacun des nombreux marchés des entreprises des industries graphiques (il ne s'agit pas d'étude de marchés). Cette partie a uniquement pour but de rappeler les traits essentiels des tendances de ces marchés ayant des impacts sur les entreprises de l'industrie graphique, et notamment de comprendre les interrelations et la dynamique entre secteurs.

Bien entendu, nous sommes face à des évolutions profondes en termes de modèles économiques. Il existe pour tous les professionnels de grandes incertitudes quant aux évolutions à venir, par exemple la place de l'économie du dématérialisé dans l'économie actuelle, car l'existant est très mouvant. Ainsi les éléments de ce chapitre posent plus souvent les questions essentielles soulevées aujourd'hui qu'ils n'y répondent de manière certaine.

Les points abordés :

Une évolution contrastée des marchés

Ainsi une problématique totalement déterminante : la place de l'imprimé face au numérique

Une évolution des donneurs d'ordre dans leurs relations avec la filière technique

Des mouvements au sein de la filière technique elle-même

Des concurrences vives avec les entreprises de la Branche, mais peut-être pas irrévocables dans leur progression

La dernière phase d'une révolution technologique dans le process de fabrication et une ouverture à de nouveaux usages

Un développement de la sensibilité et des contraintes environnementales, impactant le secteur à plusieurs titres

De légitimes évolutions de la régulation et de la réglementation, mais pas toujours positives pour le secteur

La structuration politique et conventionnelle du secteur qui semble particulièrement fragmentée en France

Une évolution contrastée des marchés

Les activités éditoriales

L'économie du livre et celle de la presse sont bien des marchés particuliers, tant en termes d'acteurs, de structuration que de formes et d'évolution vers le numérique. Il s'agit de conserver la plus grande prudence quant à leurs évolutions et quant aux modèles économiques en construction.

■ *L'édition (livre) : à la veille du grand bouleversement numérique*¹

Ce marché est une filière en tant que telle, dont le jeu des acteurs organisés, le système régulé, le prix unique du livre offrent à ce marché son unicité.

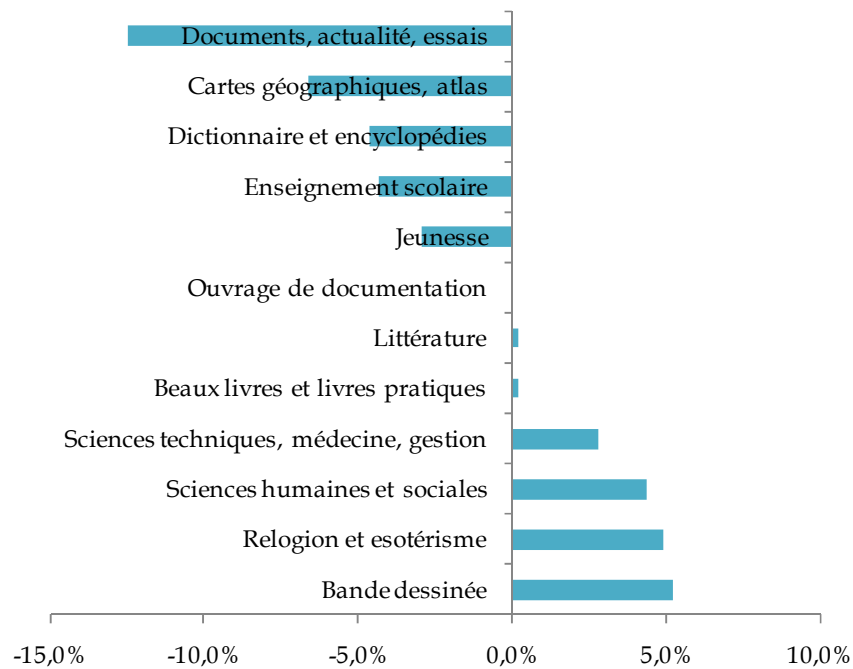
Principales évolutions du secteur :

- De nouveaux **modèles économiques très incertains**, absences pour l'instant de règles et de normes.
- Des marchés globalement **stables**, une activité mature à faible croissance, mais des évolutions **différentes en fonction des lignes éditoriales**.

Le chiffre d'affaires a cru de 15% entre 2000 et 2008, le nombre de ventes de 14%.

¹ *Il ne s'agit pas ici de l'acception « impression numérique » mais du numérique entendu au sens de dématérialisation du contenu*

Evolution du chiffre d'affaires des secteurs éditoriaux en 2008



Source : SNE

- Le **numérique commence à émerger** : aux Etats-Unis (numérisation des fonds et auto-édition), la croissance est beaucoup plus forte qu'en France. L'Ebook en France ne décolle pas à ce jour.
 - Mais les éditeurs investissent aujourd'hui lourdement sur le développement numérique, ce qui engendre des évolutions nécessaires du droit.
 - Certains sont en cours de création de leurs plateformes de diffusion.
 - Se pose la question de l'usage : le développement de nouveaux supports (Ebook, Smartphone, etc.) va-t-il engendrer des modes de consommation et d'usage différents ?
 - La numérisation des fonds va-t-elle favoriser le modèle de la production à la demande ?
- Le développement du numérique engendre une restructuration dans la composition des différents marchés du livre et une évolution dissemblable de ces marchés. Par exemple :
 - pour le beau livre, le traitement de l'image devrait rester en France mais l'impression se déplacerait à l'étranger.
 - le marché des livres scolaires est un marché plutôt autonome. La numérisation peut s'apparenter à une opportunité de rebond pour les industries graphiques selon l'UNIC.

- Un positionnement lourd de nouveaux acteurs ultrapuissants (Google, Amazon, etc.) avec des réponses incertaines des acteurs traditionnels (éditeurs, bibliothèques, ministères chargés culture)
- La restructuration des acteurs de l'édition : les grands éditeurs sont moins nombreux, l'activité des petits et moyens éditeurs se développe (cela impacte les compétences des commerciaux et de la fabrication chez l'imprimeur).

Le marché de la filière éditoriale est actuellement structuré selon sa forme historique. Ce modèle hiérarchique pourrait exploser avec le développement du numérique.

- Le développement de centres d'impression à la demande.
- L'impact du **piratage** encore mineur en fonction des lignes éditoriales (en particulier les BD et les mangas) mais qui représente une véritable crainte à l'avenir.
- des enjeux de régulation sur la **TVA à 5,5%** et sur le **prix unique** à étendre sur les supports numérique
- L'économie du livre est impactée par des éléments endogènes, le recyclage notamment.

Les interactions avec les industries graphiques :

- Une diminution des quantités car aujourd'hui la moitié des volumes ne serait pas vendus et partirait aux déchets.
- De contraintes temporelles d'impression moins fortes engendrant une **délocalisation** plus aisée (sauf nouveautés à gros enjeux type Harry Potter) : la Chine prend des parts croissantes, tant que le coût de transport reste faible. Des impressions qui sont réalisées à l'étranger (notamment en Europe engendrant une bataille des prix avec l'Italie, Espagne).
- Développement de nouveaux phénomènes qui affectent les volumes :
 - la reconduite de réimpression ;
 - le livre à géométrie variable ;
 - le développement de tirages à la demande (print on demand, développé en Allemagne), courts et rapides sur imprimantes numériques relocalisées (par exemple le livre photo)
 - et la diminution des tirages moyens de certains types éditoriaux.
- Des impacts potentiels majeurs de la **numérisation** sur les volumes d'imprimés

- Le numérique prend des parts sur un certain type d'édition mais le livre papier est réinvesti sur la qualité.

■ *La presse : un modèle mixte papier/internet qui se cherche encore*

Principales évolutions du secteur :

- Des évolutions **contrastées des marchés** selon les types de presse, dans une tendance globale structurelle à la baisse du lectorat.
- L'apparition d'une tendance lourde à l'information de masse rapidement faite par des « médias précaires » (dépêches en continu sur le net, succès des blogs, suivi de l'actualité par sms, Google news...), générant une **concurrence pour la presse d'information**
- Une stratégie du **double support** (print et web) qui se répand mais dont les équilibres ne sont pas encore trouvés. Une recherche actuelle de reconfiguration d'une offre multicanal.
- une **déception** (durable ?) du financement du support internet (et des gratuits) par la **publicité**, une certaine résistance (durable ?) du support papier
- une **intégration des moyens** (fusion des équipes de rédaction) couplé avec une différenciation du traitement de l'information selon les supports

Les interactions avec les industries graphiques :

- Premier impact pour les imprimeurs : la **baisse des volumes** (baisse de la publicité + baisse des ventes = baisse du nombre de pages)
- impression intégrée à l'éditeur (historique et culturel, ou juridique ?) pour la **PQN** (et PQR ?), donc pas un marché pour la Branche, voire une concurrence. Mais possibilité de **décentraliser l'impression** sur le territoire en la confiant au **Labour ?**
- une tendance de la PQR a externaliser l'impression à des centres multi-titres.
- un choix français d'une externalisation de l'impression pour la presse **magazine** ; un nombre limité de gros imprimeurs concurrencés par des limitrophes

■ *Sur ces deux marchés, de nouveaux acteurs tentent de se positionner en accélérant le processus de la dématérialisation et cherchent à imposer des modèles : les acteurs du Web, de nouveaux médias, des télécoms, etc.*

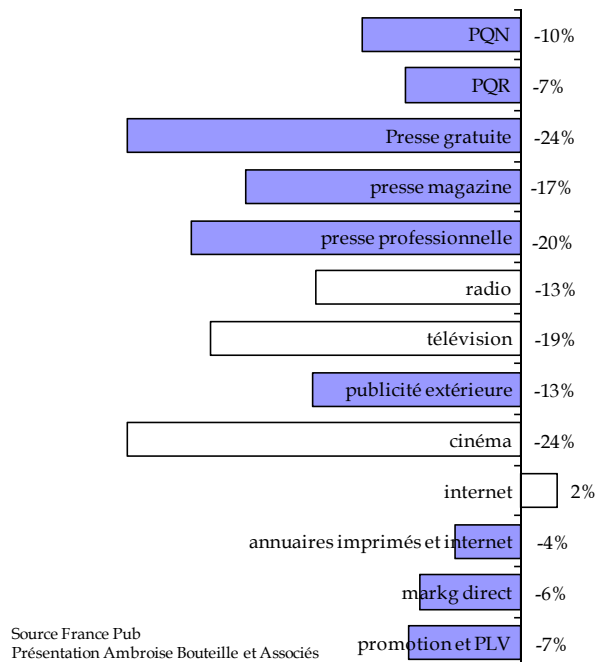
Les activités « commerciales »

■ La publicité média et hors média, à support papier

Principales évolutions du secteur :

- Une **croissance molle** des budgets globaux des annonceurs sur l'ensemble des pays développés depuis plusieurs années. Mais c'est à l'intérieur des marchés que les transferts s'opèrent : le digital provoque des transferts.
- Une importance contrastée accordée aux différents supports par les annonceurs, dans un contexte global très morose (crise conjoncturelle) :

Evolution 2009/2008 du marché publicitaire



Ces évolutions d'intérêts respectifs pour ces différents médias, bien qu'ayant émergé avec la crise, sont jugées comme le signe fiable d'une évolution plus structurelle du comportement des annonceurs ayant un impact direct sur les industries du print (perte de part de marché).

- **Le marketing direct** (publicitaire adressé) :
 - le coût de la distribution augmente, les volumes diminuent, vers plus de qualitatif, et vers un travail plus précis de segmentation des bases de données clients.

- le développement du emailing, moins cher, plus rapide à mettre en œuvre, perçu comme plus éco-responsable, mais moins efficace en termes de prospection, agaçant pour le destinataire.
 - le papier est recentré sur la fidélisation, le luxe, la belle création
 - probablement une complémentarité durable entre imprimé et numérique mais actuellement une phase de transition sur le positionnement entre le web et le print.
 - le développement de campagnes multicanales administrées par de nouveaux acteurs qui gèrent l'ensemble de la chaîne (de la gestion de bases de données à la communication sur supports y compris le print).
- **Prospectus distribués**
 - **une étonnante résistance** de ce média indispensable pour la grande distribution notamment.
 - une légère baisse du nombre de pages, un meilleur ciblage géomarketing.
 - **Publicité extérieure et grands formats :**
 - accroissement de l'urbain,
 - mais aujourd'hui politique de dispositions réglementaires pour la « pollution visuelle », restreignant les espaces d'affichage.
 - Impact sur le grand format et l'affichage va devenir plus technique (évolution probable vers les écrans).
 - **Publicité dans la presse :**
 - baisse du nombre d'annonces
 - et donc du volume à imprimer en nombre de pages, d'autant qu'une page de publicité (à droite) génère souvent une page de rédactionnel (à gauche)
 - **Annuaire** : un transfert vers internet qui semble voué à être à terme total (information à jour, recherche par mot clé, localisation sur carte etc.) mais cependant une érosion apparemment pas si rapide.
 - **Promotion sur le lieu de vente** : une certaine résistance, un besoin toujours existant dans certains commerces de brochures, support cartonnés, etc.
 - Le streetmarketing et la communication événementielle : en croissance, ces techniques marketing représente un petit marché pour les imprimeurs.

Les interactions avec les industries graphiques :

- Premier impact pour les imprimeurs : la **baisse des volumes**

- Intégration partielle de services et de la PAO dans les agences de publicité / de communication.
- Le travail des bases de données pour le marketing direct est aujourd'hui organisé par des agences, plateformes (intermédiaires entre les entreprises et des imprimeurs) ou en interne. Le risque pour les imprimeurs dans cette organisation est d'être de plus en plus cantonné au bout de la chaîne, impliquant une tendance croissante aux choix du prestataire en fonction des coûts de production.

■ *Les petites impressions du grand public et des petites entreprises*

Principales évolutions du secteur :

- la disparition de l'imprimeur de quartier au profit de l'auto-impression bureautique, du reprographe notamment
- l'émergence de sites web proposant prise de commande voire PAO simplifiée d'impression : album photo mis en page, carte de visites, petites plaquettes, etc. ; impression

Les interactions avec les industries graphiques :

- une large perte de ces marchés atomisés pour les entreprises de la branche
- de manière générale pour les entreprises, le papier valorise la marque.

■ *La VPC : un secteur en crise*

Principales évolutions du secteur :

- une **concurrence majeure** d'acteurs nouveaux apparus grâce à internet
- d'importantes **difficultés économiques** des VPCistes traditionnels

Les interactions avec les industries graphiques :

- une **forte baisse des tirages** des catalogues
- le remplacement des catalogues exhaustifs par des tirages de **mini catalogues plus ciblés**, plus fréquents mais dont le nombre ne compense pas les volumes globaux

Les activités administratives / fiduciaires

■ *L'administratif : l'amointrissement de l'imprimé*

Principales évolutions du secteur :

- le transfert en **version électronique** téléchargeable ou transmise par email ; la généralisation de systèmes de **saisie en ligne** des formulaires ; concerne tant le formulaire, son mode d'emploi, la facture, le courrier administratif, commercial, etc.
- une politique systématique et assumée des grandes administrations, mais aussi des banques, organismes sociaux (sécurité sociale,...),
- un coût de l'envoi postal qui aurait des conséquences sur la baisse de volumes papier.

Les interactions avec les industries graphiques :

- un marché **en forte réduction** pour les imprimeurs, sauf créneaux marginaux résiduels

■ *Le fiduciaire : une bonne résistance actuellement mais une baisse probable sur le long terme*

Principales évolutions du secteur :

- une assez **bonne résistance** du média **papier** comme preuve (le jeu, la santé, l'identité...)
- mais le développement certain de la **preuve électronique** (développement des normes de signatures électroniques, plateformes internet sécurisées de paiement, d'appel d'offres, puces électroniques d'identification, reconnaissance biométrique, etc.)

Les interactions avec les industries graphiques :

- un secteur très **concentré** sur quelques entreprises
- une probable **baisse lente mais sûre** des marchés

■ L'éditique

Principales évolutions du secteur :

- une **concurrence majeure** d'acteurs nouveaux (créateur de logiciels, sociétés de marketing direct) apparus grâce à la dématérialisation et une offre de progiciels croissants
- l'éditique étant utilisé surtout à propos de la production en masse de documents d'entreprise ayant une structure générale fixe (publipostage, contrats, factures, relevés de compte...) et des parties variables en fonction du destinataire (adresses, chiffres, messages publicitaires...).

Les interactions avec les industries graphiques :

- un marché hyperconcurrentiel en croissance ces dernières années qui permet cependant à des imprimeurs d'offrir une gamme de service comme l'archivage électronique.

Le packaging et l'emballage souple

Il s'agit par définition d'un marché de secteur connexe, en marge de la branche. Or certains imprimeurs sont positionnés sur ce marché (qui représente environ 19% du marché des imprimeurs). Ce marché a été traité intrinsèquement en page 31 du rapport.

Ainsi une problématique totalement déterminante : la place de l'imprimé face au numérique

■ *Les médias numériques ont fait une irruption rapide, majeure et irrépressible dans la communication et viennent compléter ou se substituer à l'imprimé*

- Internet
- Mobiles, smartphones
- Liseuses/ebook
- Ecrans plats, ou à cristaux liquides, dans les lieux publics et commerciaux
- Puces électroniques d'identification, de paiement
- Imprimantes bureautique largement diffusés chez les usagers professionnels et personnels

■ *Les supports numériques ont des atouts d'usage majeurs face à l'imprimé, mais celui-ci peut garder des avantages durables*

| Imprimé | Supports numériques |
|--|--|
| Durabilité du support , relative stabilité technologique ² : garantie de pouvoir conserver le document dans le temps si on le souhaite + | Ephémère : changements de standards, transfert délicats entre générations de machine. Mais améliorations certaines en la matière. |
| Maniabilité, légèreté, lisibilité par tous, en tous lieux, sans appareil + | Non accessibilité aux non équipés (qui vont diminuer mais pas disparaître à moyen terme sur la planète). Plus difficile à utiliser en plein air (plage, pluie, zones non couvertes...) mais à terme matériels surement plus robustes |
| Sentiment de possession : la forme physique rend ce sentiment plus palpable, le consommateur est davantage prêt à payer pour une chose physique que virtuelle ; mais seulement si cette dernière n'existe pas moins chère ou gratuite sous forme virtuelle ++ | Sentiment de ne pas posséder véritablement le livre, le journal. Concurrence avec le gratuit , extrêmement proche en forme (virtuelle) qui rend difficile l'acceptation d'un prix ou en tout cas d'un prix aussi élevé que la forme physique. |

² A noter l'existence d'une R&D importante sur le papier et le développement de nouveaux matériaux : lin, le chanvre, etc. Le support papier évolue mais moins rapidement que les supports numériques.

| | |
|--|---|
| <p>Attachement historique, image noble : résistance du livre par ex. par habitude, poids de l'histoire. Mais fragile. Mais peut résister durablement comme une certaine alternative au tout électronique, sur certains segments, pour certains objets/ usages +++</p> | <p>Attrait pour la modernité du support numérique, aisance voire attachement des générations nées après internet et mobiles ++</p> |
| <p>Fiabilité de l'information + Crédibilité</p> | <p>Doute sur l'information (sauf sites officiels des marques, éditeurs, quant à leurs propres produits ou contenus éditoriaux)</p> |
| <p>Impact visuel sur le lecteur consommateur, qui mémorise davantage, conserve le support. ++</p> | |
| <p>Qualité visuelle : aspects de surface des papiers, matité/brillance, découpes et reliefs, parfums, association possible avec des objets (échantillons,...) etc. +++</p> | <p>Restera uniformisée et médiocre, par l'écran de lecture, même s'il va s'améliorer.</p> |
| <p>Lisibilité : confort de lecture (par rapport à un écran brillant ou trop petit), spatialité (structuration visuelle plus aisée de l'information, appréhension plus aisée de la disposition d'une page entière, du contenu d'un document), format (grands formats possible : journaux, affiches) ++</p> | <p>Confort de lecture en progrès (qualités écran, encres électroniques, etc.)</p> |
| <p>Combinaison texte / image</p> | <p>Intégralement multimédia : le son, l'animation, l'échange temps réel, la simulation (jeux, simulateurs), le transactionnel (paiement) +++</p> |
| <p>Linéarité de l'information (du feuilletage, de la lecture, des index, etc.)</p> | <p>Navigations riches et complexes au sein de l'information : recherche multicritères, liens hypertexte, multimédia (texte et vidéo par ex, jeu et savoir, etc.) +++</p> |
| <p>Information figée, obsolescence rapide</p> | <p>Information à jour en temps réel +++</p> |
| <p>Matérialité : le support (papier, carton) peut servir à contenir et peut être autoportant ; atout décisif et définitivement imbattable pour emballages, pour PLV³ +++</p> | <p>Virtualité</p> |
| <p>Faibles volumes d'information stockables, fort encombrement</p> | <p>Accès instantané (de chez soi, du bureau) à l'ensemble du savoir mondial à terme +++</p> |
| <p>Preuve juridique (RAR⁴, contractuel, fiduciaire, billets et papiers d'identité) +</p> | <p>Développement lent mais sûr de la preuve électronique ++</p> |

3 Promotion sur lieux de vente












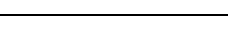
4 Recommandé avec accusé de réception

| | |
|--|--|
| Coût à l'unité pour l'utilisateur (un livre, un journal, etc.) ou gratuité (une publicité) | Coût du matériel de lecture : mais largement amorti par l'ensemble des usages qui vont converger sur un support unique ou double (ultraportable/liseuse et mobile ?) combiné à gratuité ou abonnement ou paiement à l'acte |
| Image négative au plan du développement durable : impacts -inexacts- sur la forêt, bilan carbone -indéniable- par la production du papier, le transport, le recyclage ; impacts air et eau de la fabrication de pâte à papier -en cours d'amélioration. | Image positive , mais qui pourrait être relativisée par une vraie mesure des impacts production/destruction appareils électroniques et de la consommation électricité (impact nucléaire, pour la France) ++ |
| Délais de production de l'imprimé | Réactivité (décisive en communication par exemple), simplicité d'utilisation, capacité d'internalisation/d'autoproduction ++ |
| Coûts importants de production (fluctuation du prix du papier ; part considérable de ce dernier dans le prix de revient) et de distribution (augmentation tendancielle des coûts postaux) | Coûts moins élevés ++ |
| Modèle économique pour l'éditeur qui a fait ses preuves mais est fragilisé +++ | Rémunération délicate de l'éditeur , modèles solvables à identifier, piratages aisés ; des espoirs déçus de financement par la publicité |
| Total : 21+ | Total : 22 + |


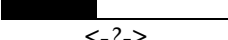
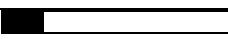
■ *Une technologie de communication ne remplace pas les précédentes, elle recompose le paysage dans lequel toutes retrouvent une place, mais différente*

- La radio, la télévision n'ont pas fait disparaître l'imprimé
- Les moyens de transport, de paiement : aucun n'a disparu, tous ont retrouvé une certaine place après chaque mutation technologique
- Internet ne prendra pas la place de l'imprimé selon les professionnels du print mais il existe un véritable « effet ciseaux » entre les deux supports.
- L'évolution structurelle (la transition) a été accélérée par l'évolution conjoncturelle.

■ **Mais toute la question est : quelle place à terme, avec quelle part de marché, et à quelle vitesse ? Ceci ne peut être analysé que média par média**

| Média imprimé | Alternative numérique | Part actuelle de l'imprimé (proportion en vol) | Dynamique (de la progression du numérique) |
|--------------------------------|--|--|---|
| Livre (littérature) | Téléchargement de l'ouvrage |  | Prémices, vitesse et ampleur : la grande inconnue |
| Ouvrages techniques | Bases de données techniques en lignes |  | Irrépressible |
| Annuaire | Annuaire en ligne |  | Certaine résistance de l'imprimé |
| Presse quotidienne | Site internet du média ou autres sites d'information |  | Incertaine, flottante ; durablement mixte ? |
| Presse magazine | Idem |  | Idem |
| Courriers administratifs | Factures pdf, formulaires à saisir en ligne |  | Domination inéluctable |
| Fiduciaire | Télétransactionnel, reconnaissance biométrique, signature électronique |  | Modéré mais importante R&D |
| Publicité extérieure | Ecrans extérieurs |  | Très rare |
| PLV | Ecrans intérieurs |  | Modéré |
| Emballages | Impossible à long terme |  | Impossible |
| Mailing | E-mailing |  | Tendance durable au mix |
| Prospectus distribués en boîte | Sites de l'annonceur |  | Fortes résistances de l'imprimé |

Et en synthèse et à terme, par nature de contenus :

| | | | |
|--|--|---|--|
| Communication/ publicité | Tous sites internet, mobiles |  | Une probable combinaison durable, mais dans des proportions sans doute moins favorables à l'imprimé qu'aujourd'hui |
| Contenu éditorial (données, écrit ou image à droit d'auteur) | Tous sites de téléchargement ou de consultation légaux ou illégaux |  <-?-> | Enormes incertitudes liées à capacité techniques et juridiques à protéger, à l'acceptabilité du prix par le consommateur, à stratégie des acteurs |
| Administratif | |  | Bataille perdue |

D'où plusieurs pistes de réflexions sur la **place de l'imprimé à terme** :

- **des volumes** globaux probablement **plus faibles** qu'aujourd'hui, l'augmentation des besoins globaux de communication ne suffisant pas à compenser l'effet de transfert vers le numérique,

- **des situations contrastées** selon les usages, imposant des solutions distinctes des imprimeurs en fonction de leur positionnement,
- **une résistance d'ordre culturel qui pourrait peut-être surprendre** sur certains usages bien ciblés (au sein de la presse ? livre ? prospectus en boîte ?) et **quelques créneaux inattaquables** (l'emballage, la PLV)
- **cependant ne pas s'illusionner en minimisant les risques de pertes de parts de marché peut-être encore massives** sur certains usages (plusieurs créneaux du livre par ex, mailings, annuaires, administratif, etc.)
- **un recentrage des usages de l'imprimé sur ses zones d'excellence**, à savoir notamment :
 - la haute qualité (le haut de gamme, la fidélisation, le distinctif, etc.)
 - le plaisir (le feuilletage, le patrimonial, etc.)
 - un ciblage beaucoup plus fin.
- **le développement de combinaisons habiles avec les médias numériques**, chacun adaptés à certains sous-segments de marché ou sous-objectifs de communication dans une stratégie de cross média.

Une évolution des donneurs d'ordre dans leurs relations avec la filière technique

■ *Les annonceurs et grands donneurs d'ordre durcissent leurs politiques d'achat*

- un **dessalement** de l'imprimeur pour les **achats de papier**
- une **mise en concurrence** systématique (croissance des appels d'offre à l'échelle européenne voire internationale pour le choix d'un prestataire qui multiplie le temps de réponses, de chiffrage), **critère prix dominant** (une pression croissante sur les **coûts engendrant une diminution de la rentabilité pour l'imprimeur**), voire tentatives d'enchères inversées, moins de fidélisation (la collaboration est de moins en moins envisagée et remplacée par la prestation, choix d'un prestataire sur du one-shot, c'est à dire à la prestation).
- des **exigences** toujours croissantes de réduction des délais, de réactivité, de flexibilité, de fiabilité (sécurisation des délais, des conditionnement, etc.)
- un souhait de ne traiter qu'avec un **interlocuteur unique** pour l'ensemble de la prestation, garantissant qualité et délai sur l'ensemble de la chaîne, d'où notamment le développement des plateformes.
- globalement un phénomène de **concentration des donneurs d'ordre** et une concentration des acheteurs en leur sein : moins de personnes chez les donneurs d'ordre pour gérer la partie impression) ; ou par l'émergence des intermédiaires, plaçant l'imprimeur en position de faiblesse
- une moindre connaissance du métier d'imprimeur : une méconnaissance croissante des techniques d'impression du fait de la diminution du nombre de chef de fabrication chez les donneurs d'ordre et de la place prépondérante de l'acheteur engendrant l'accroissement de l'incompréhension entre grands donneurs d'ordre et imprimeurs qui va jusqu'au sentiment de dévalorisation du travail et du métier pour les imprimeurs.
- mais peut-être l'émergence de **comportements plus responsables** face aux menaces pesant sur les industries graphiques françaises et sur son emploi (dans l'expression pour l'instant)
 - Volonté de certains donneurs d'ordre de ne pas diminuer outrancièrement les coûts pour que la qualité n'en soit affectée ;

- Développement de la responsabilité sociétale : certains grands donneurs d'ordre soutiennent une démarche de production nationale ou de rapatriement de la production.
- Redéveloppement d'une relation contractuelle qui engendre la fidélisation.

■ *Certaines agences de communication perdent la maîtrise de la fabrication, dans la négociation des achats et dans le suivi technique des prestataires*

- Une remise en cause par certains annonceurs du rôle des agences dans les achats, reprise en main de cette fonction ou délégation à des plateformes.
- Certaines se recentrent sur leurs rôles de définition de la création et de stratégie de l'image et ne veulent plus descendre dans la chaîne graphique.
- Ainsi certaines catégories d'agences ont vu leurs fonction fabrication s'amoinrir ; cependant la grande partie des petites et moyennes agences conservent généralement le pilotage du prépresse.
- Les partenariats se développent avec des agences indépendantes proches du secteur.

■ *Des intermédiaires s'intercalent avec le secteur*

- Le développement croissant des éditeurs délégués
 - des acteurs qui se positionnent en tant que pourvoyeurs de services, de conseils en optimisation du print et de ses retombées
 - des acteurs pas si récents, issus pour une part de la grande distribution
 - positionnés sur le principe d'une **prestation complète** avec interlocuteur unique, pouvant couvrir :
 - * gestion des échantillons (ex de la grande distribution), du studio photo, de la base de données image, e-procurement, web, etc.
 - * prépresse, y compris sur usages aval internet
 - * conseil technique amont
 - * achats papier et encres
 - * impression toutes techniques
 - * finition
 - * routage, transport, distribution
 - avec une double stratégie possible :
 - * gestion directe des étapes amont car stratégiques

- * achats sur toutes les autres étapes en recherchant le meilleur fournisseur ou prestataire avec garantie de transparence au client

Ces intermédiaires coordonnent les différents acteurs (imprimeur, routier, logistique, etc.), simplifient les langages techniques pour le donneur d'ordre et proposent une mise en concurrence systématique. Pour certains donneurs d'ordre, la plateforme est un stabilisateur de prix (les imprimeurs ayant parfois des écarts de prix très différents pour une même prestation, le donneur d'ordre préfère s'en remettre à la plateforme qui propose des prix relativement stables **que certains imprimeurs considèrent comme le prix le plus faible**). Ces plateformes font de l'ingénierie de process.

- des impacts sur les entreprises du secteur (qui ont probablement laissé un terrain vacant faute de concentration et d'évolution de la relation client et des prestations) :
 - * la perte du contact avec le donneur d'ordre ;
 - * la pression sur les prix et la prestation (dont les délais, conditionnement, etc.) ;
 - * des intermédiaires plus nombreux augmentent le prix de leurs prestations, alors que les imprimeurs doivent diminuer leurs coûts de production ;
 - * mais des opportunités de marché pour certains imprimeurs ?

- **L'émergence des costkillers et conseils en optimisation des process**

Avec plus ou moins de professionnalisme et de pérennité, mais l'émergence de cabinet très spécialisés.

La barrière d'entrée dans le métier et plus en plus haute.

- Mais le rôle des plateformes (qui se rémunèrent sur les marges des imprimeurs) est remis en cause par les imprimeurs : ces derniers essaient de plus en plus de les contourner pour créer eux-mêmes leurs propres « plateformes » ou groupements⁵

■ ***Les donneurs d'ordre se positionnent différemment sur les tâches amont et empiètent sur certaines tâches traditionnelles des imprimeurs et studios de prépresse***

- une approche en stratégie globale de communication multi-supports (imprimé+web et plus globalement « crossmedia », y compris les nombreux médias, les produits dérivés) qui dessaisit le rôle de l'imprimeur comme conseil

⁵ Voir le chapitre sur le regroupement des entreprises

dans les choix techniques globaux de la communication, car il ne devient plus qu'un prestataire d'exécution d'un seul type de supports, parmi d'autres

- une facilité technique croissante d'utilisation des logiciels de prépresse qui pousse certains donneurs d'ordres à **internaliser cette fonction**, avec des résultats mitigés au plan technique, mais qui s'améliorent.

Ainsi dans certains cas le développement d'une **interdépendance** de plus en plus forte avec les donneurs d'ordres, par la normalisation des échanges de fichiers notamment.

- le développement d'un équipement d'impression chez les donneurs d'ordre notamment avec les équipements numériques et le développement de matériel semi-professionnel (pour certains types de travaux notamment de **reproduction**).

Des mouvements au sein de la filière technique elle-même

Globalement, les activités des différents maillons de la chaîne ont tendance à se chevaucher de plus en plus, créant de nouveaux types de concurrence.

Il s'agit dans ce chapitre d'analyser la porosité et le déplacement des activités des entreprises des différents secteurs, au delà du champ conventionnel.

■ *Au cours de la décennie 2000, l'industrie papetière a été confrontée à la fois à une baisse de la demande et une hausse importante des coûts externes⁶*

- Des secteurs arrivés pour la plupart à maturité, en particulier en France et en Europe de l'Ouest. Une production en très forte diminution depuis fin 2008 et donc une surcapacité de production.
- Une industrie dépendante de la santé ou de l'activité de ses clients (industrie graphique, agroalimentaire etc.) dont les secteurs n'ont pas toujours été dans une situation favorable ces dernières années.
- Une concurrence tant externe (matériaux alternatifs au papier) qu'interne à l'intersecteur (entre entreprises ou secteurs), et qui s'internationalise.
- Des clients aux exigences accrues (flexibilité, prix, qualité).
- Un secteur très consommateur d'énergie et donc fragilisé par les hausses de prix des énergies fossiles et de l'électricité, ainsi que par celle des transports.
- Avec une activité considérée comme polluante, une industrie engagée dans la protection de l'environnement et notamment placée au premier rang du recyclage en France.
- Une politique d'innovation forte dans les produits et procédés, en lien avec les multiples contraintes (environnement, économie d'énergie, sécurité...).
- Un effort de rationalisation et de regroupement entre les opérateurs modifiant la cartographie du secteur : les grandes industries sont étrangères, la concentration s'accroît. Un effort a été apporté à la réduction de la capacité de production pour rééquilibrer l'offre à la demande. Ceci conduisant à des fermetures de sites sur le

⁶ Sources : Ministère de l'économie, 2008. OPCA CGM, 2009. Etude Industrie papetière Ambroise Bouteille et Associés, 2005

territoire français actuellement et dans l'avenir et au transfert progressif de la production dans d'autres pays voire d'autres continents.

■ ***Le marché des fournisseurs de matériel évolue ce qui pourrait véritablement impacter à terme les relations contractuelles avec les imprimeurs***

- Un marché des fournisseurs de matériels très concentré et on trouve en France seulement et surtout des filiales de sociétés étrangères à vocation mondiale (sociétés allemandes, japonaises et américaines).
- Le développement des filiales de constructeurs chinois : aujourd'hui encore peu présents sur les marchés européens, ils se développent fortement sur les marchés émergents.
- Les relations contractuelles entre imprimeurs et fabricants de matériels se complexifient :
 - Des contrats plus poussés, une contractualisation plus étroite et une rationalisation des contrats sur des machines plus complexes allant jusqu'à la maintenance ;
 - De nouvelles prestations avec le développement de l'impression numérique⁷ qui modifient les relations entre fabricants et imprimeurs.
- Certains imprimeurs vont s'associer aux constructeurs pour une personnalisation de la machine en fonction des besoins.
- Pour certains imprimeurs, les fournisseurs de matériels cherchent souvent à vendre des produits dont les imprimeurs n'ont pas réellement besoin ; cela crée une perte de confiance croissante.

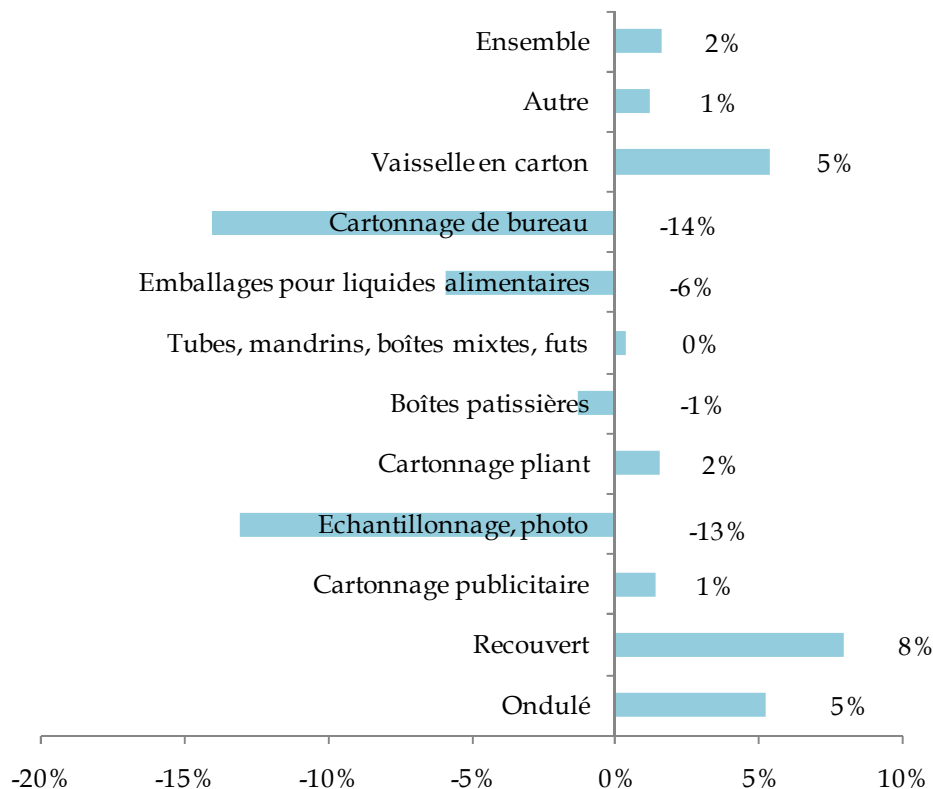
■ ***L'industrie de l'emballage en papier-carton dispose du taux d'exportation le plus faible de toute l'industrie de l'emballage et subit une hausse sensible des importations⁸***

- Une production 2007 en redressement après deux années de stagnation.
- Une forte érosion du taux marge passant de 24% en 2004 à 17% en 2006.
- Secteur mature, pas de croissance en volume :
 - Stabilité pour l'emballage alimentaire, chute de l'emballage de luxe

⁷ Voir le chapitre sur les évolutions technologiques

⁸ Sources : Ministère de l'économie 2008, Fédération française du cartonnage

Evolution du chiffre d'affaires HTen 2006 et 2007



Source : Fédération du cartonnage

- Impact de la législation :
 - Le Grenelle de l'environnement pourrait avoir un impact à la baisse sur les volumes.
 - Mais la profession pense que le Bilan Carbone peut donner une image positive au secteur, du fait du recyclage des matériaux et le développement de l'éco-conception.
- Une des pistes de développement envisagées par les entreprises du secteur de l'emballage serait le service, l'intégration croissante du conseil / création (par exemple sur le design et le packaging).
- la proximité nécessaire entre l'imprimeur et l'industriel conduit à de fortes délocalisations du premier alors que le deuxième se développe dans les pays émergents (notamment la Chine)

Certaines entreprises des industries graphiques sont positionnées sur ce marché, engendrant une concurrence avec les entreprises de l'emballage et du cartonnage.

■ ***Les photographes sont de plus en plus appelés à générer des fichiers et à gérer les bases de données image***

- une demande croissante de donneurs d'ordre, rendue possible par la numérisation de la prise de vue. A l'inverse certains imprimeurs remontent sur l'activité de la prise de vue et de l'agrégation de contenus.
- de manière générale, un positionnement problématique pour le prépresse et les imprimeurs, qui se voient perdre certains marchés et doivent utiliser des fichiers parfois problématiques au plan de la qualité.
- De nouveaux entrants viennent concurrencer les imprimeurs et les photographes : des sites Internet de gestion de bases de données qui « cassent les prix ».

Ces nouveaux entrants développent des logiciels spécialisés, proposent des services de prise de vue, gèrent la diffusion et se positionnent sur le print (donc une perte de marché pour les imprimeurs).

■ ***Les acteurs du routage suivent un mouvement de concentration⁹***

- Une diminution du nombre d'entreprises et des effectifs.
- Une concentration du nombre d'émetteurs de courrier de gestion, augmentant le volume moyen des flux et exigeant un accroissement de la taille requise pour les routeurs.
- Une concurrence accrue de La Poste au travers de filiales récemment établies, et l'arrivée d'opérateurs postaux alternatifs acquérant des entreprises de routage.

Développement de solutions techniques Maileva : solutions d'externalisation pour la gestion, l'échange et l'envoi du document et du courrier, par Internet.

- Une diminution des prestations de mise sous pli et de tri (du fait d'une baisse des volumes) et développement de l'envoi à découvert (sans conditionnement).
- Développement de prestations à plus forte valeur : traitement des fichiers, éditique, personnalisation des courriers, gestion des bases de données, développement de l'archivage électronique, transpromo (fusion entre un document de gestion (transactionnel) et un document marketing (promotionnel)). La normalisation des adresses étant généralement réalisée par les entreprises spécialisées en amont.

⁹ Source : ACERP 2007

Le cœur de métier du routage ne suffit parfois plus à créer de la valeur, d'où le développement d'une offre vaste de services. Certains routeurs sont devenus imprimeurs pour répondre à des besoins clients.

- L'impact de la dématérialisation est important pour les routeurs qui tentent d'accroître leurs prestations pour se positionner sur ces nouveaux marchés.
 - Dématérialisation des courriers de certaines administrations
 - Dématérialisation des factures de certaines entreprises (téléphonie notamment), etc.
- L'arrivée de nouveaux entrants :
 - sur l'éditique (Asterion par exemple), nouveaux entrant qui n'appartiennent pas à la filière graphique.
 - sur le routage certains imprimeurs : mais la diminution des volumes pourrait engendrer l'externalisation du routage (coût des machines trop élevé par rapport aux volumes).
 - Les transporteurs pour le colisage.
- A terme, l'activité de routage ne pourra plus être dissociée de l'ensemble d'une chaîne de valeur relative à l'envoi de courrier industriel.
- L'impact de la dématérialisation quasi acquis pour le courrier de gestion. Pour le courrier de marketing direct, une substitution plutôt envisagée à moyen terme.
- L'incertitude quant aux impacts de l'ouverture du marché postal : hausse des prix de l'envoi ? Croissance des acteurs alternatifs ?

■ *Le métier de reprographe semble laisser place à celui d'imprimeur numérique et se positionne sur de nouveaux marchés de l'impression*

- La frontière entre le métier de reprographe et celui d'imprimeur s'amenuise avec l'impression numérique.
- La nécessité d'apporter de **nouveaux services** qui ne cessent de s'étoffer (un positionnement accru vers le conseil, la création, l'infographie ; intégration de données variables, gestion des documents, conseil en communication, personnalisation des documents, façonnage, archivage, gravure CD, imagerie...), développement technologique vers le web to print (commande en ligne, devis en ligne, etc.) ;
- et de passer de **généraliste à spécialiste** pour survivre dans un marché très concurrentiel (centres de reprographie intégrés, impression transactionnelle, sociétés de marketing...).

En 2002, 90% des reprographes sous-traitent une partie de leurs travaux (façonnage, impression offset...).

- Un **rapprochement** de l'activité annoncé de plus en plus étroit entre les reprographes et les **imprimeurs numériques** .
- Profession qui veut être davantage en synergie avec les **constructeurs** pour l'évolution des technologies (réunions de travail de type Intergraphic actuellement thématiques des grands formats, du jet d'encre)
- Une présence très forte de **grands groupes** franchiseurs ou multiétablissement
- Peu de **concurrence** internationale, les clients sont demandeurs d'un service de proximité géographique pour le conseil graphique.

Mais concurrence de certains constructeurs / fournisseurs avec le facility management.

- Les entreprises souffrent de marge plus réduites, prix tirés vers le bas.
- De nouveaux entrants se sont positionnés sur les prestations on line pour la création de flyer, de carte professionnelle, le web to print, ce qui accentue la pression sur les prix.
- Ce secteur est en interrelation avec celui des fournisseurs de matériel qui les aident dans la définition fonctionnelle de leurs machines.

■ *Le secteur de la reliure, dorure, brochure marqué par les fermetures d'entreprises*

- Les entreprises de ce secteur font vivre un savoir-faire unique sur certaines activités et opérations particulières parfois, à la frontière de l'industrie et de l'artisanat traditionnel. Le métier donne de la valeur ajoutée à la forme imprimée. Mais de plus en plus sur les segments les plus industriels, il semblerait que le relié s'amenuise au profit du broché.
- Mais le secteur subit une **perte de marchés** du fait l'internalisation de la finition par certains imprimeurs, voire des rachats d'entreprises par ces derniers **et de la diminution globale des volumes dans la branche** .
- une mauvaise prise en compte des contraintes de la finition dans les étapes amont, conduit à des **difficultés** , des litiges, et des complexités techniques.
- mais des demandes de produits de plus en plus **originale et complexe** existent, pouvant générer éventuellement des marchés à plus forte valeur ajoutée (notamment la dorure, gaufrage, etc.).

- une **descente** de certains **vers le routage** est observée même si c'est un tout autre métier.
 - Cette activité demande **beaucoup de main d'œuvre**, pour une bonne part assez peu qualifiée ; cependant l'automatisation s'accroît.
 - des logiques assez différentes entre **RBD artisanale** (qui voit une baisse de ses marchés des bibliothèques mais conserve un bon positionnement européen, avec l'Italie sur la reliure de luxe) et industrielle
 - Des entreprises **fragilisées** par un contexte concurrentiel peu favorable, une baisse des prix et une érosion continue des marges. **Or l'intégration de la reliure dans les entreprises permet de présenter une offre globale (en dehors de la dorure qui conserve un particularisme certain).**
 - Une dégradation de l'image du métier qui rend difficile les recrutements. Des efforts sont entrepris pour revaloriser et pérenniser le métier, ainsi notamment la création d'un nouveau diplôme baptisé Mention complémentaire entretien des collections du patrimoine **ainsi qu'un bac professionnel.**
- *En bas de filière, une descente des imprimeurs sur la finition voire le routage et même la distribution, et inversement*
- *En haut de filière, une concentration des fournisseurs de papier, d'encre et vernis, rendant difficile des négociations favorables sauf à être soi-même un acheteur à grosse surface*

Des concurrences vives avec les entreprises de la Branche, mais peut-être pas irrévocables dans leur progression

■ *Les concurrences se renforcent entre imprimeurs, en France*

- **Imprimeurs eux-mêmes**, dans un cercle vicieux destructeur, alimenté par la surcapacité et la baisse excessive des **prix** qui fragilise l'offre globale.
- **Rotativistes** des organes **de presse** quotidienne française ou magazine étrangère (dont les éditeurs sont restés, contrairement à la France, maîtres de leurs outils de production), qui proposent des prestations à prix de revient pendant les jours ou heures creux, ayant par ailleurs pour les premiers des soutiens (exonération TP, subventions à l'équipement, etc.)
- **Imprimeurs sur carton** : des interactions entre l'emballage et les industries graphiques :
 - D'anciens imprimeurs sont passés dans le secteur du carton.
 - Les techniques d'impression dans l'industrie de l'emballage : l'offset et flexo, peu de sérigraphie, peu d'hélio
 - Certaines entreprises du secteur de l'emballage font faire l'impression chez des imprimeurs de labour, mais la **tendance** serait plutôt à **l'internalisation de l'impression sur le carton** (en fonction du secteur et des techniques d'impression recherchée) et une partie de l'impression se décale vers de la valeur ajoutée (revêtement de surfaces, gaufrage, etc.)
 - L'impression sur carton connaît des évolutions parallèles à celle du papier : automatisation accrue, innovation du matériel de production, travail sur les vernis et les encres, etc.

■ *mais aussi avec l'étranger*

- Majoritairement avec les imprimeurs de **pays frontaliers** jugés équivalents en qualité et en distance par les grands donneurs d'ordre. **Les entreprises allemandes notamment ont une meilleure ou supérieure capacité de positionnement sur les marchés européens et internationaux.**

Certains imprimeurs mettent en cause la concurrence déloyale de pays frontaliers (dont l'Etat aide à la subvention à l'investissement).
- Avec des extensions vers les Imprimeurs de **l'Europe de l'Est**

- Ainsi dans certains cas des Imprimeurs lointains, de **Chine** se positionnent sur certains types de produits et sur les marchés asiatiques, notamment du fait de la réévaluation du yuan.

Cette origine inquiétante, vécu par d'autres pays dont la partie Ouest des USA, est cependant relativisée par le poids qu'elle représenterait (5% ? 7 %) et les limites de l'intérêt d'une délocalisation.

- En effet les acteurs qui favorisent la délocalisation :
 - les produits à forte main d'œuvre (livre, livres pop up, livres associés à un objet, etc.)
 - les produits sans urgence de production (livre encore, mais pas les bestsellers)
 - le poids plus faible de la réglementation du travail et de l'environnement,
 - la surcapacité aussi dans ces pays
 - l'impératif pour certains produits d'être réalisés sur le lieu de fabrication et de conditionnement (emballage, notices, etc.) du produit qu'ils accompagnent,

n'apparaissent pas forcément généralisables et durables, les aspects d'environnement, d'urgence, etc. pouvant garantir un certain maintien de l'intérêt d'une production en France ou tout au moins en Europe.

- Toutefois, cette délocalisation de production à l'étranger engendrerait la destruction de nombreux emplois en France. D'autres pays européens ne sont pas confrontés à ce problème (notamment l'Allemagne).
- En synthèse, les effets de la mondialisation viennent renforcer les concurrences qu'elles soient européennes ou internationales.

Dans un environnement changeant, les centres de décision sont plus diffus et dépassent le territoire national.

La capacité d'exportation des entreprises françaises est faible or la France ne représente qu'un marché régional à l'échelle européenne.

■ Ainsi qu'avec les secteurs de l'amont, de l'aval et secteurs connexes sur l'impression

- Certains routeurs qui remontent dans la filière pour offrir la personnalisation d'imprimés de gestion et de marketing, car ils maîtrisent la personnalisation, et que l'impression numérique permet de produire les deux sur le même outil et en

même temps (certains routeurs auraient la même capacité de production que les imprimeurs).

Ils impriment sur tout type de support (film, papier, carton, etc.)

- **La reprographie et l'impression numérique :**
 - Positionnés initialement sur de nouveaux marchés de l'impression, essentiellement en B to C et sur lesquels les imprimeurs de labour ne sont pas positionnés.
 - Mais de plus en plus en concurrence notamment sur les courts tirages
 - Pour certains se positionnent aussi sur l'offset.
- **La Poste** qui propose des produits clé en main (mise en page, impression, envoi) pour les annonceurs publicitaires. Elle maîtrise l'aval et développe une ingénierie marketing.
- Certaines **entreprises ou grandes administrations** qui internalisent l'impression notamment avec l'impression numérique ou créé des partenariats.
- **L'édition** en elle-même ? ¹⁰ **De nouveaux intervenants (les sociétés de coordination du travail des travaux des éditeurs) pourraient descendre sur le print et le cross média.**
- de gros opérateurs **prépresse** qui descendrait sur l'impression grâce à la technologie numérique
- et de même certaines **agences de communication** qui proposent un service print interne (probablement numérique)
- des **photographes** qui se positionnent en temps qu'imprimeurs (notamment avec le développement de l'impression numérique).

■ *et le prépresse*

- Le prépresse est remonté en amont de la chaîne :
 - dans les agences communications et les studios graphiques qui gèrent **la création, la direction artistique ou la déclinaison opérationnelle** de la création sur différents supports. Le plus souvent, les agences intègrent aussi l'exécution.

¹⁰ *Hachette et Lightning Source (le numéro 1 de l'impression de livre à la demande) viennent de signer un accord pour la création d'une co-entreprise qui sera sise à Maurepas, dans les Yvelines et fonctionnelle dès le début 2010.*

- chez les donneurs d'ordres : la remontée du prépresse chez eux s'explique par la multiplication des canaux de diffusion (le grand donneur d'ordre gère et centralise la mise en forme et le travail sur les contenus pour le web, le print, etc.).
 - [chez les gestionnaires de pages publicitaires.](#)
 - chez les graphistes auto-entrepreneurs qui proposent de prix de prestation très faibles et déstabilisent le marché : en effet les donneurs d'ordre y compris de grande taille font aussi appel à des maquettistes ou graphistes freelance.
 - au sein des plateformes, qui ont pour certaines entièrement internalisé la fonction prépresse, y compris la création.
[Les plateformes éditoriales sur Internet ont déjà en charge certaines maquettes des magazines d'entreprises dans leurs versions électroniques.](#)
 - chez les photographes ou les nouveaux entrants du livre photo qui intègrent aussi le prépresse.
- Les conséquences dans les industries graphiques :
 - l'activité prépresse chez les imprimeurs se réduit : de nombreux imprimeurs ont perdu la main sur l'exé et l'activité prépresse se réduit à l'imposition.
 - cela engendre une diminution du nombre de salariés prépresse dans le secteur des industries graphiques.
 - les problèmes de fichiers chez les imprimeurs : la majorité des imprimeurs doivent retravailler les fichiers fournis par les clients qui ne sont pas aux normes de l'impression et ce travail est la plupart du temps non facturé.
 - l'évolution informatique et notamment le développement des moteurs de mise en page automatique (pour le web to print) qui engendre un effondrement des prix du prépresse (en particulier le prix des maquettes).

La dernière phase d'une révolution technologique dans le process de fabrication et une ouverture à de nouveaux usages

■ *La numérisation progressive de toute la filière technique, achevée sur le prépresse, largement descendue jusqu'au maillon du CTP ¹¹ ...*

- Une **révolution technologique** d'une ampleur incomparable, certes largement absorbée au plan technique, mais dont les conséquences économiques sont encore largement à venir.
- Cette dématérialisation a totalement bouleversé les métiers et compétences de la filière, l'économie des acteurs, les relations entre donneurs d'ordres et prestataires.
- Une **banalisation** des technologies, héritées de l'informatique, donc moins coûteuses, plus faciles d'usage et très largement répandues.

Cela a permis l'entrée de nouveaux acteurs sur les marchés dont les plateformes et affaiblit les atouts techniques historiques des imprimeurs.

- Mais permet de gagner en productivité et en compétitivité

■ *Cette numérisation se développe maintenant rapidement sur l'impression elle-même, notamment pour les tirages courts et/ou personnalisés*

- favorisant notamment d'éventuelles politiques de **décentralisation** des tirages
- mais **ouvrant la porte à de nombreux acteurs** non spécialisés dans les industries graphiques

■ *Une automatisation croissante de la ligne de production, entraînant une baisse des effectifs par tonne produite*

- **Croissance des cadences**, générant une augmentation des capacités et de la productivité, voire surcapacité :
 - Calage plus rapide, moins de machines, moins de gâches, plus de productivité
- et entraînant une **réduction du personnel** et une **évolution des compétences**.

¹¹ *Computer to plate.*

■ *Le développement des « systèmes de flux »*

- Ils permettent de gérer en **un seul flux unifié l'ensemble des informations de gestion et de production**, d'abord au sein de l'entreprise et plus récemment ouvert à l'extérieur, en relation avec son donneur d'ordres et ses prestataires.
- **Apparaissent ainsi « des automatismes intégrés »** des flux évitant les ruptures dans la chaîne de production et de décision :
 - gestion des devis, demande de fabrication, propositions commerciale, bien que certains acteurs regrettent que le e-commerce B to B ne soit pas plus développé en France (la gestion des échanges clients par Internet représentant un enjeu aussi stratégique que la politique commerciale)¹².
 - automatisation des tâches techniques et autocontrôle : du prépresse (conversion PDF, contrôle des fichiers, trapping, traitement des transparences, gestion de la couleur, envoi par CTP), à la presse et même jusqu'à la finition / brochage (la finition reste majoritairement encore mécanique).
 - Citons à titre d'exemple la solution technique de flux Digital Asset Management
- Cela accompagne une tendance chez les **donneurs d'ordre à utiliser une interface Internet** pour passer les commandes, envoyer les documents, suivre l'évolution des travaux et valider les BAT.

■ *Des évolutions technologiques spécifiques aux différents procédés : des progrès de nature incrémentale*

- **Rotatives presse magazine** : un rapprochement technologique progressif de l'impression presse et labeur, favorisant la concurrence des premiers sur les marchés des seconds.

Une évolution majeure pour le livre concerne la rotative jet d'encre mais nécessite des coûts d'investissement majeurs.
- **Hélio** (tirages élevés, qualité constante, coût investissement et calage importants) : un procédé mature mais une descente économiquement viable vers de plus petits tirages ?

¹² Nécessitant un investissement financier, humain et en temps important à sa mise en place. Le frein pour certains salariés : changement très profond des relations clients

- **Flexographie** (impression sur matériaux souples, tous types de support, tous types d'encre) : une accélération des évolutions techniques (apparition du CTP et de presse flexo petites laizes, utilisation d'encre UV, d'un niveau de qualité croissant) qui permet une diversification de plus en plus importante des applications dont la plupart ne relèvent pas du secteur graphique (emballage, alimentaire, tétra pack).

Le matériel est souvent adapté à un marché : pré-print (carton ondulé) / post-print (carton plat).

En revanche, ce procédé a encore une image négative auprès des donneurs d'ordre mais qui tend à évoluer suite à la normalisation du produit.

- **Offset** (tirages moyens, technologie très répandue) : réduction de la gâche, accélération de la vitesse de démarrage, réduction des temps de calage, formulation des encres, du papier et des plaques écologiques (norme 12647). Or avec une consommation de papier déclinante due à la numérisation des fichiers, l'offset entre-t-il dans sa phase déclinante au profit de l'impression numérique
- **Typographie** : les récentes techniques et les nouveaux types d'encre (encre à l'eau, encre au solvant, etc.) ont rendu l'impression typographique indispensable dans quelques domaines, et notamment dans les arts graphiques.
- Des concurrences et des complémentarités se développent entre les procédés héliographique / flexo / offset, en termes de longueurs de tirage, de type de supports, de formats, etc.

■ *La montée en puissance de l'impression numérique, aux impacts lourds*

- Les **évolutions technologiques sont rapides** :
 - une qualité qui a beaucoup progressé, très proche de l'offset maintenant (notamment l'offset-numérique)
 - une extension à la couleur (ex. amélioration des encres), aux grands formats
 - une augmentation des vitesses de production
 - une intégration totale dans la chaîne graphique, en provenance de la PAO`
 - qui renforcent la valeur ajoutée du produit.
- cela induit des **usages nouveaux** favorisant la progression des supports pouvant être traité par l'impression numérique :
 - de très fortes personnalisations de haute qualité (relevés, factures, marketing direct, etc.) ;

- une délocalisation plus aisée de l'impression ou au contraire une re-territorialisation de la production (sur du B to C ou du B to B avec des entreprises qui ne faisaient pas appel jusqu'ici aux imprimeurs pour des questions de coût).
 - une impression à très courts tirage voire à la demande (le web to print par exemple pour le livre photo),
 - une rentabilité beaucoup plus importante sur les petits tirages que l'offset
 - et une montée de la compétitivité avec l'offset sur des tirages moyens
 - et a des **conséquences sur le secteur** :
 - un positionnement plus facile d'autres acteurs entrant en concurrence avec les imprimeurs ;
 - beaucoup de ces derniers y étant à tort encore peu positionnés, contrairement apparemment à d'autres pays (ex du RU)
 - Mais le taux d'équipement des entreprises de la branche progresse et ces dernières intègrent de plus en plus les analyses des choix d'investissement entre l'offset et le numérique, en fonction de l'appréhension de l'évolution d'un marché.
- L'impression numérique suscite un grand intérêt dans les petites entreprises dans le but d'attaquer de nouvelles niches.
- Cette technique d'impression modifie les circuits économiques traditionnels :
 - La concentration des fournisseurs d'équipements : HP, Kodak, Agfa. **Mais les techniques de conduite des presses varient en fonction des fournisseurs. Ces derniers organisent donc des formations, à l'instar des fabricants de matériel traditionnel.**
 - Des contrats différents de ceux de l'impression traditionnelle : le fournisseur de machine numérique devient un prestataire de service, il est unique pour la machine, l'encre, la formation et la maintenance.
 - La facturation aux tours machines, la redevance aux constructeurs au nombre de clics, le prix de l'encre et non plus de la machine.
 - En termes de business model, une analogie peut être faite avec l'économie du rasoir et de la lame : le rasoir peu cher, mais lame à renouveler régulièrement et à un certain coût. Ce modèle se développe d'ailleurs dans de nombreux secteurs (téléphonie, etc.). **Il se développe donc une captivité calculée par rapport aux consommables.**

- Certains fournisseurs sont parfois concurrents des imprimeurs (avec les solutions de facility management notamment).
- et rend nécessaire l'intégration de nouveaux modes de fonctionnement organisationnel (un changement de modèle pour les imprimeurs) :
 - la fluidité de production (pas de CTP) ;
 - un besoin de gestion de bases de données et d'intégration d'éléments variables, de maîtrise de l'amont.
 - le développement de services aux clients ;
 - l'intégration de la gestion des flux de commande, de production et de gestion administrative (la croissance du nombre de factures par exemple).
 - et donc l'intégration de système informatique dans les entreprises : des commandes par Internet, un système de paiement en ligne, etc.
- Cette technologie est utilisable dans différents secteurs : imprimerie, packaging, étiquettes, photographie, reprographie, etc.
- Deux types de matériels : l'offset-numérique et le numérique simple. La vulgarisation de l'outil engendre un risque d'internalisation des volumes pour certains donneurs d'ordre.

■ *Une progression continue des encres et vernis*

- UV, fluo, olfactives, photosensibles (papier peint lumineux), lumineuses, végétales, cellules photovoltaïques, encres électroniques-organiques, encres conductrices vers l'interactivité.
- Les encres solides, les encres à eau dans le développement de la problématique du recyclage et d'écologie : une limitation progressive de la consommation d'encres à solvants, au profit des encres à l'eau ou des encres UV.
- La traçabilité est aussi un enjeu majeur de la recherche ;
- le lancement de substances nouvelles toutefois souvent freiné par le coût élevé des études toxicologiques imposées et celui des matières premières de plus en plus pures et élaborées
- le jet d'encre apparaît pour certains comme une technique d'avenir en termes de valeur ajoutée (haut volume et tout secteur, en fonction des médias et des supports, technique qui pourrait prévaloir sur d'autres procédés).

■ *De nouveaux supports d'impression*

- textile ?
- plastique ?
- réalisation de circuits imprimés sur supports souples,
- croissance des marchés du grand format (grâce au numérique), de la décoration, de la signalétique grand format.
- le papier intelligent, le papier peint luminescent, etc.

Un développement de la sensibilité et des contraintes environnementales, impactant le secteur à plusieurs titres

■ *Des conséquences particulièrement lourdes et négatives sur le média papier*

- Extension de l'**éco-contribution** aux courriers publicitaires notamment qui a un impact sur les volumes : l'éco-taxe papier serait aujourd'hui plus importante que l'éco-taxe électronique.
- Les engagements de baisse de consommation du papier et des administrations notamment au sein du Grenelle de l'Environnement
- L'extension du **bilan carbone** qui pourrait là aussi jouer en défaveur de l'image de l'imprimé ; des démarches contraignantes, difficiles à mettre en oeuvre et insuffisamment normalisées, donc parfois à double tranchant
- Le développement de **normes, certifications et labels** garantissant la traçabilité du papier (certifications PEFC, FSC) parfois contraignantes à mettre en place.
- Un argument de plus en plus avancé par les **donneurs d'ordre** auprès de leurs clients, masquant souvent une volonté de baisse des coûts
- Une **conscience certes en développement dans le public**, mais l'arbitrage entre deux produits de qualité différentes se fait elle réellement pour celui « éco-responsable » ?

■ *D'autres formes de contraintes touchent aussi les imprimeurs*

- L'accroissement du nombre de normes qui pèsent sur les petites entreprises (investissement matériel et humain important) : pas exemple pour l'élimination des déchets, le traitement des eaux usées, etc.

■ *Par contre des effets positifs sur le chaînon du transport, conduisant peut-être à des relocalisations progressives*

■ *Les recherches actuelles sur le recyclage*

- Le biocarburant à partir du cellulose, biomatériaux.

De légitimes évolutions de la régulation et de la réglementation, mais pas toujours positives pour le secteur

■ *Une densification rapide des réglementations portant sur la protection de l'environnement (pour mémoire)*

- Une réponse des imprimeurs : normes ISO 9001, certification PEFC, Imprim' Vert, démarche bilan carbone, démarche environnementale et sociétale, etc.

■ *La modification des délais réglementaires de paiement*

- a priori favorable aux imprimeurs, mais pas toujours respecté dans les faits
- Certains clients continuent de régler à plus 45 jours alors que l'imprimeur doit régler le fournisseur à 45 jours (cela engendre des difficultés pour les imprimeurs, cela représente un élément défavorable).

■ *Une évolution du code des marchés publics*

■ *Les politiques d'affichages*

- Concernant les grands formats, de plus en plus mairies restreignent les espaces de publicité.
- Le recours aux écrans digitaux est une problématique de plus en plus présente.

La structuration politique et conventionnelle du secteur qui semble particulièrement fragmentée en France

■ *Un secteur global morcelé en de nombreuses conventions collectives et représenté par de nombreuses organisations professionnelles*

- contrairement apparemment à beaucoup de pays, notamment anglo-saxons, qui semblent plus intégrés
- cependant un rapprochement en cours d'une partie des organisations professionnelles

■ *Induisant des difficultés*

- des différences de CCN pouvant générer des **différentiels** de contraintes et de **compétitivité** (presse/labeur, carton/labeur, reprographie/labeur, routeur/labeur, etc.)
- un **poids politique affaibli** (en matière de communication, de lobbying)

■ *Certains secteurs connexes partagent la notion économique de filière (du bois à l'impression), mais cette notion reste économique car limitée par la structuration conventionnelle des secteurs*

- Le rapprochement est limité par les CCN.
- Les cultures professionnelles sont affirmées comme importantes et entraînent des relations difficiles
- Des enjeux financiers compliquent les démarches : la réforme des OPCA par exemple
- Les cultures du paritarisme sont assez différentes (non explicitement exprimé)

■ *D'autres réfutent la notion de filière*

- Les industries seraient trop différentes pour être économiquement regroupées

■ *Mais imaginent cependant possibles des synergies au sein de cette filière économique*

- La communication et réflexion commune sur la défense du papier :
 - Des actions communes : l'association culture papier regroupe diverses organisations professionnelles et les papetiers.

- Certains imprimeurs observent que le lobby du numérique est très puissant et que les impacts sont conséquents pour le papier
- Il s'agit pour les imprimeurs de rétablir des contre-vérités : le papier serait moins pollueur ou aurait un bilan carbone plus faible que le numérique, il doit prouver son utilité.
- Certaines **formations initiales communes** du fait d'un chevauchement de métier entre plusieurs secteurs
- Et développent des échanges sur des problématiques communes (la R&D, la loi LME, etc.)

2. Diagnostic qualitatif de la situation économique du secteur

2.1 Les principaux facteurs d'évolution externes

2.2 Les impacts sur les entreprises et leur positionnement

Des impacts lourds pour les entreprises de la Branche

■ *En synthèse et pour mémoire :*

- Le **transfert des gains de productivité** au profit des seuls clients.
- Le passage d'une position de spécialiste incontournable à celle de **prestataire interchangeable**.
- La somme de facteurs exogènes (surcapacité européenne + globalisation des achats + diminution des volumes + positionnement du web + etc.) engendre une bataille des prix et une perte de valeur du produit imprimé.
- Une **fermeture de nombreuses entreprises**, aucun segment de taille, procédé ou de marché n'étant épargné.
- Une **destruction significative des emplois**

■ *Notre impression à ce stade*

- Une **rétractation** des marchés et donc des entreprises et des emplois qui est lourdement structurelle et **qui n'est pas du tout achevée**, la question ne portant que sur sa vitesse et son ampleur, qui sera de toute façon très importante.

Ainsi **l'impératif de ne pas se faire d'illusions**, même si des signes encourageant peuvent ponctuellement apparaître (sortie de crise notamment, nouveau marchés de niche).

- D'où probablement un travail à faire sur **deux axes complémentaires en parallèle** :
 - **accompagner** le mieux possible **les fermetures, restructuration et sorties de l'emploi du secteur** (de nombreuses entreprises sont dans une stratégie de survie sur les 12 prochains mois)
 - tout en aidant les **entreprises et professionnels de demain** à **saisir les meilleures opportunités** et à **trouver les places compétitives** et à haute valeur ajoutée, qui devraient obligatoirement exister dans l'espace configuré qui restera à terme.

Une nécessaire évolution des offres et des structures pour s'adapter aux mutations de l'environnement

■ Cette partie propose des recommandations en la matière

Issues :

- Des suggestions des observateurs et des donneurs d'ordre faites à leurs prestataires.
- Des stratégies gagnantes mises en place ou projetées par les entreprises rencontrées.
- Des réflexions issues de l'ensemble des investigations.

■ Ces recommandations constituent des pistes de travail pour les entreprises et non des recettes uniformes et garanties de succès

Il n'existe pas un mais de nombreux modèles économiques viables qui dépendent des caractéristiques, forces et faiblesses de chaque entreprise et ne sauraient être valables uniformément.

Par exemple, le positionnement des imprimeurs peut évoluer soit vers les niches d'excellence, soit vers des structures de type agences multiservices.

■ Elles portent sur 4 volets successifs

- 2 sur l'offre
 - Les stratégies de positionnement
 - La définition des prestations
- 2 sur l'organisation du tissu des entreprises
 - La mise en réseau
 - La rationalisation du tissu industriel

L'évolution des stratégies de positionnement des entreprises

■ *Recentrer l'activité sur un cœur d'activité spécifique et d'excellence*

- Certains donneurs d'ordre ont besoin « d'experts » (de spécialistes sur un domaine) et suggèrent le recentrage des activités (bien qu'ils éprouvent aussi le besoin croissant d'avoir un interlocuteur unique pour l'ensemble de la prestation).
- Il s'agit aussi de lutter contre les positionnements banalisés d'imprimeurs (ex : offset feuille taille moyenne) en surcapacité globale.

Les imprimeurs doivent se distinguer de plus en plus par un positionnement spécifique

- quitter la position moyenne ultra répandue (offset 4 couleurs 72 cm)
- proposer des combinaisons originales de prestations
- se spécialiser sur des niches techniques en étendant en parallèle sa chalandise et en prouvant que l'on y est le prestataire le plus efficace (avec le risque d'être positionné sur un mono-marché)
- s'élever dans la gamme (grands formats, vernis spéciaux, etc.), etc.
- innover technologiquement (par exemple, impression sur des supports alternatifs)
- adopter une politique liée à l'environnement, la santé et la sécurité comme axe de différenciation et reconnaissance par le consommateur final¹³
- Il existe toujours des **marchés de niches** qui font appel à un savoir-faire spécifiques : certaines entreprises ont donc entrepris de recentrer leurs activités sur un cœur de métier pour devenir les meilleurs sur cette ou ces activités et faire émerger leur offre de la concurrence aux yeux des donneurs d'ordre et des plateformes.
- Parfois la stratégie de recentrage est une stratégie de **survie et de rationalisation de l'investissement** : l'investissement sur d'autres activités (pour le développement ou le maintien) ne s'avère pas ou plus possible.

¹³ *Competitiveness of the European Graphic Industry*, Intergraf, European Commission, 2007

- La spécialisation est aussi un préalable à toute stratégie de synergie globale¹⁴ ou collective.

■ ***Ou proposer un service plus complet, en poursuivant la descente dans la filière***

- L'intégration la ligne la **finition**, sans tenter de concurrencer les entreprises de RBD très spécialisées et/ou à fort volume. Certaines entreprises qui externalisent une partie du façonnage réfléchissent à des stratégies d'internalisation.

Certaines entreprises ont investi sur des machines plus automatisées en partenariat/ingénierie avec les constructeurs afin d'offrir une prestation nouvelle à plus forte valeur ajoutée.

De manière générale, on observe une légère réintégration du façonnage dû à 3 facteurs : la diminution des volumes, le besoin de réactivité et la simplification des outils.

Les entreprises ayant intégré la finition soulignent que cette activité reste importante en termes de chiffre d'affaires.

- Des acteurs suggèrent l'intégration du **routage**, avec l'enjeu des bases de données des prospects, aujourd'hui maîtrisée par les routeurs (certains imprimeurs ont déjà internalisés l'activité de routage notamment pour la presse).

Généralement, les imprimeurs spécialisés sur le marketing direct ont intégré cette activité.

Lorsque le volume n'est pas suffisant pour l'internalisation, des partenariats sont créés avec les routeurs.

Il arrive que le service complet imprimerie/façonnage/routage ne soit pas rentable mais soit conservé par l'imprimeur pour ne pas perdre des clients.

- Certains acteurs conseillent l'élargissement des services dans le domaine de la **logistique** (transport et stockage des imprimés) vers les points de distribution (le commanditaire, le routeur qu'il a désigné, le lieu de l'évènement, etc.), notamment intégré dans une approche globale de « fulfillment ¹⁵ ». A noter qu'en Allemagne, les opérateurs alternatifs de la logistique naissent du routage.

¹⁴ Voir le chapitre sur le regroupement

¹⁵ « Le "Global Fulfillment" est une approche globale de la réponse au besoin client, visant le processus de base de l'entreprise (de la conception du produit à sa vente et à sa livraison), dans laquelle différentes dimensions de la gestion (le produit, le client, le fournisseur et le flux) convergent dans une approche unique. La chaîne logistique, se trouve étroitement intégrée avec

- au-delà de ce maillon, la descente sur certains aspects de la distribution au destinataire final.

Bien que métier soit très éloigné et encore majoritairement externalisé, quelques entreprises ont choisi de développer une flotte de camions en interne.

■ *et/ou en remonter plus fermement dans cette même filière*

- L'intégration de l'**éditique** : cela impacte le prépresse, notamment la gestion de bases de données et entraîne souvent le développement d'activités annexes comme la gestion de données confidentielles (et donc la nécessité d'une traçabilité à l'unité et d'une copie numérique à l'entreprise cliente), l'archivage, la consultation par intranet possible pour le suivi, etc.

De nombreuses entreprises se sont positionnées sur l'éditique et le routage.

- Les entreprises souhaitent reprendre pied sur le **prépresse** (comme le conseillent les acteurs rencontrés) qui reste un maillon légitime incontestable ; mais ils éprouvent de grandes difficultés (dus à l'internalisation croissante de cette fonction chez les donneurs d'ordre, plateformes, etc.)

Le repositionnement sur le prépresse et notamment la **création** semble plus simple en province, où des agences de communication sont moins présentes en termes de densité ou maillage territorial.

- Certains acteurs suggèrent aux imprimeurs d'apporter une **solution de communication** plutôt qu'un produit technique, et donc remonter sur le conseil en communication : mais un doute de la part des donneurs d'ordre et un choc de cultures, la créativité appartenant à l'éditeur/à l'agence et la technicité à l'imprimeur. De plus, le secteur est déjà fortement concurrentiel.

Quelques imprimeurs ont intégré cette activité au sein de filiales (pour les plus grandes) dans des stratégies de croissance externe par rachat.

Mais la majorité des entreprises estiment que le positionnement sur le conseil en fabrication ou sur la **dimension technique de la commande** (par l'aide au choix du meilleur papier, conseil en ajustement des formats, couleurs etc. pour optimiser la fabrication et donc les coûts) est plus crédible et moins éloigné de leur activité.

Cependant sur certains segments de marché (PME/PMI qui cherchent à développer une stratégie de communication et commerciale mais qui ne font pas

appel aux agences de communication) une offre en création est aussi envisageable. Dans cette stratégie, certains imprimeurs ont développé le message commercial cross média de PME.

- **Voire remonter jusqu'au conseil en organisation** sur les grands donneurs d'ordre. Au-delà du conseil de fabrication, aider à l'optimisation de la production d'imprimés et l'équilibre de la production interne / externe et ainsi proposer au contrôle de gestion de l'entreprise des choix d'achat stratégique.
- Enfin des acteurs suggèrent aux imprimeurs de se positionner fermement sur la **construction, alimentation, traitement et maintenance des bases de données** (par ex bases de données image des échantillons des distributeurs, bibliothèque numérique, achat d'art, stockage de données, annuaires, documentations techniques, fichiers prospects, photos, etc.), de la saisie/numérisation aux sorties fichiers, pour être stratégiquement positionnés en amont de la commande aux prestataires de réalisation des différents supports qui diffuseront ces contenus (et ainsi répondre aux enjeux de déplacement de la valeur ajoutée) ;

Certains imprimeurs se questionnent sur le développement de l'infogérance : l'activité pourrait être intégrée s'il s'avère être une demande du client.

D'autres ont développé la gestion de l'archivage numérique client, accessible par extranet, voire la personnalisation de logiciels propres à chaque client (développés en interne ou en externe) et le développement d'interfaces de flux informatiques (pouvoir commander les brochures, les cartes professionnelles, etc. pour tous salariés d'une entreprise cliente).

A ce titre, investir sur un travail de recherche & développement pour comprendre le parcours de l'information dans un système globalisé s'avère important ; Aux Etats-Unis notamment, les imprimeurs ont créé un outil d'observation et d'analyse sur la structuration de l'information.

Les imprimeurs précisent que ces stratégies nécessitent des besoins importants en fond de roulement

■ *S'étendre aux média web pour accompagner les stratégies globales cross-media des donneurs d'ordre*

- D'autres acteurs suggèrent d'**élargir les supports de la communication** proposés, du seul imprimé aux médias numériques voire à un **éventail beaucoup plus large de supports de communication** (web, objets dérivés, etc.) pour remonter sur la conception technique de la stratégie crossmedia.

Ce repositionnement est en tout cas très crédible pour les offres aux clients de petites tailles.

Certaines entreprises du prépresse ont choisi ce positionnement, évoluant ainsi vers le conseil en communication, multisupports. Cela semble toutefois difficile à mettre en place (convaincre les clients sur un marché concurrentiel).

Plus rares sont les imprimeurs qui ont choisi une telle diversification de leurs activités. Ce sont encore de grands groupes (dans le cadre de filiale) ou des entreprises de taille moyenne (entre 50 et 100 salariés) qui ont développé en interne ou par rachat ces compétences.

- Il apparaît un positionnement plus réduit mais crédible : proposer une PAO garantissant un usage avec multisupport (print et web), mais ne la mettre en œuvre que pour le print, en laissant au donneur d'ordre le soin de piloter ensuite ses sources aux prestataires spécialisés en Web.

■ *Elargir horizontalement l'offre technique print*

- Le principe : couvrir l'ensemble du spectre de produits en termes de longueur de tirages, de dimensions, de supports, de finition.
- Ceci dans une approche globale intégrée garantissant notamment l'unité colorimétrique et la cohérence de l'ensemble des produits d'un client,
- pour répondre à toutes les demandes d'un client ou d'un appel d'offre et conquérir tout micro marché résiduel (y compris particuliers, TPE, etc.)
- avec 2 seuls moyens possibles : l'intégration dans un groupe, l'inclusion dans une grappe (voir les chapitres suivants).

Une meilleure définition des prestations de l'entreprise

Pour répondre de manière concurrentielle aux attentes des donneurs d'ordre et retrouver de la valeur

■ *Globalement, mieux définir la stratégie de l'entreprise et faire évoluer les mentalités*¹⁶

- Une moindre indépendance, moins d'isolement, plus d'ouverture à l'extérieur et aux mutations de l'environnement
- Une gestion plus « entrepreneuriale » de l'entreprise :
 - un détachement affectif à conduire à l'égard de l'entreprise familiale ou le « bébé » de l'entrepreneur.
- Une acceptation plus large des **nouvelles technologies numériques et de leurs usages** ; cela engendre notamment :
 - l'intégration des apports d'Internet ;
Ainsi penser la valorisation du print désormais au travers de la gestion du message globale sur le print et le web (le cross média) ;
 - L'impression numérique, l'innovation technique, la veille technologique : cela peut passer par de l'ingénierie avec le constructeur (certains imprimeurs ont créé une machine jet d'encre numérique pour devenir concurrentiel sur un certain type de tirage ou ont développé une chaîne de brochage automatisée).
 - L'orientation des développements technologiques doit être pensée en fonction des attentes du consommateur final et non plus seulement en fonction de la gestion interne ou de la productivité¹⁷.
 - L'innovation dans la réponse aux clients permet de les fidéliser par une offre de service qui les engage dans la durée.
 - L'innovation reste à développer (elle est généralement le fait des grands groupes et des acteurs en amont).
- Une meilleure connaissance des **marchés**, une meilleure écoute des usages et des **attentes des donneurs d'ordre** et des consommateurs.

¹⁶ *Le changement de paradigme est parfois difficile*

¹⁷ *Voir le chapitre sur l'évolution des stratégies de positionnement des entreprises*

■ *Mieux définir et affermir sa politique de prix*

- Développer des calculs analytiques des prix de revient pour affiner ses prix unitaires, éviter de perdre ou sortir trop cher, ce dont prennent conscience les imprimeurs
- Offrir une relative stabilité des offres prix : ne pas casser les prix, résister à l'envie de baisser en période de sous charge

En effet, les imprimeurs ont conscience de subir les prix mais d'être aussi acteurs de ce prix.

■ *Professionaliser la fonction commercialisation, la rendre plus offensive*

- L'approfondissement du marketing de son offre : certaines entreprises l'ont développé mais le marketing reste une fonction encore trop confidentielle dans le secteur.
- L'augmentation de la réactivité du devisage, qui impacte la fonction fabrication dans l'imprimerie¹⁸
- Le développement d'interfaces de prise de commandes sur internet (web to print) : l'intégration des process informatiques est de plus en plus importante.
- L'amélioration de la communication des imprimeurs sur leur offre : un discours commercial très différent se met progressivement en place, notamment la communication sur la vente de services et de solutions pointues.
- La professionnalisation accrue de la réponse aux appels d'offre.
- Certains imprimeurs dépassent la simple fonction commerciale pour aller vers le conseil (comme les plateformes), notamment le conseil technique de fabrication.
- L'adoption d'un positionnement plus offensif à l'**export** :
 - La France exporte très peu, comparée à ces voisins européens (l'Italie exporte 65% dans l'édition).

¹⁸ Voir le chapitre sur l'évolution des compétences

■ ***Tenter plus globalement d'établir des relations plus partenariales –mais vigilantes- avec les clients***

- Développer la co-ingénierie de la fabrication (suggestions d'ajustement des clauses techniques par ex) ?

Certains imprimeurs ont développé une fidélisation du client par une écoute et l'apport d'une solution adaptée (comme les plateformes) : ce qui représente un travail sur le moyen et le long terme. Mais le conseil aux donneurs d'ordre peut aussi amener à préconiser une baisse des volumes. Est-ce le rôle de l'imprimeur ?

En outre les imprimeurs ne savent pas aujourd'hui facturer ce service.

- Accroître la transparence (annonce à temps des problèmes rencontrés, recherche de solution commune). Un donneur d'ordre confiant dans la fiabilité de son prestataire est prêt à un léger surcoût, surtout si les délais et/ou la qualité sont essentiels à son opération.
- Certaines entreprises refusent des marchés si la solidité financière du donneur d'ordre n'est pas avérée.
- Certains clients privilégieront la qualité du service, la disponibilité de l'imprimeur, sa force de proposition, la visibilité de l'entreprise, les contacts directs, etc.

■ ***Maintenir et développer l'excellence de la prestation, un atout des imprimeurs français, et la prouver par une reconnaissance***

- Cette excellence n'est plus différenciante sur l'imprimé lui-même : la majorité des imprimeurs rencontrés estiment que l'excellence de la prestation en termes de qualité du produit n'est plus un atout concurrentiel car la qualité s'est généralisée.

Cela reste valable cependant sur des techniques particulières ou des produits très spécifiques ou haut de gamme.

- Cette excellence est pour le coup fondamentale sur le service associé et notamment de la garantie de respect du conditionnement, des délais, etc. qui sont partie intégrante et fondamentale de la prestation, notamment intégré dans une approche globale de « full service provider »¹⁹.

¹⁹ L'offre d'une gamme plus large de services, qui s'est développé aux États-Unis notamment.

- Ainsi il est indispensable de développer la rigueur et la standardisation de ses process autour de **normes, label, certifications de qualité**. Là aussi, les imprimeurs disent que ce n'est plus un atout différenciant, bien que cela reste souvent une condition pour certains DO.

■ *Elargir son offre aux marchés du B to C et des TPE grâce au web to print et à l'impression numérique*

- Détenus à ce jour par la reproduction et l'impression numérique, certains imprimeurs se sont positionnés sur ce type d'offre (faire-part, carte de naissance, etc.) après des années de perte de positionnement des ex-imprimeurs de quartier.
- non plus nécessairement par la proximité géographique mais plutôt par le biais de l'interface internet (web to print).

L'intégration de technologies à distance permet le lancement de fabrication à distance, des modifications de la commande en temps réel, soit une relation directe entre le donneur d'ordre et l'imprimeur, sans intermédiaire. D'où le développement d'outil collaboratif induit et « collectif ».

- Il semblerait toutefois que le travail de proximité ait encore une importance capitale et que l'impression numérique décentralisée permette à certains imprimeurs de jouer à nouveau un rôle sur un territoire.

■ *En synthèse, muter d'une posture d'industrie de production à une posture de service industriel*

- La question que doit se poser l'imprimeur : qu'est ce que le produit rapporte à mon client ?
 - Ne plus raisonner en termes de matériels et de machines mais en termes de produits et de services.
 - Ne plus raisonner en termes techniques mais en termes de préoccupation client. La définition des besoins du client engendre la définition du process de fabrication et non l'inverse.
 - Dépasser la machine, sa sophistication et rentrer dans une démarche marketing.
- Dépasser son métier pour valoriser le print.
 - Des imprimeurs se sont positionnés à la frontière entre reprographie, labeur, informatique (B to B to C) : le métier a évolué vers des nouveaux marchés porteurs, l'imprimeur change de paradigmes et sort de son métier.



- Les entreprises rencontrées qui fonctionnent bien disent ne pas vouloir accroître l'activité du print mais plutôt améliorer les équipements, améliorer les flux.
- Cela nécessite le développement de pôle marketing au sein des entreprises.
 - Usages différents, messages différents : vers de l'imprimé plus efficace, besoin de dynamisme et de retour sur investissement pour les clients.

Le développement de la mise en réseau

■ Mutualiser les outils

- **Le regroupement des achats** permettant de disposer ainsi d'une meilleure capacité de négociation.

Impri-Club et Impri-France : au départ elles s'apparentaient à des centrales d'achat ; ces structures ont permis de créer du lien entre les entreprises, qui organisent désormais des formations communes, sous-traitent entre elles, etc.

- **La mutualisation des moyens** afin d'éviter le suréquipement, de répondre à des appels d'offre ou d'avoir accès à des marchés jusqu'ici inaccessibles.

Print Alliance regroupe le groupe Ségo et Agir Graphique ce qui permet à ces deux entreprises de positionner sur l'ensemble de la chaîne de l'industrie graphique du prépresse au post presse.

- **Les pôles de compétitivité** permettant l'approche collective sur des sujets de R&D et la création de cluster à l'échelle européenne.

■ Poursuivre résolument les mises en grappes

Un modèle : les pôles de productivité graphique et les GIE

- Aujourd'hui 3 pôles ont été créés : Poitou-Charentes ([Atlantic Performance](#)), Nord Pas de Calais (Face Nord/[Printstar](#)), Centre (O'Pluriel).

- Les pôles ont été créés pour répondre aux clusters allemands (association industriels, universités, constructeurs, etc.), espagnols et italiens.

- **L'intérêt des grappes au sens large :**

- offrir une **réponse collective** et groupée par consolidation de spécialités complémentaires et de capacités additives **et les grands comptes organisés en centrales d'achat recherchent un interlocuteur unique ;**

- **faire partage**, fertilisation croisée ;

- avoir une **réponse globale**, de la conception au façonnage et routage

- Offrir des **services et du conseil ;**

- **Lisser les pointes de charge** et tel ou tel imprimeur par transfert de capacité sur un autre sans menace majeure de perte de marchés ;

- **Atteindre la taille critique**

Les entreprises qui veulent répondre par elles-mêmes aux AO n'avaient pas la taille critique ni le panel de spécialités requis.

Cela permet aussi de répondre à des AO nationaux et européens, qui réclament des garanties financières et de taille importante.

- **Se positionner de manière crédible contre les plateformes**

* Les imprimeurs se positionnent comme industriels contre le positionnement service des plateformes. Les plateformes auraient perdu cette vision globale, le côté industriel (elles engendrent une baisse de la qualité) selon les imprimeurs.

* Une **transparence dans la production** : la localisation, les procédés contrairement au manque de transparence des plateformes (selon les imprimeurs), la transparence dans la gestion des flux, la rematérialisation des relations avec les donneurs d'ordre, etc.

- Analyser l'offre et la demande et **l'évolution de la clientèle** afin de se repositionner collectivement et individuellement et définir les limites de son savoir-faire.

- Permettre à chaque membre de se spécialiser vraiment sur son cœur d'excellence sans concurrence stérile sur d'autres prestations ;

- Favoriser l'évolution de la sous-traitance à la co-traitance.

- A l'avenir, se regrouper sur la recherche d'**innovation**.

• **Les modalités**

- Proposer des **complémentarités**. OPluriel par exemple s'est intéressé à la problématique des investissements complémentaires entraînant la spécialisation des entreprises.

- Organiser une **gestion de projet** (les flux sont orientés en fonction des techniques nécessaires à la réalisation) et la gestion des plannings.

- **Définir rigoureusement le périmètre d'intervention** : par exemple Face Nord a fait le choix délibéré de ne pas se positionner sur la création de sites Internet (métier qu'il juge ne pas être le leur).

- Un **rôle commercial fondamental**, une maîtrise d'œuvre et du conseil technique de fabrication : un commercial du groupement s'occupe de construire l'offre globale une fois que les entreprises se sont positionnées individuellement (utilisation du réseau pour la prospection).

- Développer des **chantiers inter-entreprises** comme l'amélioration de la notion de colorimétrie sur la norme ISO dans le regroupement OPluriel, développer des formations inter-entreprises.

- Pour Face Nord, le chiffre d'affaires collectif doit correspondre à 10% maximum du chiffre d'affaires de chaque entreprise pour ne pas tomber dans une dépendance de marché.
- Mais des **freins à surmonter** : malgré ces tentatives de complémentarité, les acteurs et les industriels soulignent l'individualisme et les fortes individualités dans le secteur :
 - Les manques d'éthique des partenaires peuvent venir rompre les partenariats et les collaborations.
 - Certains imprimeurs regrettent que le collectif n'aille pas jusqu'à la mutualisation du capital.
 - Certains professionnels regrettent le manque de stratégie d'implantation chez les donneurs d'ordre et la limite de périmètre des pôles à parfois un secteur.

La rationalisation du tissu industriel

■ Finaliser le mouvement de concentration probablement en phase asymptotique

- Beaucoup d'imprimeurs rencontrés ont racheté des entreprises dans les années passées dans le but de croissance externe :
 - Soit des **entreprises du même cœur de métier** dans le but de conquête de parts de marchés sur un territoire géographique, permettant ainsi de se positionner en leader (par le rachat de portefeuille client) et/ou d'accéder à un parc machines complémentaires/plus performant ;
 - Soit des **entreprises d'autres secteurs** (webmaster, informatique, etc.), dans un but d'intégration verticale.
- Mais une tendance de rachat qui serait en décélération

Les entreprises rencontrées, après une récente phase d'acquisition, seraient actuellement plus dans une dynamique de valorisation et d'investissement sur l'existant.

- Aujourd'hui, il y a plus d'entreprises à vendre que de capacité au rachat.
 - Les dirigeants sont plus âgés que dans d'autres secteurs : la problématique de la transmission (liée aux départs en retraite) va être de plus en plus importante.
Or dans les structures familiales, pour beaucoup de chef d'entreprise, la transmission touche à la question du patrimoine.
 - D'autres entreprises sont en difficulté voire en liquidation et tentent de se faire racheter.
De nombreux sites sont concernés par la fermeture.
- Consolider le mouvement de concentration :
 - de croissance externe et reprise de clientèle et par rachat d'imprimeurs (des machines et du portefeuille client) ;
 - de regroupement accru des filiales des grandes entreprises.

■ Identifier les différents segments de taille les plus pertinents en termes d'adaptabilité et de couverture de l'offre

- Traditionnellement, le secteur est constitué de :
 - Quelques grands groupes à dimension européenne ;

- Quelques grands groupes français ;
- Un tissu de PME/ PMI, de petites structures familiales.
- Plusieurs tendances se dessineraient :
 - des entreprises globalement moins nombreuses ;
 - une réduction de la taille des entreprises moyennes (la taille critique est établie autour de 50 à 100 salariés par certains acteurs), permettant ainsi une flexibilité, une rapidité de mutation plus importante ;
 - des entreprises concentrées par pôles régionaux (suite aux rachats successifs de plus petites entreprises) ;
 - des entreprises rapprochées par pôles d'innovation²⁰ (cluster).

■ *Rationaliser l'investissement et assainir son financement*

- La rationalisation des moyens de productions en fonction des besoins des clients et non plus en fonction du parc machines.
- La restructuration des outils en fonction de spécialisation.
- Une rationalisation des process industriels à l'instar du modèle allemand : un besoin de standardisation (définition de standards de qualité, de traçabilité) et de gestion des flux pour produire plus et mieux :
 - Une stratégie qui allie et rationalise en même temps :
 - * la protection de l'environnement
 - * le contrôle de la qualité
 - * la fiabilité du process
 - * la maintenance
 - * l'élimination de toute gâche
 - * les relations fournisseurs
 - * les relations clients
 - * le contrôle de la chaîne de valeur, de la vérité des coûts
 - permettant d'atteindre plusieurs buts :
 - * baisse des coûts
 - * stratégie prix plus fine
 - * augmentation et garantie de la qualité
 - * diminution et sécurisation des délais

²⁰ Voir le chapitre sur le regroupement des entreprises

- Donc un frein à la course aux investissements pour réduire progressivement la surcapacité et la dette.
- La réflexion à conduire sur de nouveaux mécanismes de financement de l'investissement. Mais les imprimeurs semblent n'avoir aucun pouvoir sur cette question.

■ *Optimiser les localisations des unités de production*

Avec 3 objectifs :

- La **réduction du coût** et de la **trace carbone** du transport : rationalisation du circuit, de la fabrication du papier à l'utilisateur final : décentralisation des unités d'impression, favorisée par l'impression numérique.
- La proximité nécessaire à la réactivité sur certains marchés (ex presse, publicité) : *l'impression décentralisée permet le désenclavement de l'offre sur le territoire, ainsi que la personnalisation de la presse nationale par sa déclinaison au niveau local et limite le nombre d'inventus.*

■ *Accroître la R&D, qui reste trop faiblement développé par rapport à l'Allemagne, à l'Italie ou aux Etats-Unis par exemple*

1. **Rappel des objectifs et du déroulement de l'étude**
2. **Diagnostic qualitatif de la situation économique du secteur**

3. Photographie statistique

4. **Les impacts sur les différentes fonctions dans l'entreprise et leurs emplois**
5. **La gestion des ressources humaines**
6. **Dépouillement de l'enquête auprès des entreprises de la branche**
7. **Dépouillement de l'enquête auprès des entreprises de secteurs connexes**
8. **Scénarios prospectifs**
9. **Recommandations et pistes d'action**

3. Photographie statistique

3.1 La branche

3.2 La branche dans la filière

■ ***Un angle d'approche : une analyse complète de l'ensemble des données existantes***

- Nous avons recensé l'ensemble des indicateurs disponibles sur votre secteur dans l'ensemble des sources identifiées à ce jour (que celles-ci soit publiques, ou professionnelles, qu'elles émanent de votre secteur ou non...).

→ **Un fichier Excel consolide** cette analyse de manière détaillée, **en un lieu unique de référence** : il comprend **plus de 200 indicateurs et près de 40 sources**.

Celui-ci vous sera transmis sous format électronique afin de vous permettre de le mettre à jour régulièrement et d'en suivre les évolutions.

■ ***Une proposition pour le CEP : la réalisation d'une note synthétique sur la sélection des sources permettant d'obtenir une vision éclairante au travers de quelques indicateurs***

- Ce choix répond à la fois d'un constat et d'une nécessité de pragmatisme
 - Le constat est que **votre secteur est déjà très bien doté** en matière d'analyse quantitative **d'où l'inutilité de réaliser un rapport statistique détaillé en redondance** avec l'ensemble des documents existants.
 - Il semble donc plus pertinent de **donner un cadre éclairant d'analyse** dans ce CEP

→ Nous vous proposons un **plan détaillé des indicateurs** qui nous semblent particulièrement intéressant à faire figurer dans vos prochains travaux.

■ Quelques choix méthodologiques dans la réalisation de la synthèse

- **L'ajout de comparaisons** tout d'abord, lorsque cela s'avère possible :

Ces comparaisons permettent **de donner davantage de relief** aux indicateurs choisis et **mettre en évidence certaines particularités** de votre secteur.

En effet, il est intéressant de savoir que la pyramide des âges du secteur est globalement équilibrée sur l'ensemble des classes d'âge avec le gros des effectifs situés entre 35 et 45 ans mais il semble beaucoup plus éclairant de pouvoir ajouter que cette pyramide est globalement plus âgée que celle de l'ensemble des salariés français (10% de moins de 25 ans contre 20% dans les moyennes nationales).

- **La présentation des évolutions des indicateurs choisis lorsque cela s'avère possible**
- **Le choix d'une source par type d'indicateurs :**

Pour garder la plus grande cohérence possible dans l'ensemble de la synthèse, nous vous proposons de limiter au maximum le nombre de sources utilisées et de choisir les sources les plus pertinentes selon plusieurs critères :

- 1) **l'année de référence** disponible : choisir la source présentant les données les plus récentes,
- 2) **le suivi dans le temps** : privilégier une source permettant d'effectuer des mises à jour régulières,
- 3) **le champ concerné** : choisir la source permettant de couvrir le maximum d'entreprises du secteur (sans restriction de taille par exemple).

Proposition de plan pour la synthèse

1. Données économiques

- Le **nombre d'entreprises** (+évolution)
 - par secteur
 - par taille
 - par région
- La **production** (tonnages imprimés) (+évolution)
 - par secteur
 - par taille
 - par région
 - par marchés
 - par produits
 - par procédés
- Le **chiffre d'affaires** (+évolution)
 - par secteur
 - par taille
 - par marché
- Le **commerce extérieur** (+évolution)

(+comparaison Europe des 15 ou sur quelques pays)

 - volume des importations
 - * sur IG
 - * par marché
 - volume des exportations
 - * sur IG
 - * par marché
 - balance commerciale
 - * sur IG
 - * par marché

Source proposée :
l'EAB de l'UNIC

Sources proposées :
l'EAB de l'UNIC
et l'OMCG pour les
données par marchés

Source proposée :
l'EAB de l'UNIC

Source proposée :
OMCG

2. Données sur l'emploi

- Les **effectifs salariés** (+*évolution*)
 - par secteur
 - par région
 - Le **profil des salariés** (+*évolution*)
(+*comparaison France*)
 - par sexe
 - par âge
 - par CSP
 - par PCS (source INSEE DADS)
 - Les **recrutements** (réalisés et prévus)
 - nombre de recrutement par type de métiers
 - La **formation initiale** (+*évolution*)
 - le flux des diplômés ou admis aux CQP
- } Source proposée :
Observatoire part.
ICGM
- } Source proposée :
Panel 100
- } Source proposée :
Observatoire part.
ICGM

3. Photographie statistique de la branche

3.1 La branche

3.2 La branche dans la filière

Données statistiques sur les secteurs connexes

■ *La confirmation de la non-obtention auprès des organisations professionnelles des secteurs connexes de données sur les effectifs travaillant dans des activités des métiers des industries graphiques*

et ce pour 2 raisons principales :

- les secteurs connexes ne savent pas isoler ces personnes au sein des effectifs de leurs secteurs ;
- certains secteurs ont probablement cette information mais ne veulent pas la communiquer.

■ *Cependant un moyen de compenser cette information a été identifié : l'analyse par les PCS issus des DADS*

- Certaines professions et catégories socioprofessionnelles (PCS) concernent en effet exclusivement les métiers graphiques (3 d'entre elles, dont 2 spécifiquement imprimerie édition) et partiellement (3 autres)

En les croisant avec tous les NAF de ces secteurs connexes, et même au delà, **on repère ainsi les ouvriers et techniciens imprimeurs dans les autres secteurs que ceux du labeur.**

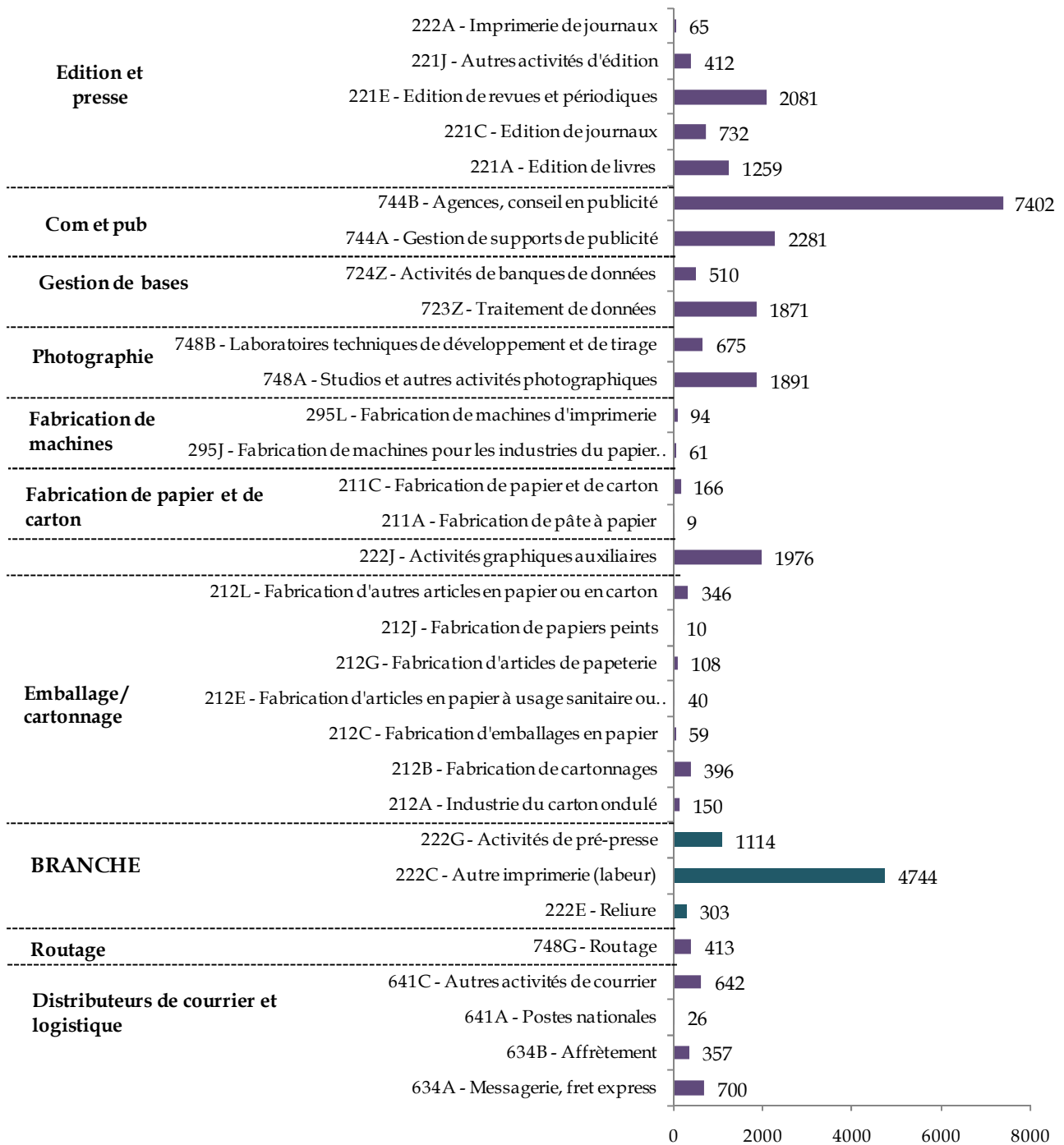
Nous avons réalisé cette analyse et vous la proposons dans les pages qui suivent.

- Un complément : l'analyse fine du profil de ces salariés

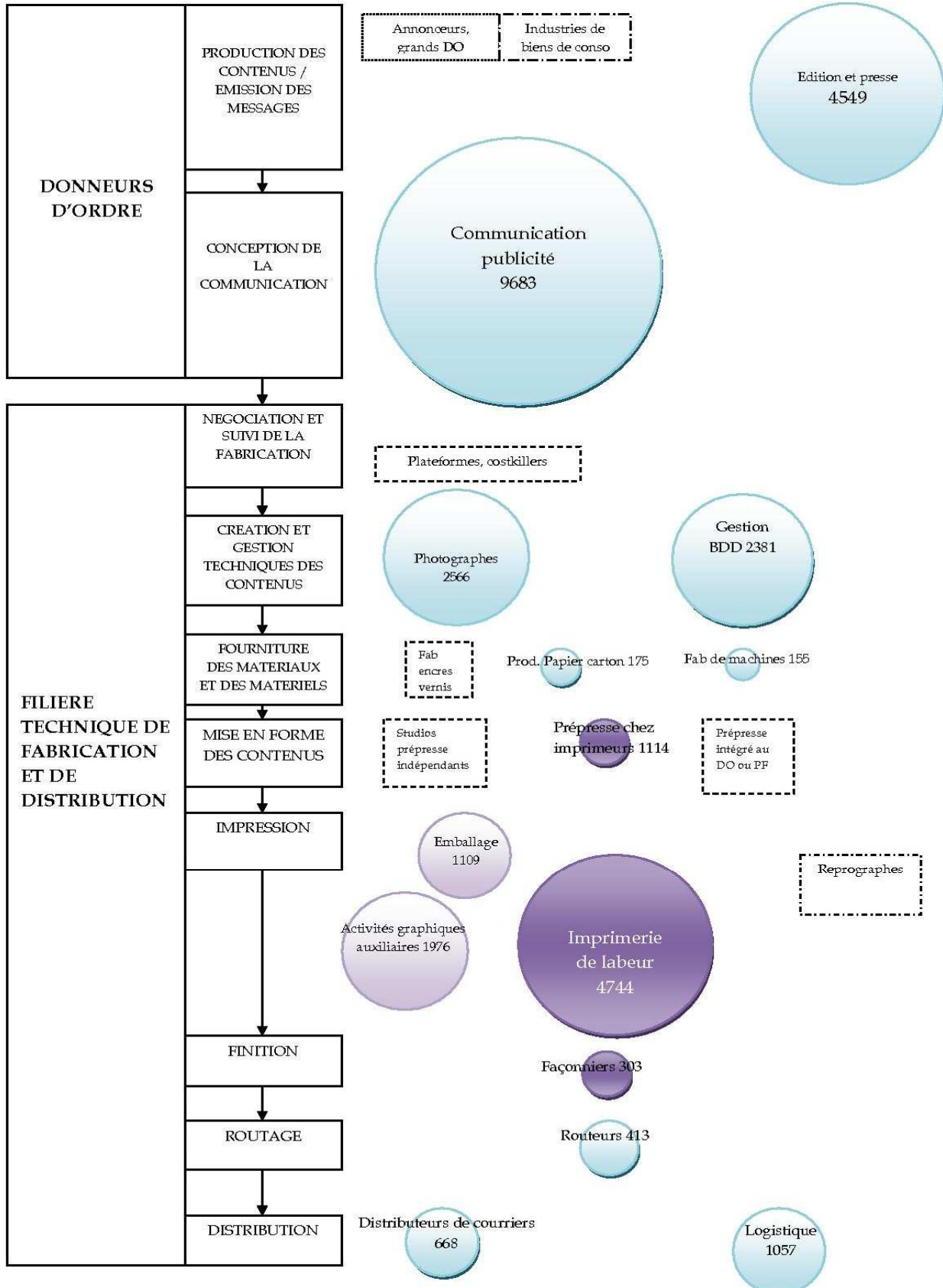
Nous vous proposons, après discussion sur cette identification des professions liées aux industries graphiques présentes d'en d'autres secteurs et en fonction des conclusions sur les secteurs à approfondir, de réaliser cette analyse sur 2004 et 2007.

Le nombre d'entreprises

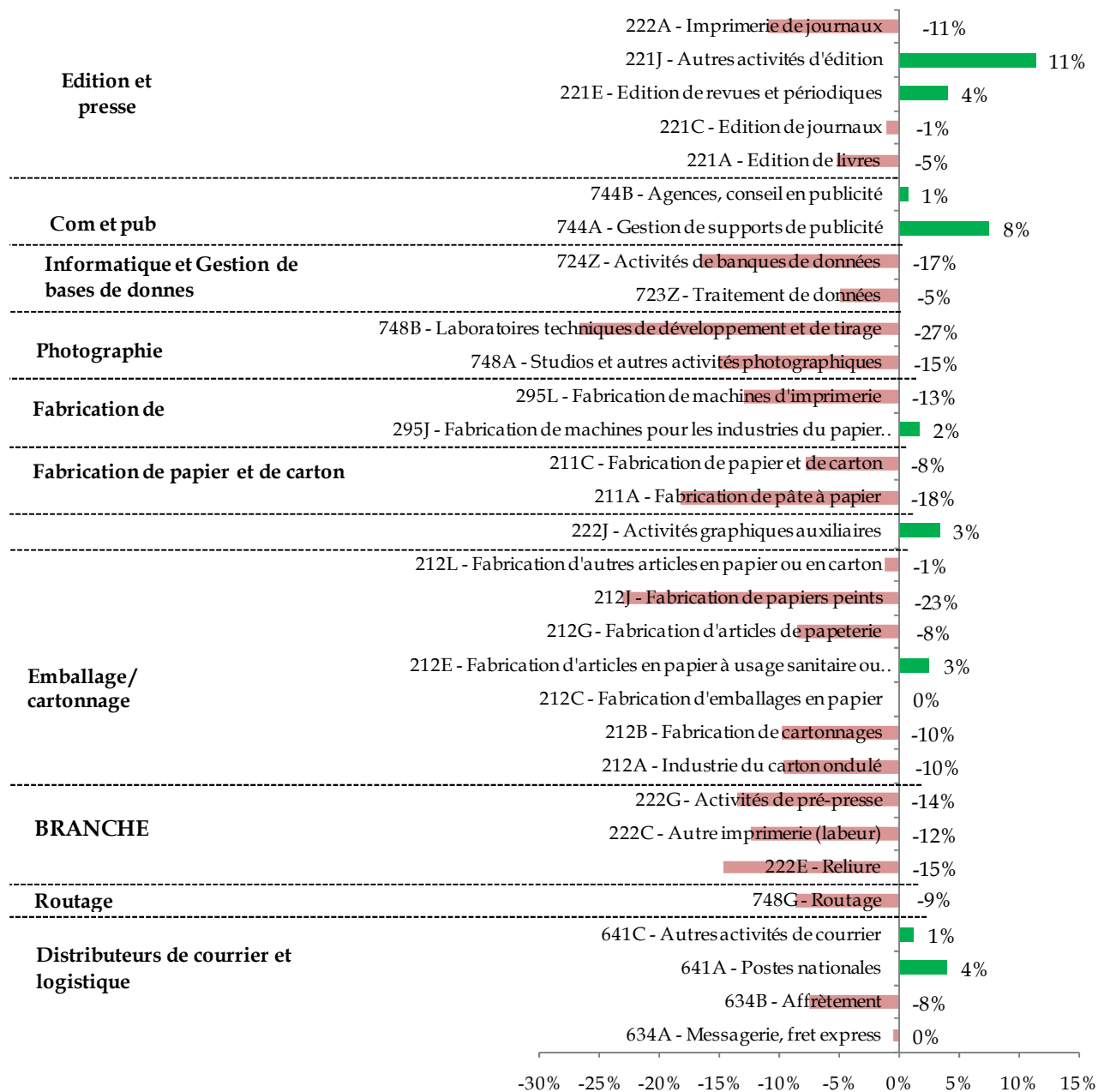
■ Le nombre d'entreprises en 2007 : les secteurs de la communication et publicité et la branche émergent



■ Représentation des entreprises dans la filière



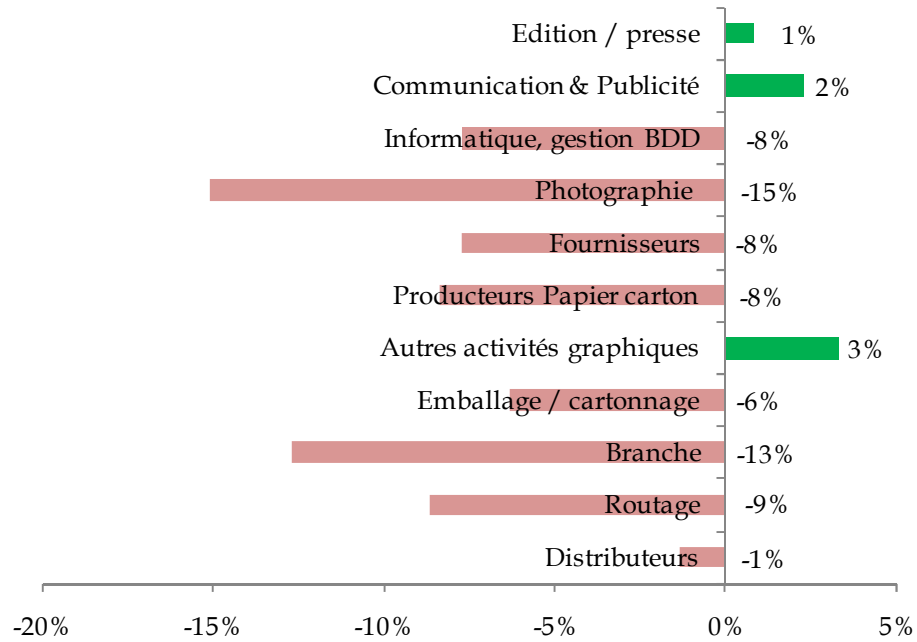
■ *Evolution du nombre d'entreprises entre 2004 et 2007 : une croissance plutôt en haut de la filière*



A noter que le nombre d'entreprises d'imprimerie de journaux diminuent un peu moins rapidement que les entreprises du labeur.

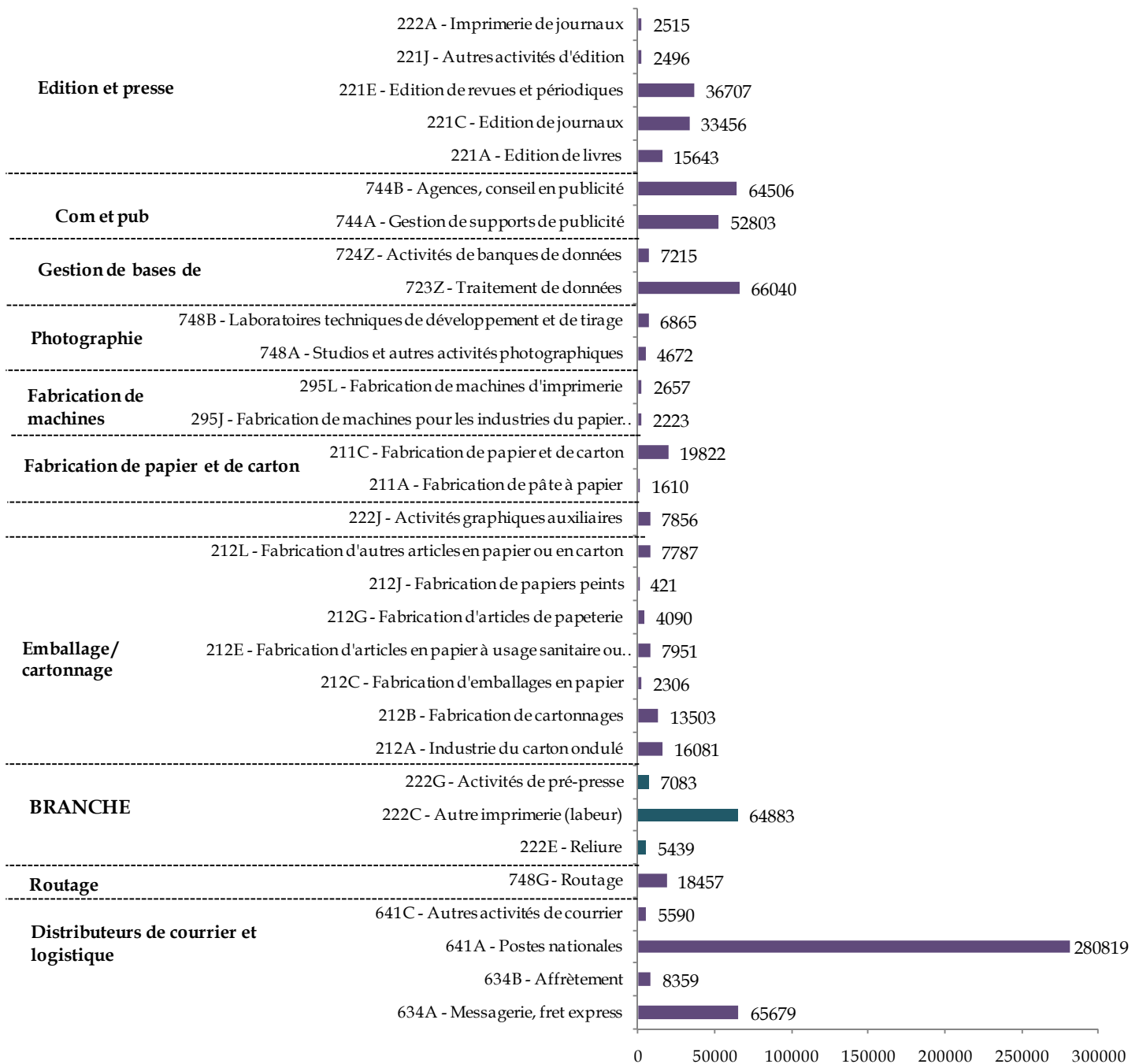
- **Par grands secteurs : la communication /publicité, les entreprises de l'édition / presse et les autres activités graphiques croissent**

Evolution par secteurs du nombre d'entreprises entre 2004 et 2007

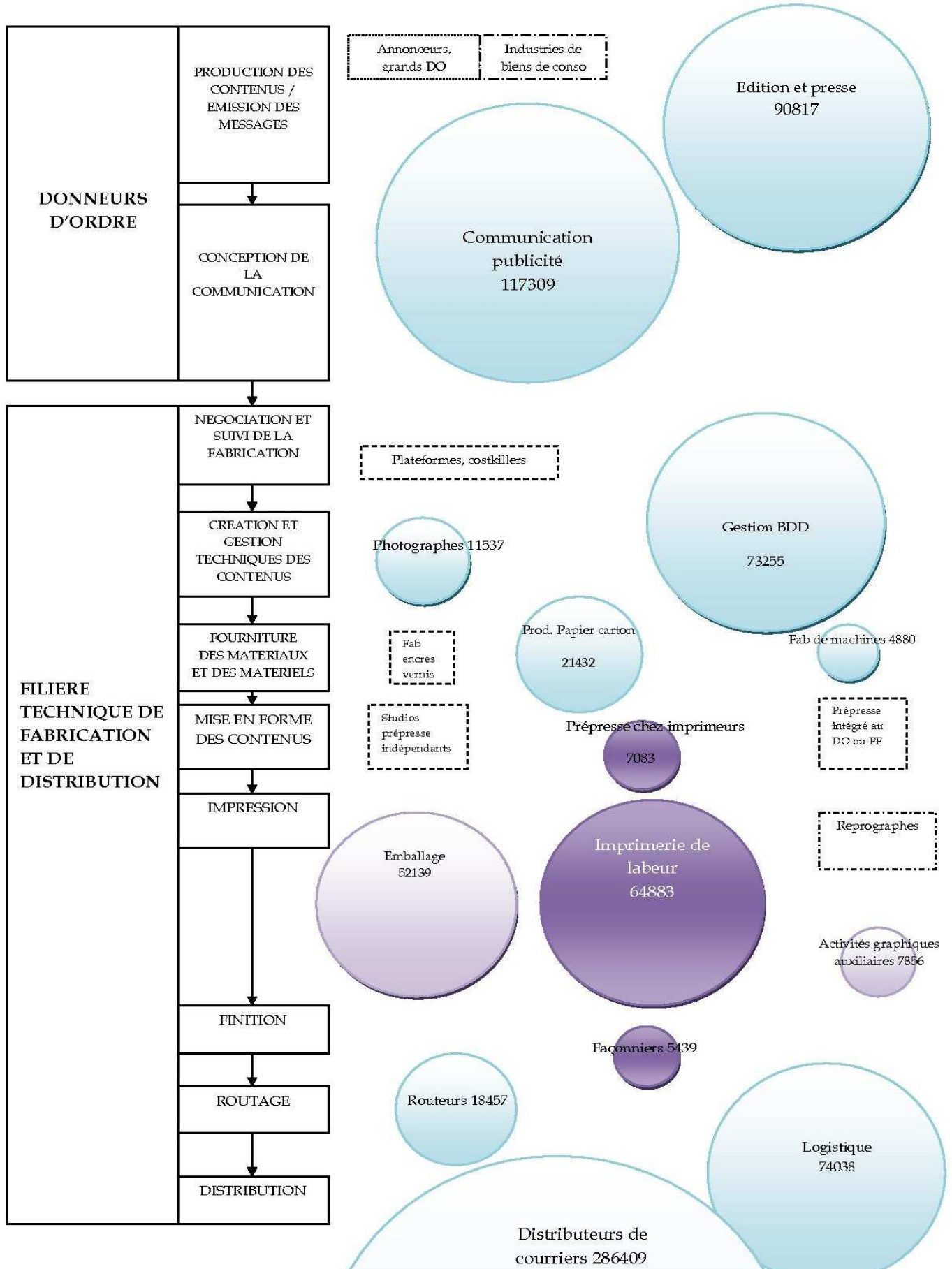


Le nombre de salariés

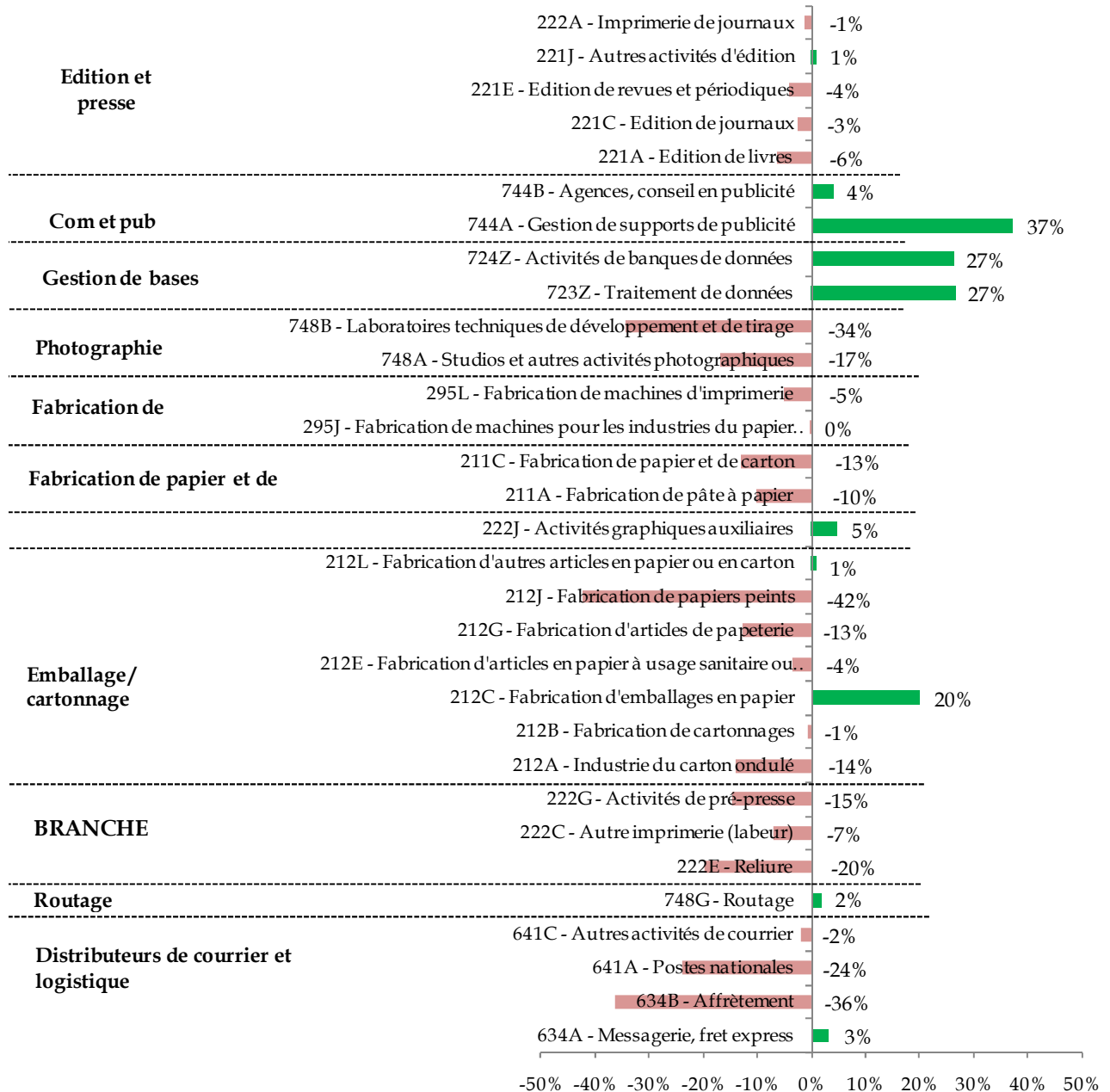
■ Le nombre de salariés en 2007 : le poids de la logistique/distribution (la Poste)



■ Représentation des salariés dans la filière

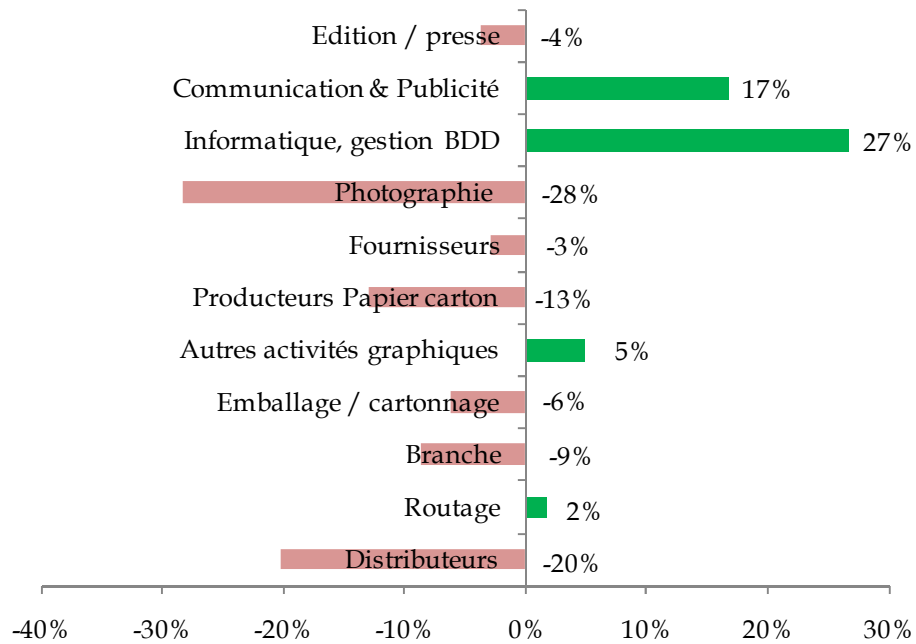


■ *Evolution du nombre de salariés entre 2004 et 2007 : la croissance de l'emploi dans la communication/pub et dans les sociétés d'informatique (gestion de BDD)*



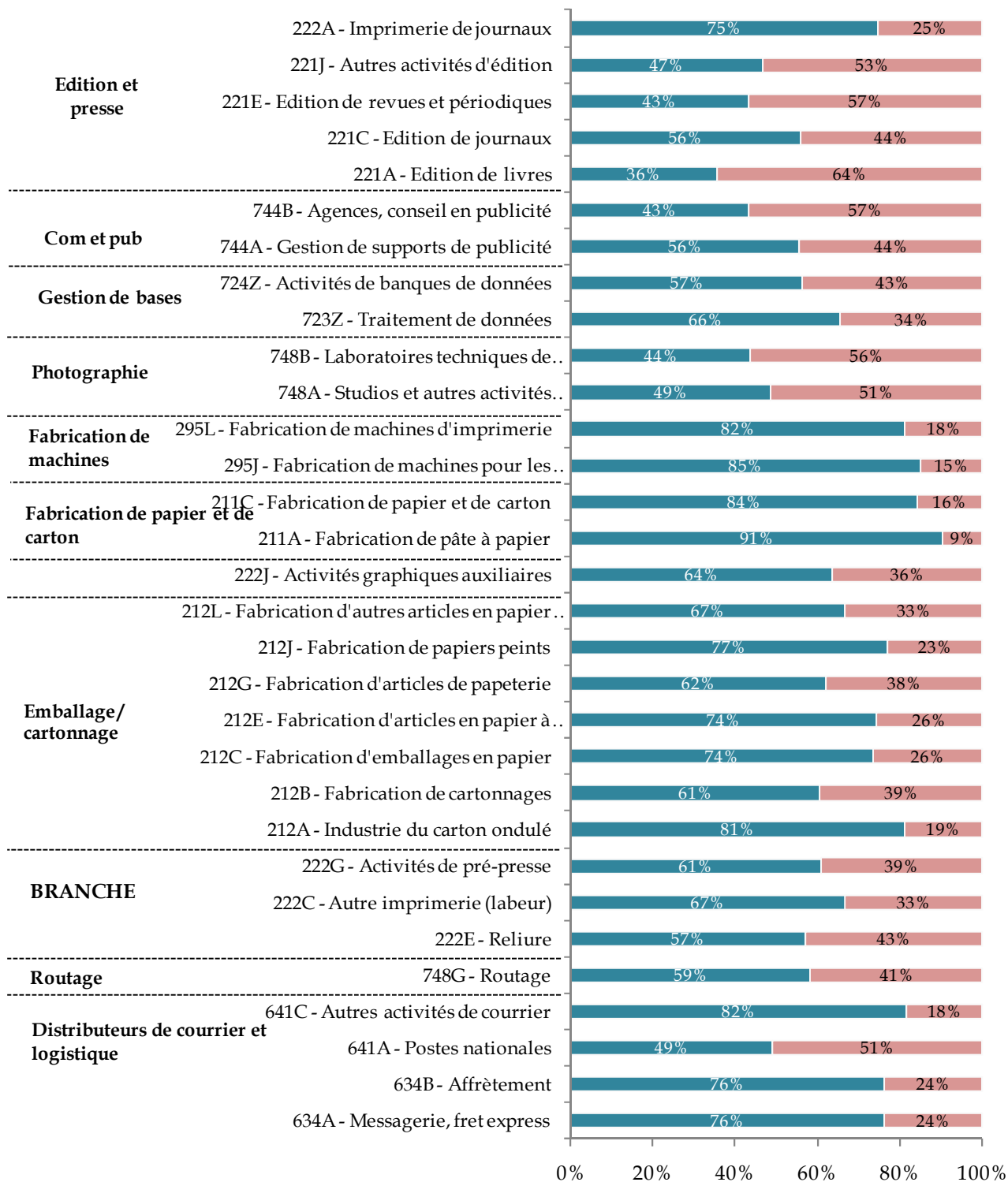
- Par grands secteurs :

**Evolution par secteurs du nombre de salariés entre
2004 et 2007**

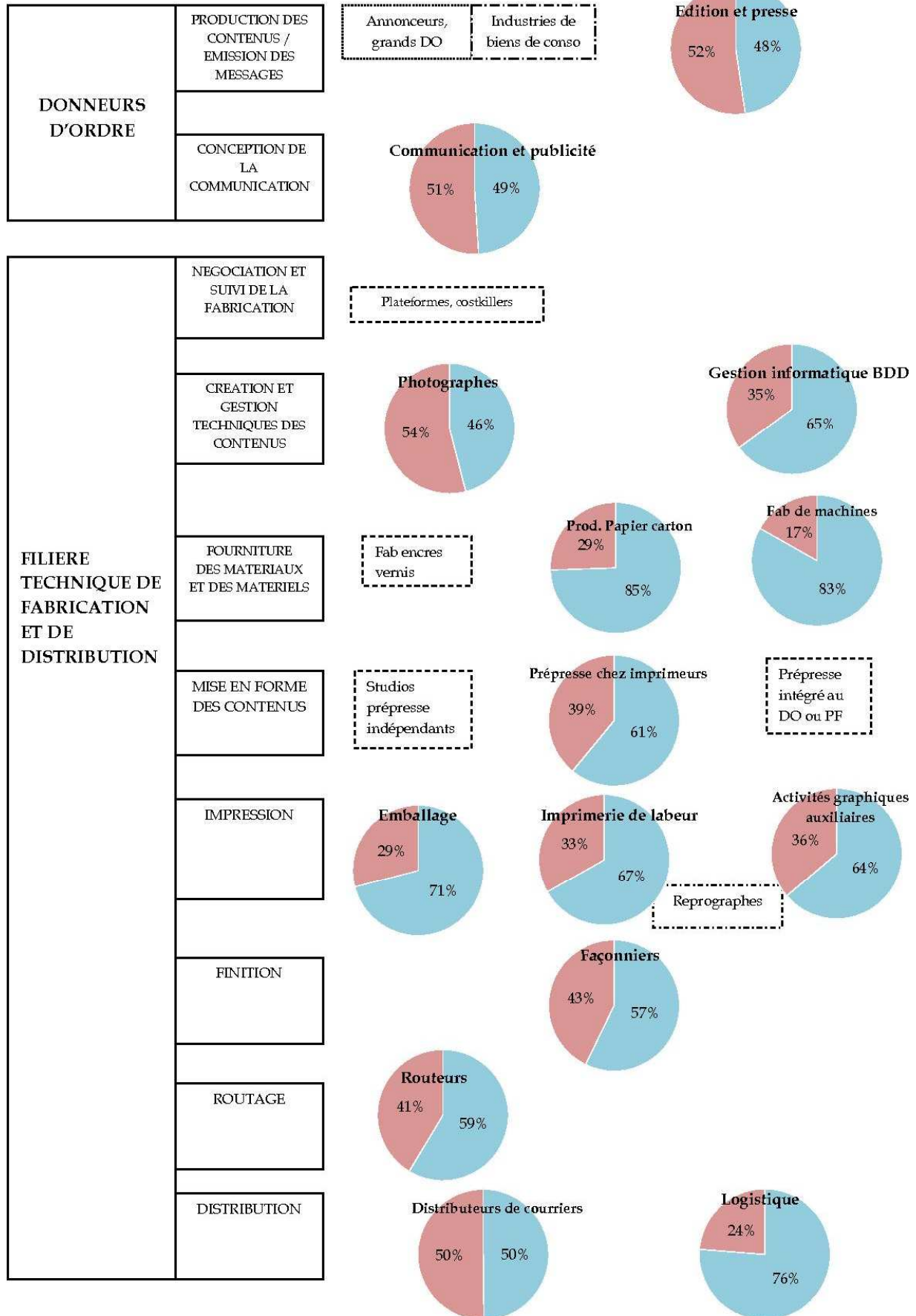


La répartition des salariés par sexe

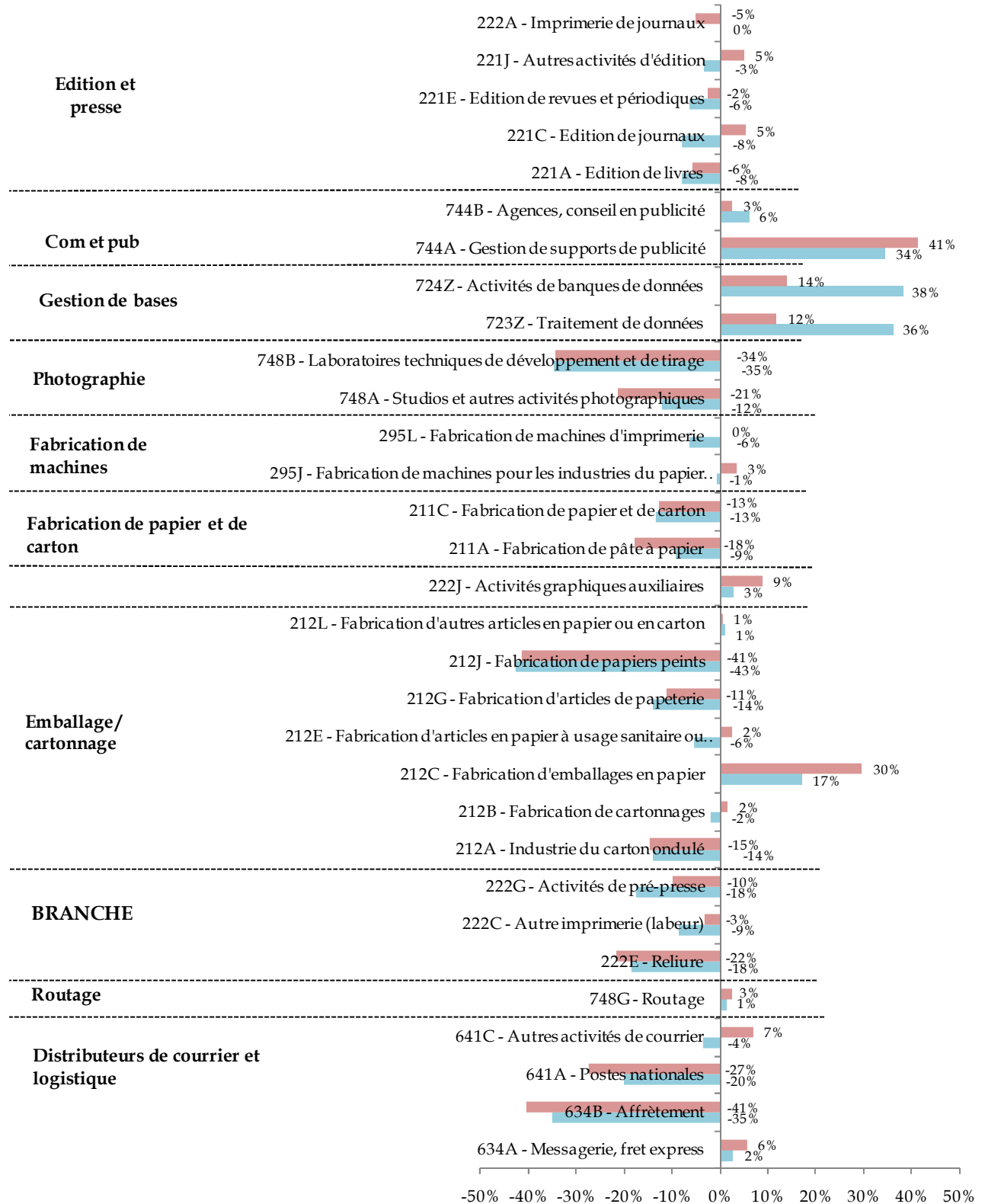
■ *La répartition du nombre de salariés par sexe par code NAF : le haut de la filière emploi plus de femmes*



■ Représentation des salariés par sexe dans la filière

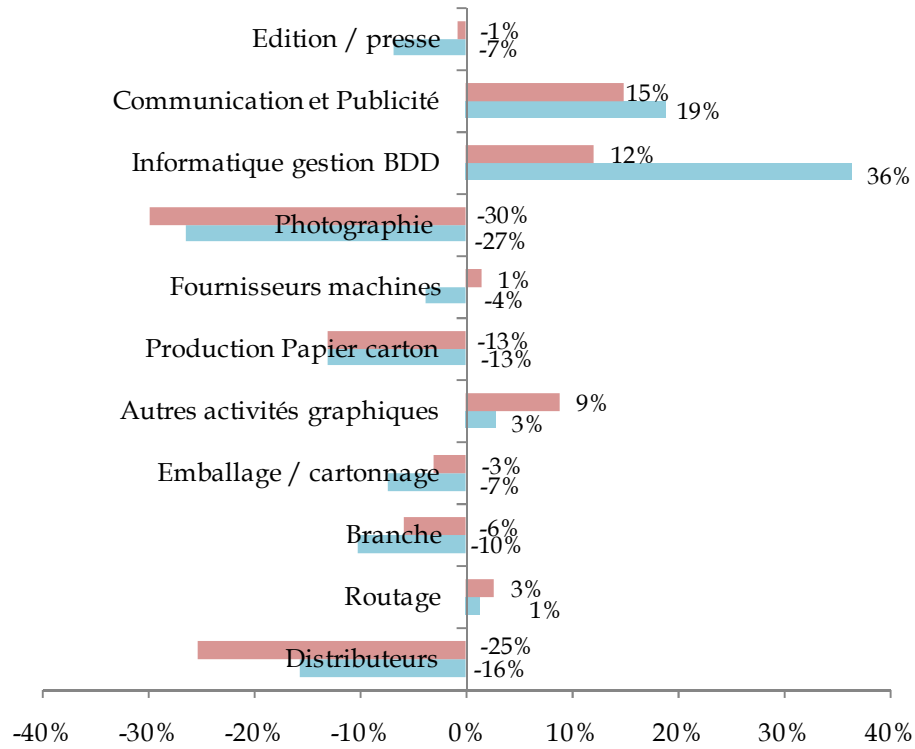


■ Evolution du nombre de salariés entre 2004 et 2007



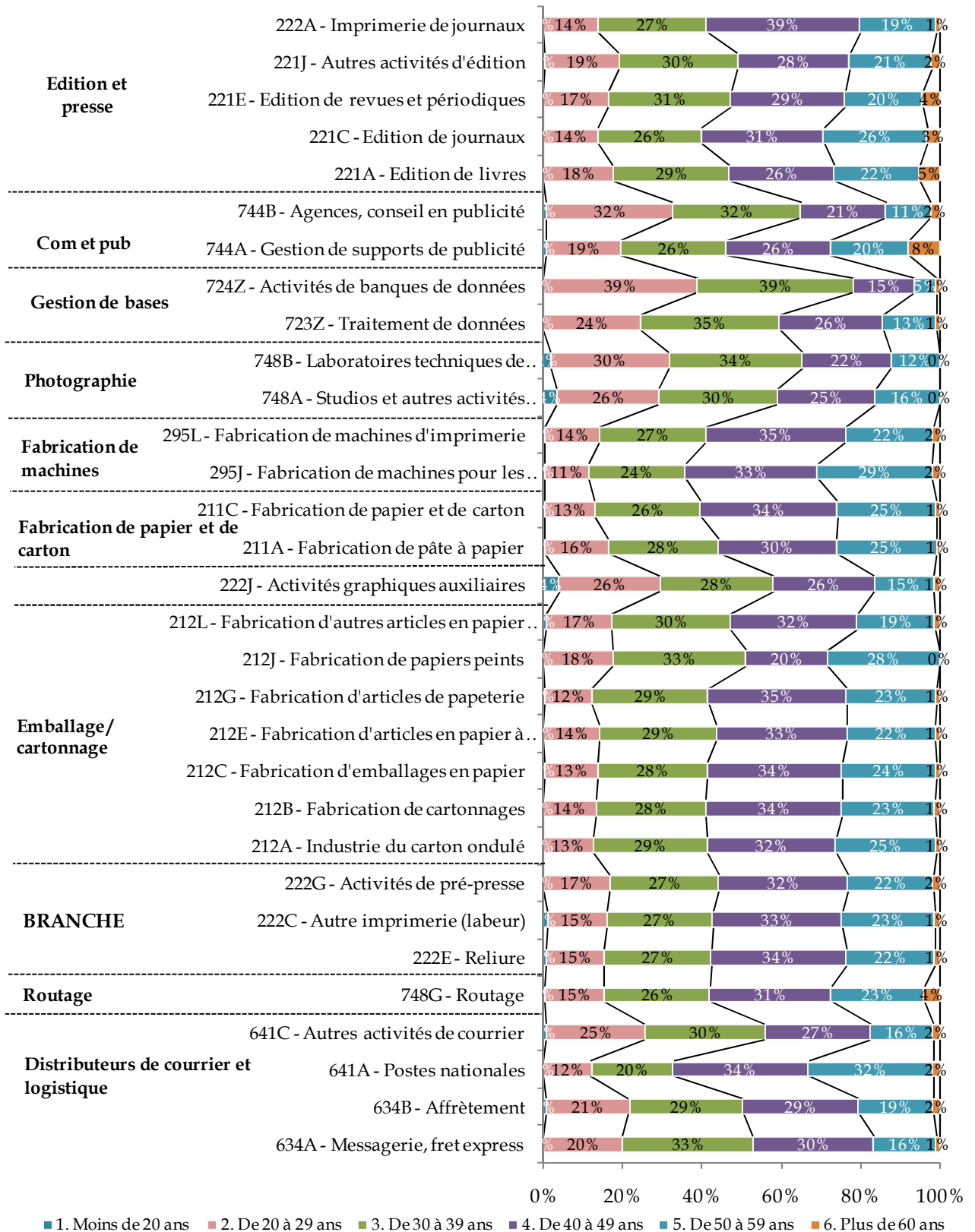
- Par grands secteurs

Evolution par secteurs des salariés par sexe entre 2004 et 2007

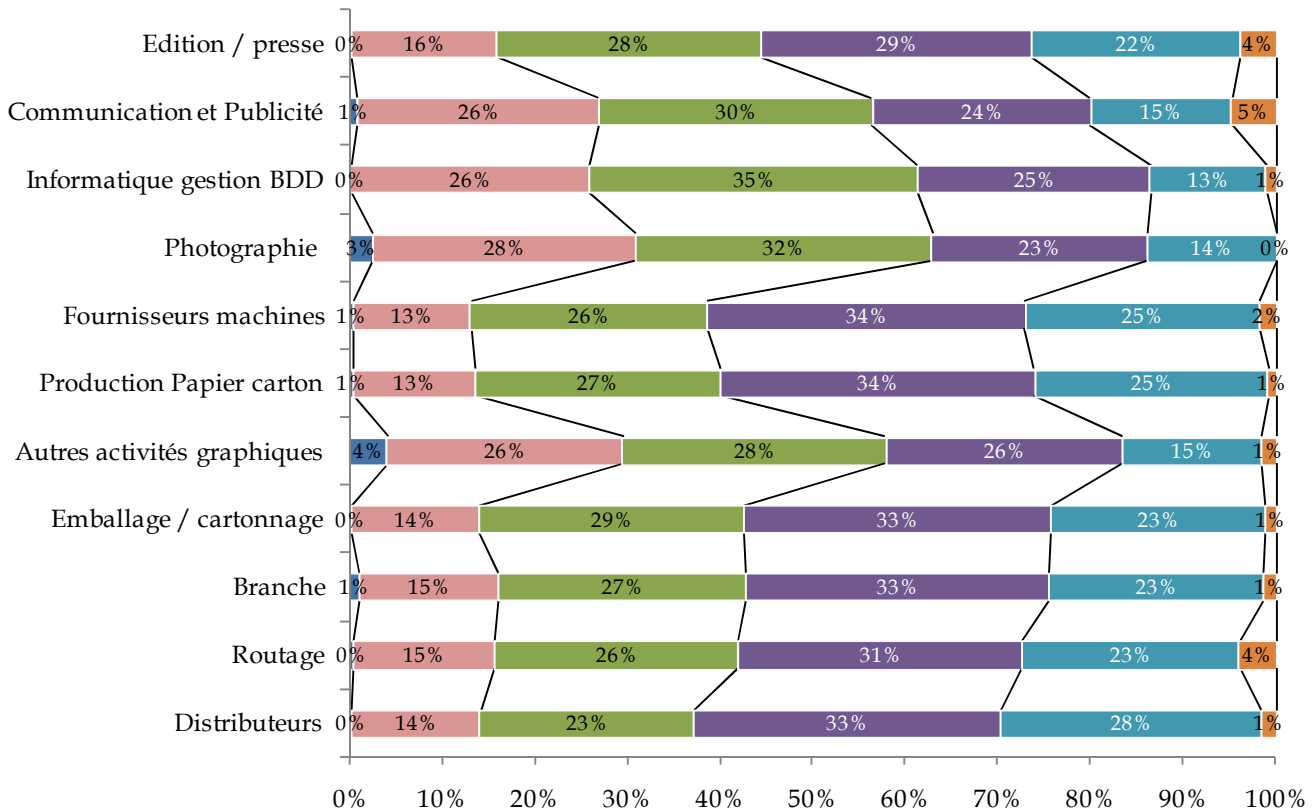


L'âge des salariés

■ *La répartition du nombre de salariés par tranches d'âge par code NAF : la communication et les entreprises de gestion de BDD ont les salariés les plus jeunes*



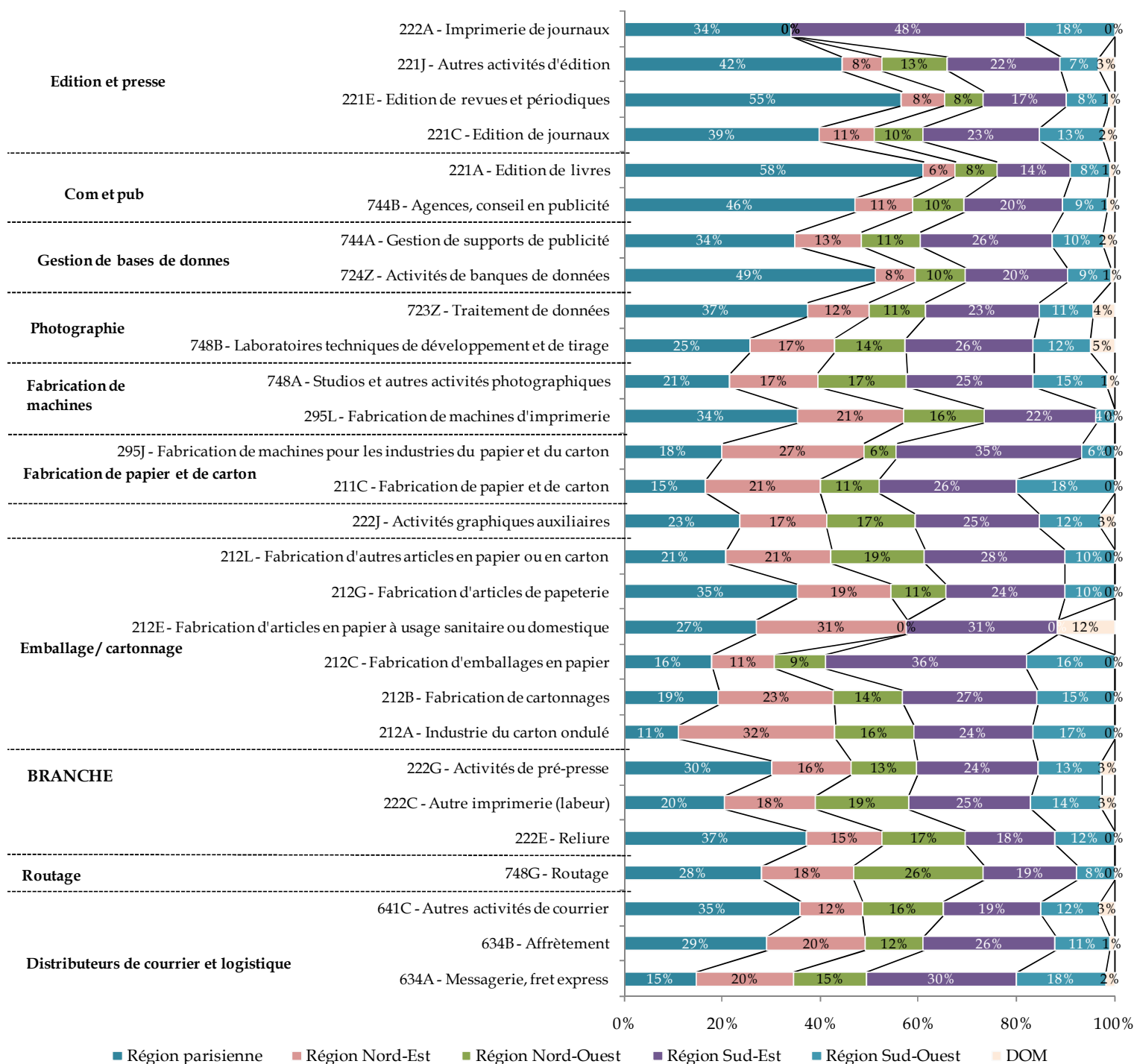
● Par grands secteurs



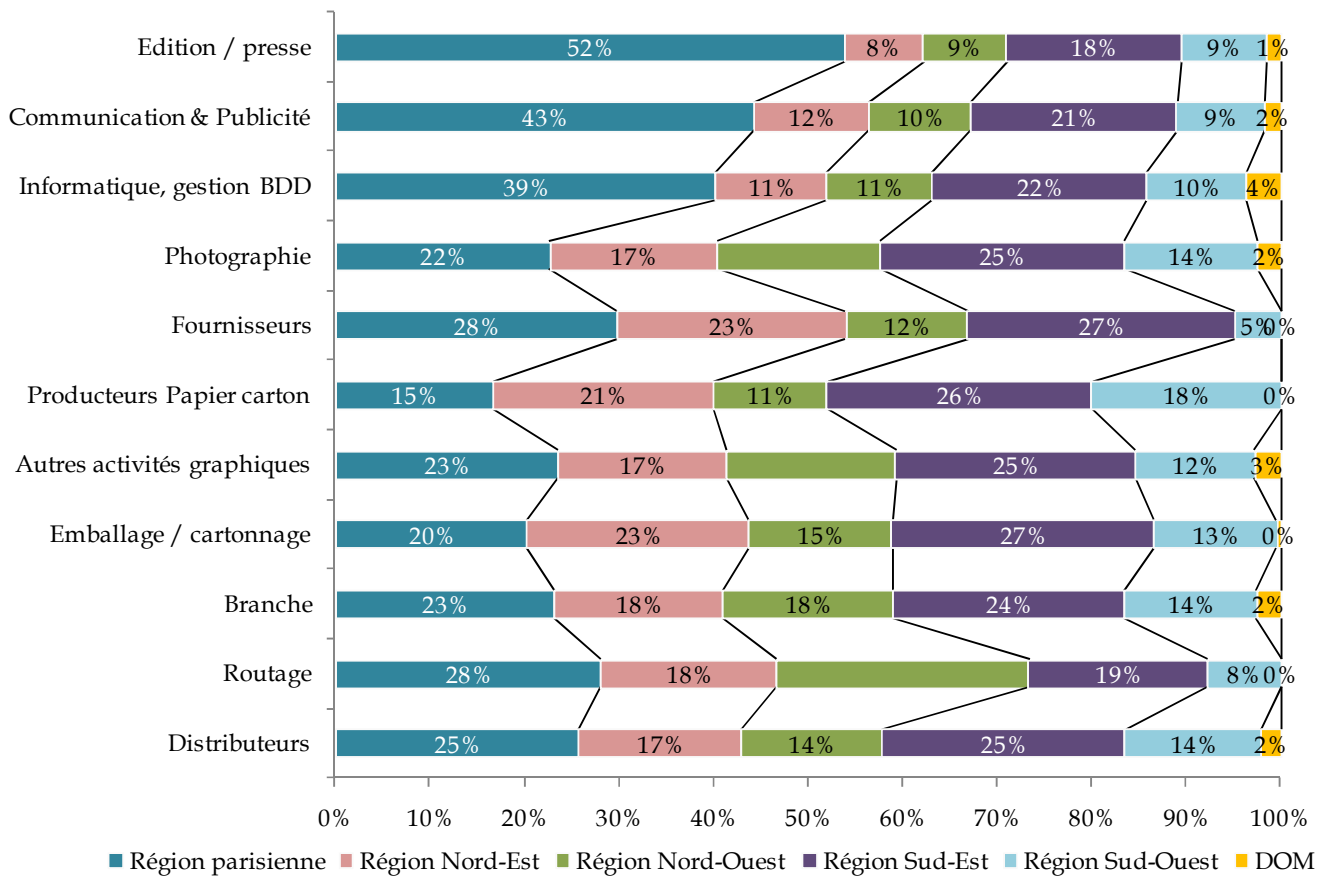
■ 1. Moins de 20 ans ■ 2. De 20 à 29 ans ■ 3. De 30 à 39 ans ■ 4. De 40 à 49 ans ■ 5. De 50 à 59 ans ■ 6. Plus de 60 ans

La localisation

■ La localisation des sièges sociaux des entreprises en 2007 : une concentration des donneurs d'ordre en Ile-de-France

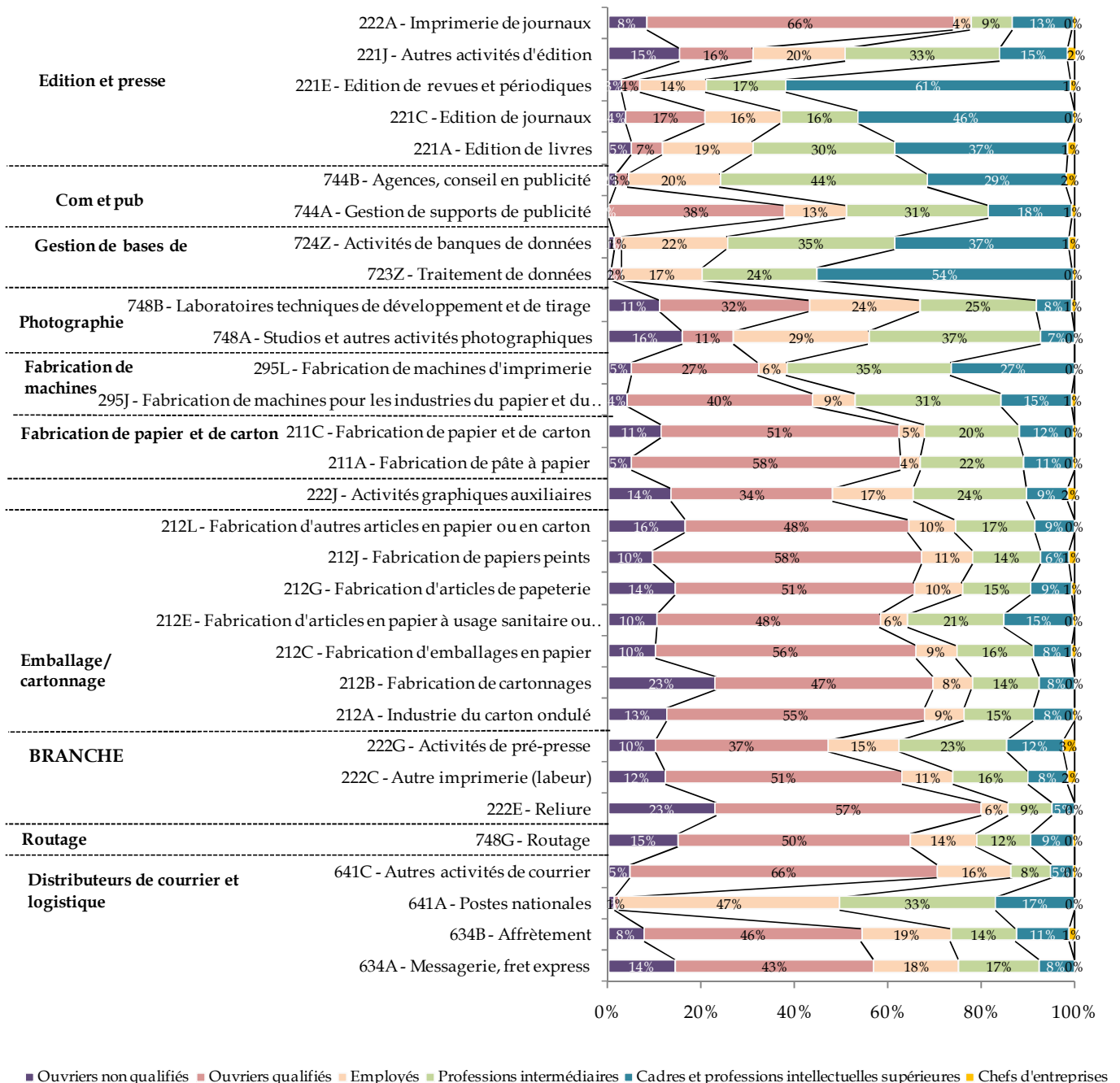


- Par grands secteurs :

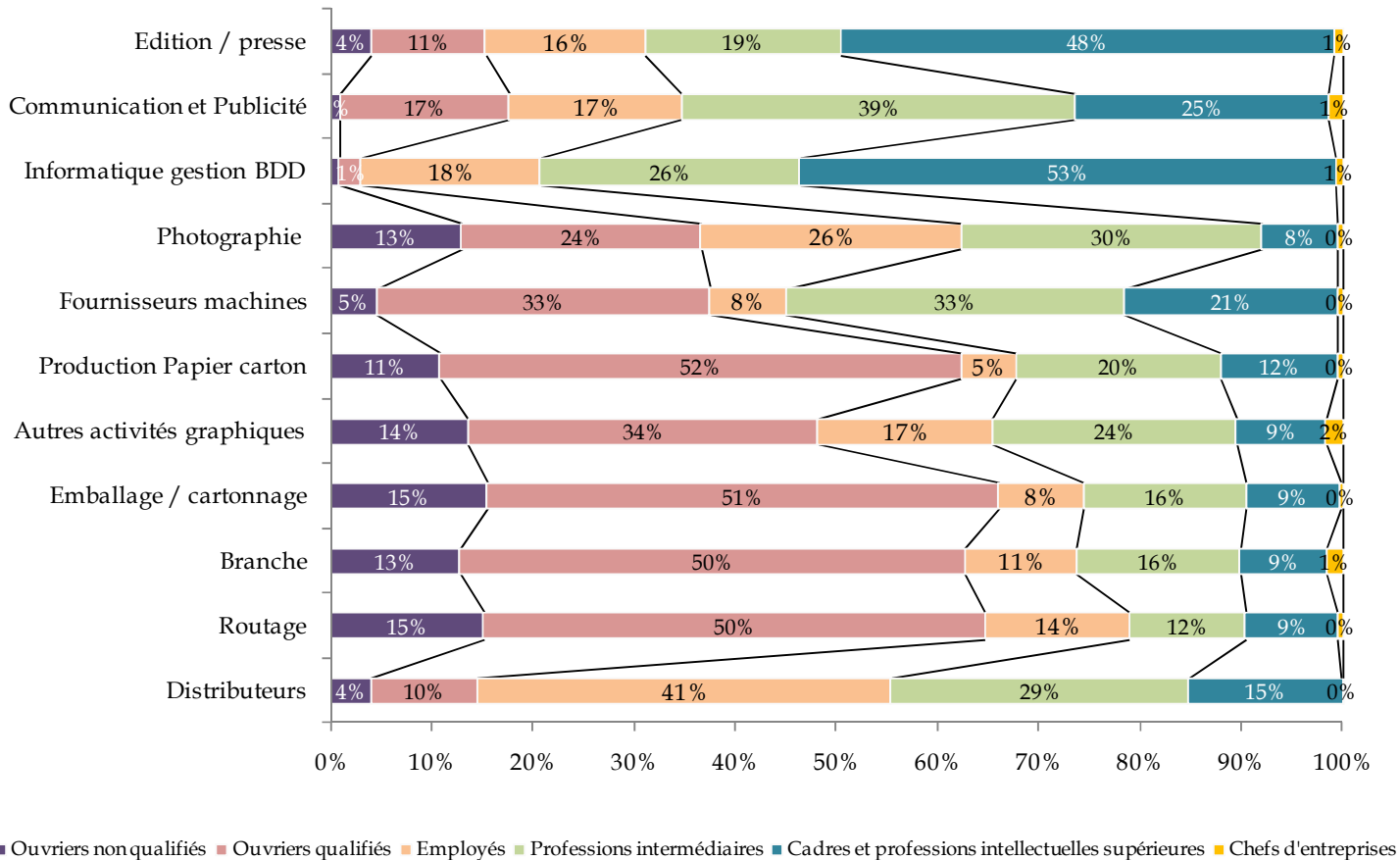


Les catégories socio-professionnelles des salariés

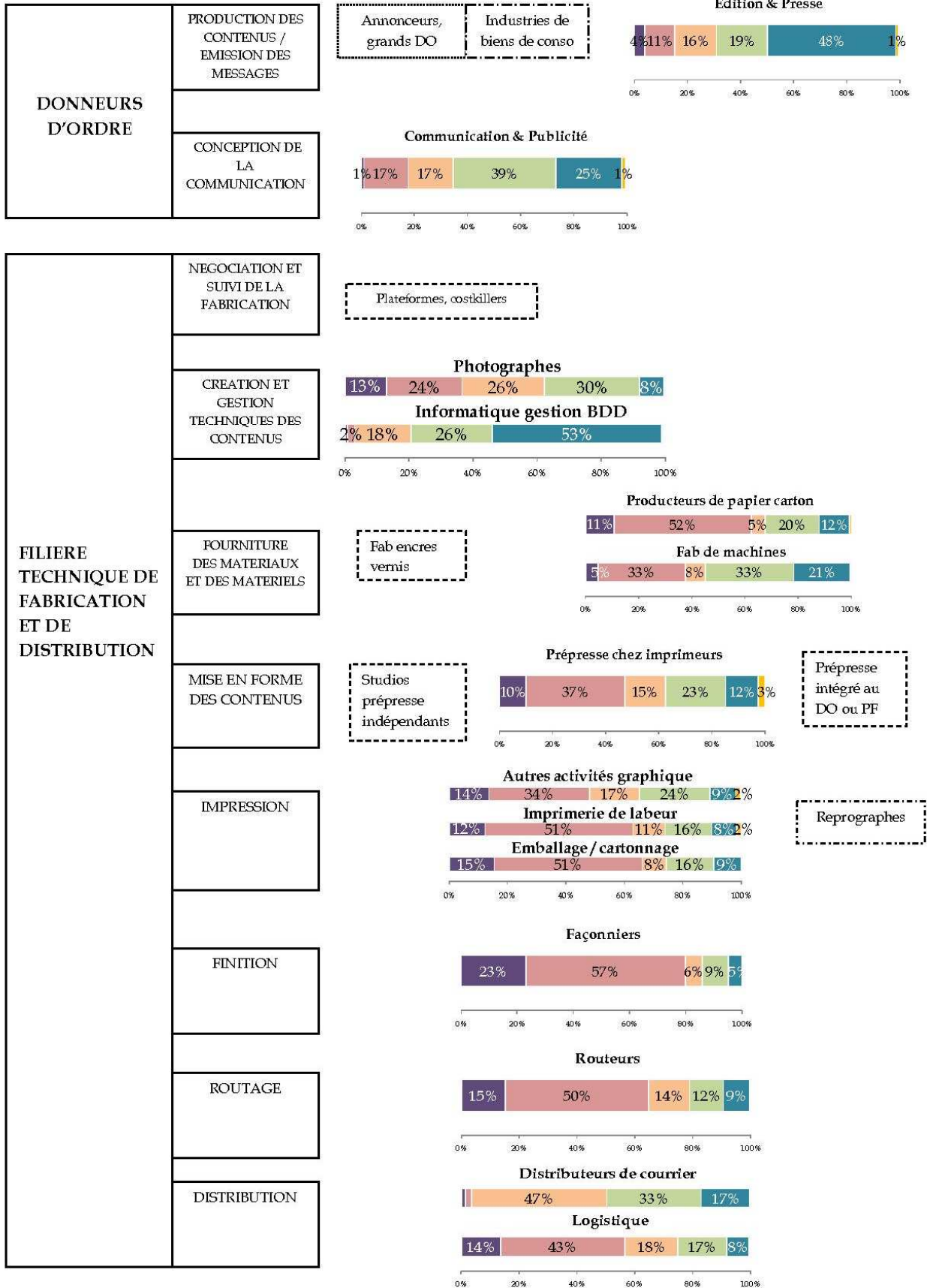
■ *La répartition du nombre de salariés par CSP par code NAF : la part globalement croissante des ouvriers lorsque la filière descend*



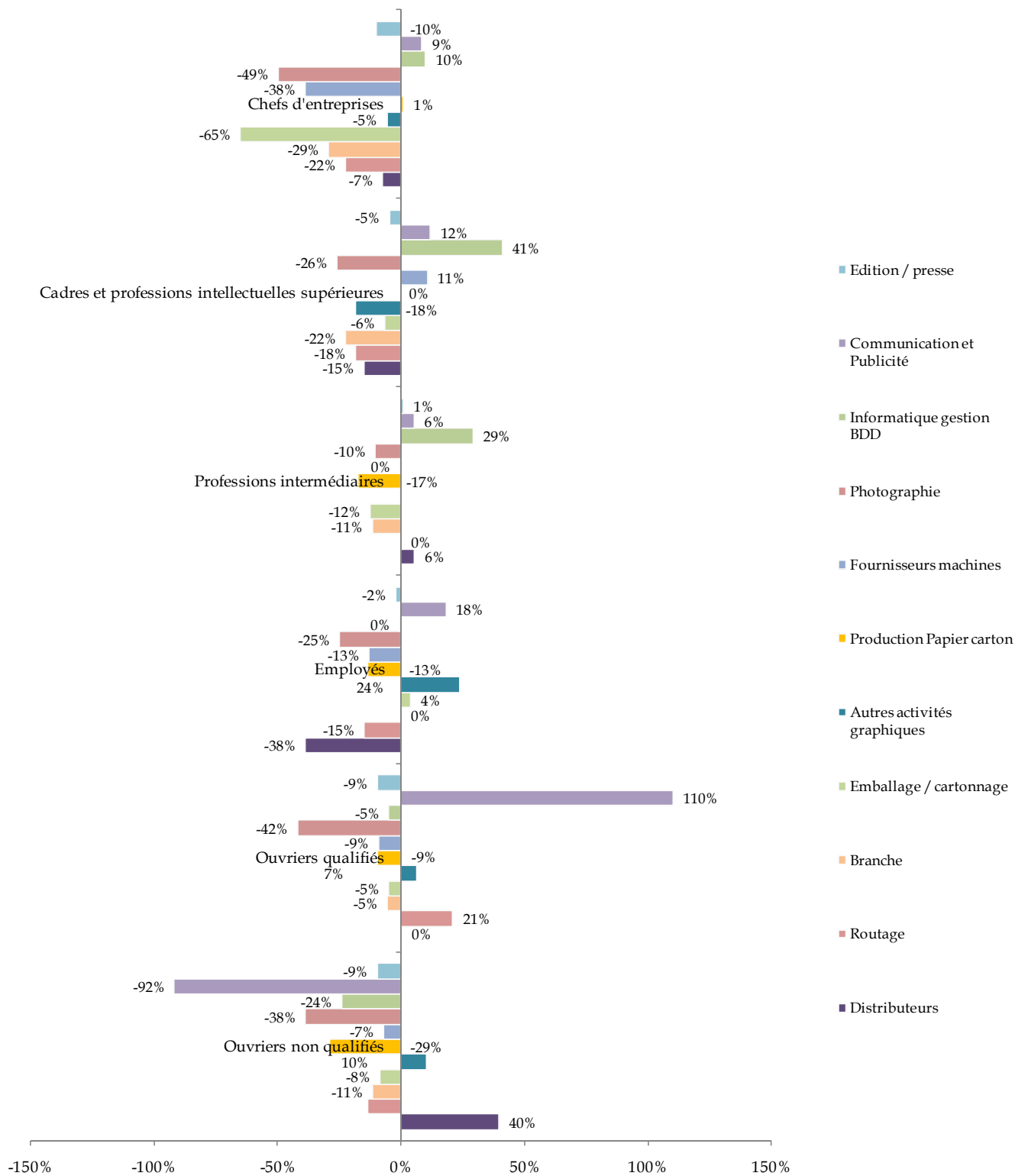
• Par grands secteurs



■ La part des CSP des salariés dans la filière

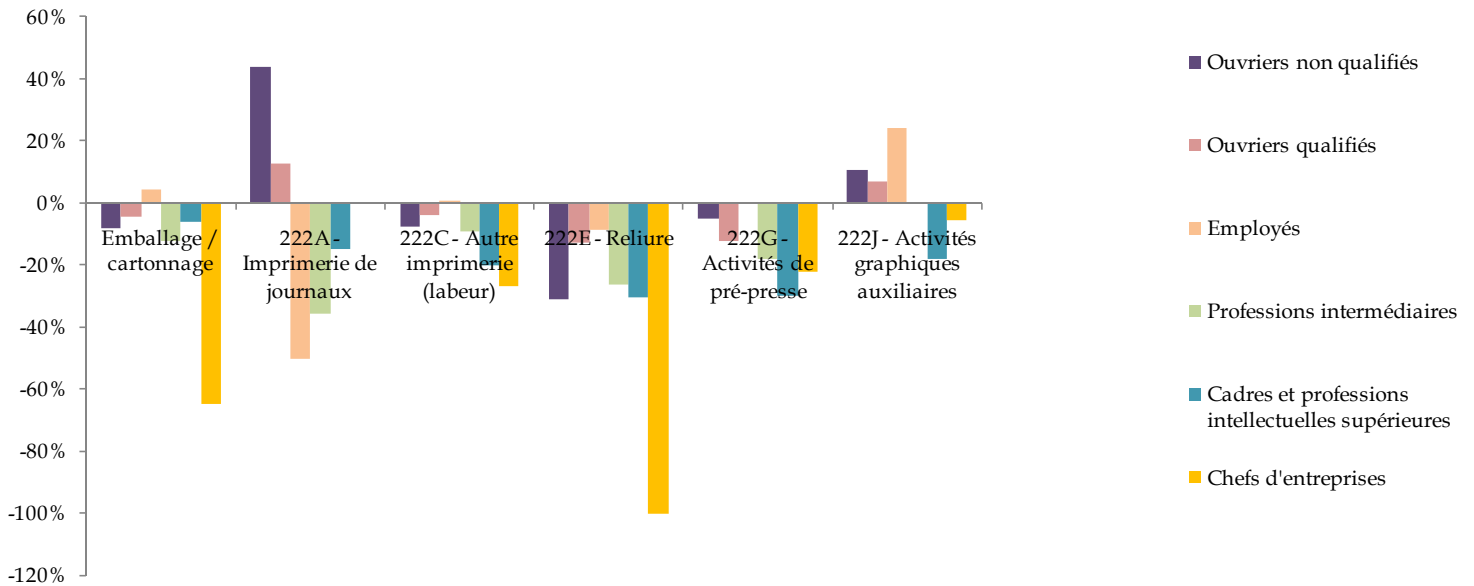


■ Evolution entre 2004 et 2007 par grands secteurs



- **Les donneurs d'ordre : une croissance du nombre de salariés cadres et professions intermédiaires**
 - L'édition et la presse : dans un contexte de baisse du nombre de salariés, on observe une baisse importante du nombre d'ouvriers et des cadres.
 - La communication & la publicité : dans un contexte de croissance importante du nombre de salariés, le nombre d'employés, de professions intermédiaires et de cadres progresse.
- **La filière technique de fabrication et de distribution**
 - **La création et gestion techniques de contenus : une croissance du nombre de salariés cadres et professions intermédiaires**
 - * Le même phénomène est observé dans les entreprises d'informatique, gestion de bases de données que dans le secteur de communication & publicité.
 - * Le nombre de salariés du secteur de la photographie est en forte baisse quelle que soit la CSP.
 - **La fourniture de matériaux et de matériels : une baisse du nombre d'ouvriers et d'employés et une croissance des salariés cadres**
 - * Dans un contexte de baisse du nombre de salariés dans le secteur des fournisseurs de machines, le nombre de cadres croît.
 - * Dans le secteur des producteurs de papier / carton, le nombre d'ouvriers et de salariés est fortement en baisse, le nombre de cadres reste stable.
 - **Les industries graphiques : une évolution inverse à celle des secteurs amont, une baisse importante du nombre de cadres**
 - * Dans le secteur de l'emballage / cartonnage et dans la branche (prépresse, imprimerie de labeur et finition), on observe une diminution globale du nombre de salariés ; cette baisse concerne davantage les cadres que les ouvriers. En revanche, le nombre d'employés semble stable.
 - * Dans les activités graphiques auxiliaires (dont le nombre de salariés croît), on observe une hausse du nombre d'ouvriers, d'employés et de professions intermédiaires.
 - **Le routage : une croissance du nombre d'ouvriers qualifiés et une stabilité du nombre de professions intermédiaires**
 - **La distribution : une croissance du nombre d'ouvriers non qualifiés et des professions intermédiaires.**

- Zoom sur les CSP des salariés des industries graphiques

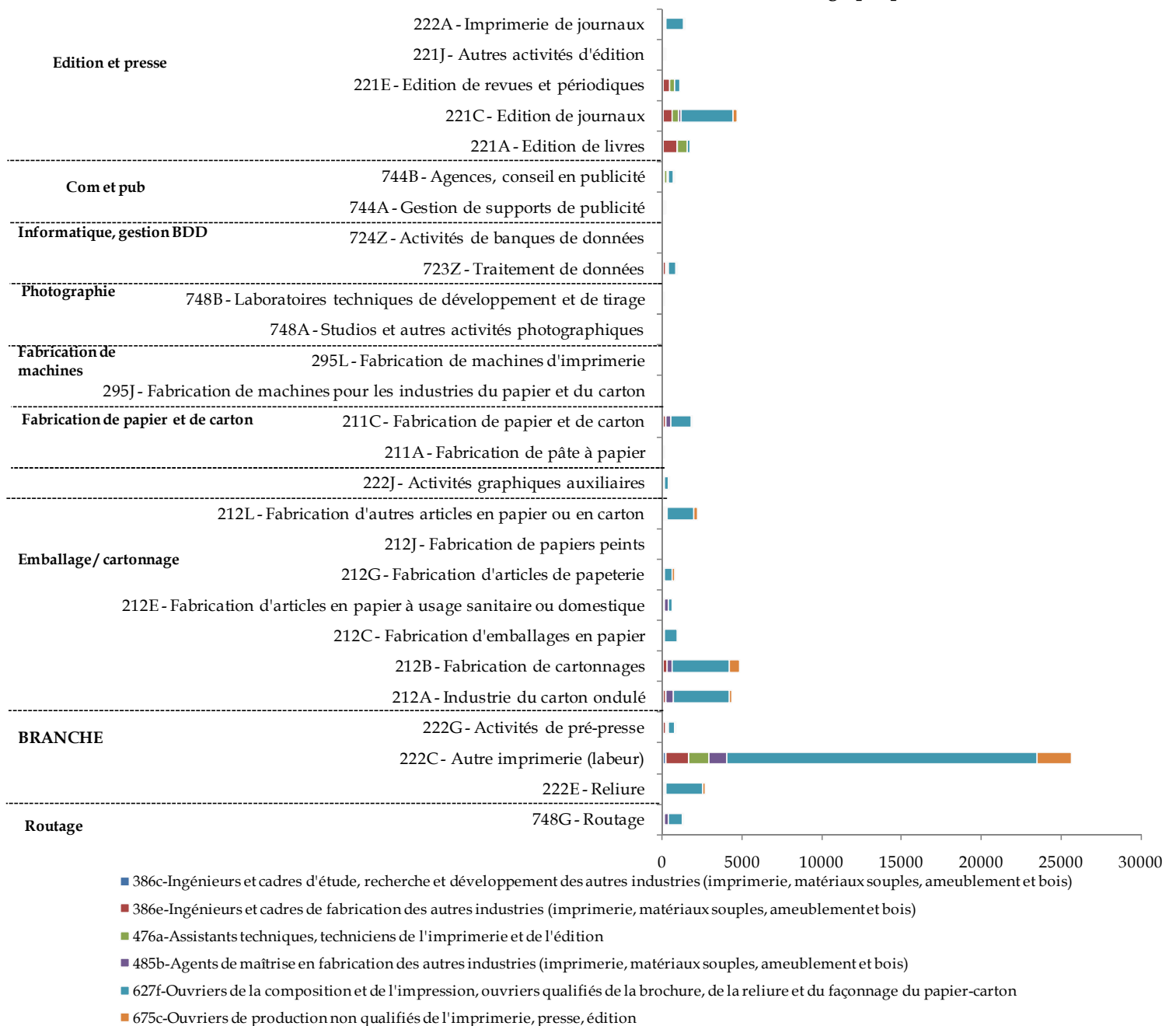


- Le nombre de salariés ouvriers non qualifiés et ouvriers qualifiés croît dans les imprimeries de journaux, alors qu'il diminue dans l'imprimerie de labeur. De manière générale, entre 2004 et 2007, le nombre de salariés dans l'imprimerie de journaux est resté stable alors qu'il diminuait de 7% dans l'imprimerie de labeur.
- L'activité de finition semble la plus touchée en termes de baisse de nombre d'emplois (toutes CSP confondues) dans la branche.
- Le secteur de l'emballage et du cartonnage semble moins affecté en nombre de pertes d'emplois que la branche.
- Dans les industries graphiques, seules les activités graphiques auxiliaires connaissent une hausse du nombre de salariés.

Les professions et catégories socio-professionnelles des salariés

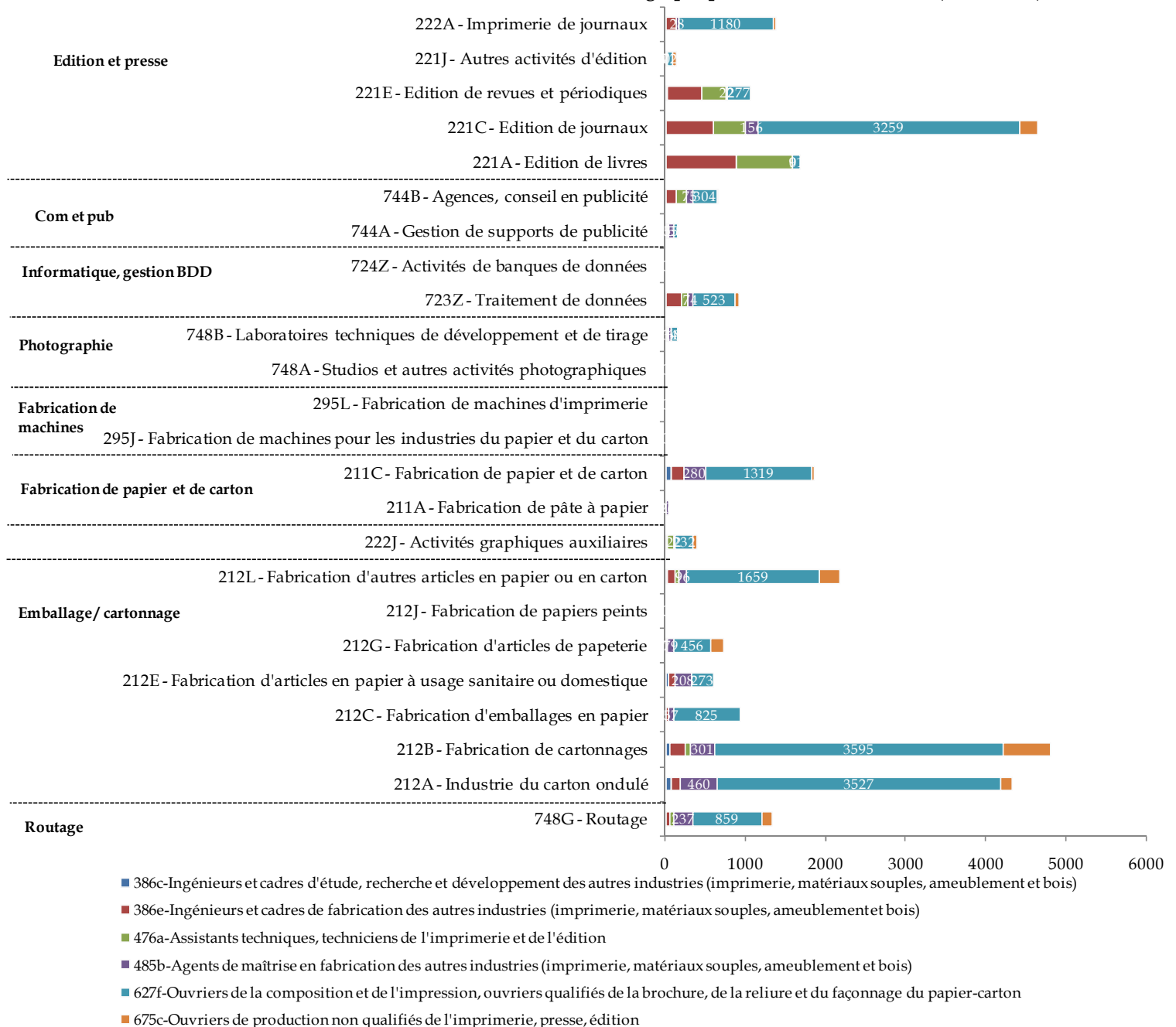
■ 51% des salariés des 6 PCS sélectionnées dans la branche du labour (222 C, E, G)

Nb de salariés relevant des PCS liées aux industries graphiques en 2007



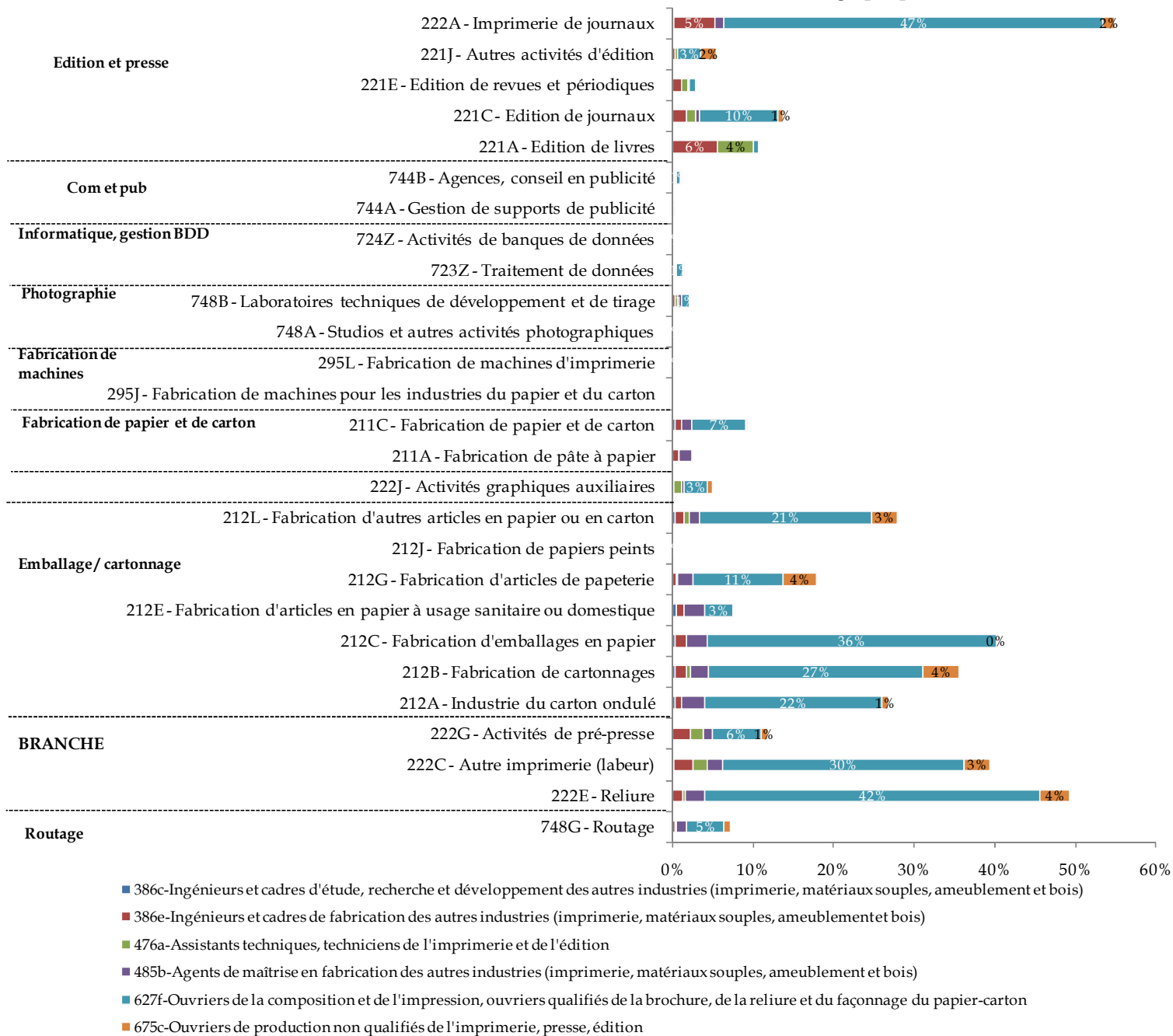
■ **En zoom, sur les 49% restants : 24% des salariés des 6 PCS sélectionnées sont du secteur du carton ondulé, de la fabrication de cartonnage et de l'édition de journaux**

Nb de salariés relevant des PCS liées aux industries graphiques en 2007 sans le laleur (222 C, E, G)

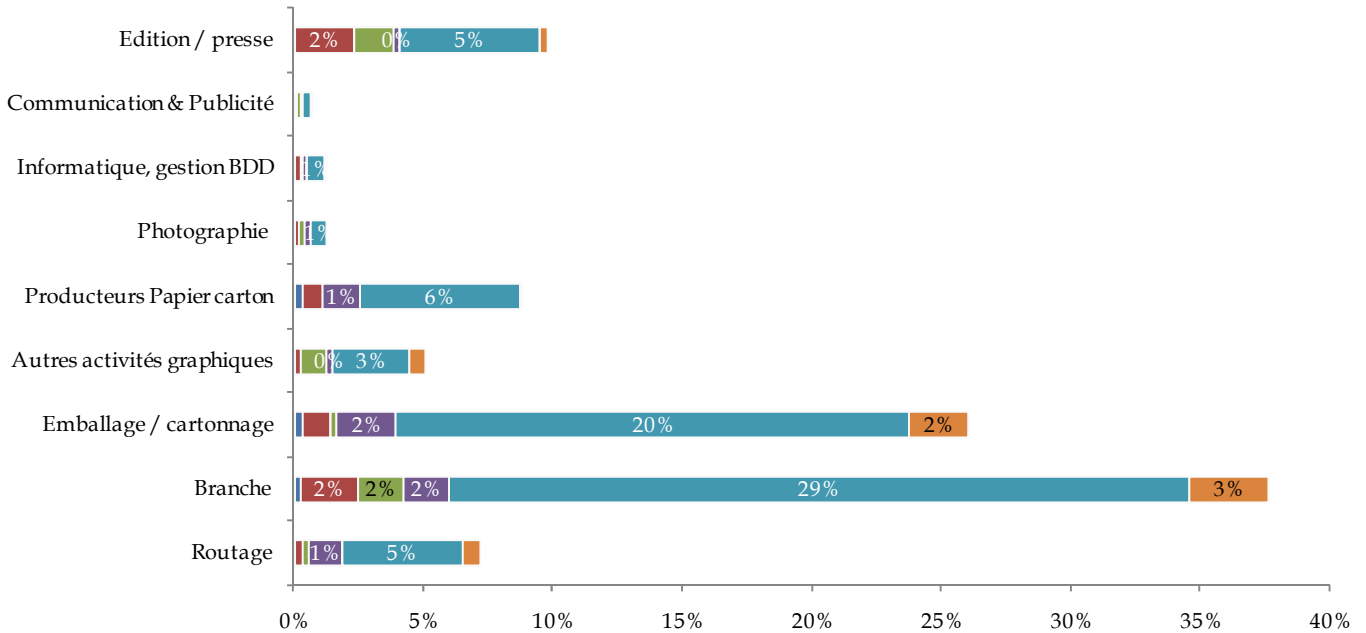


■ *Les 6 PCS sélectionnées représentent 55% de l'emploi dans l'imprimerie de journaux, 40% dans la Fabrication d'emballages en papier, 49% dans la reliure, 39% dans l'imprimerie de laurier et 36% dans la fabrication de cartonnage*

Nb de salariés relevant des PCS liées aux industries graphiques en 2007



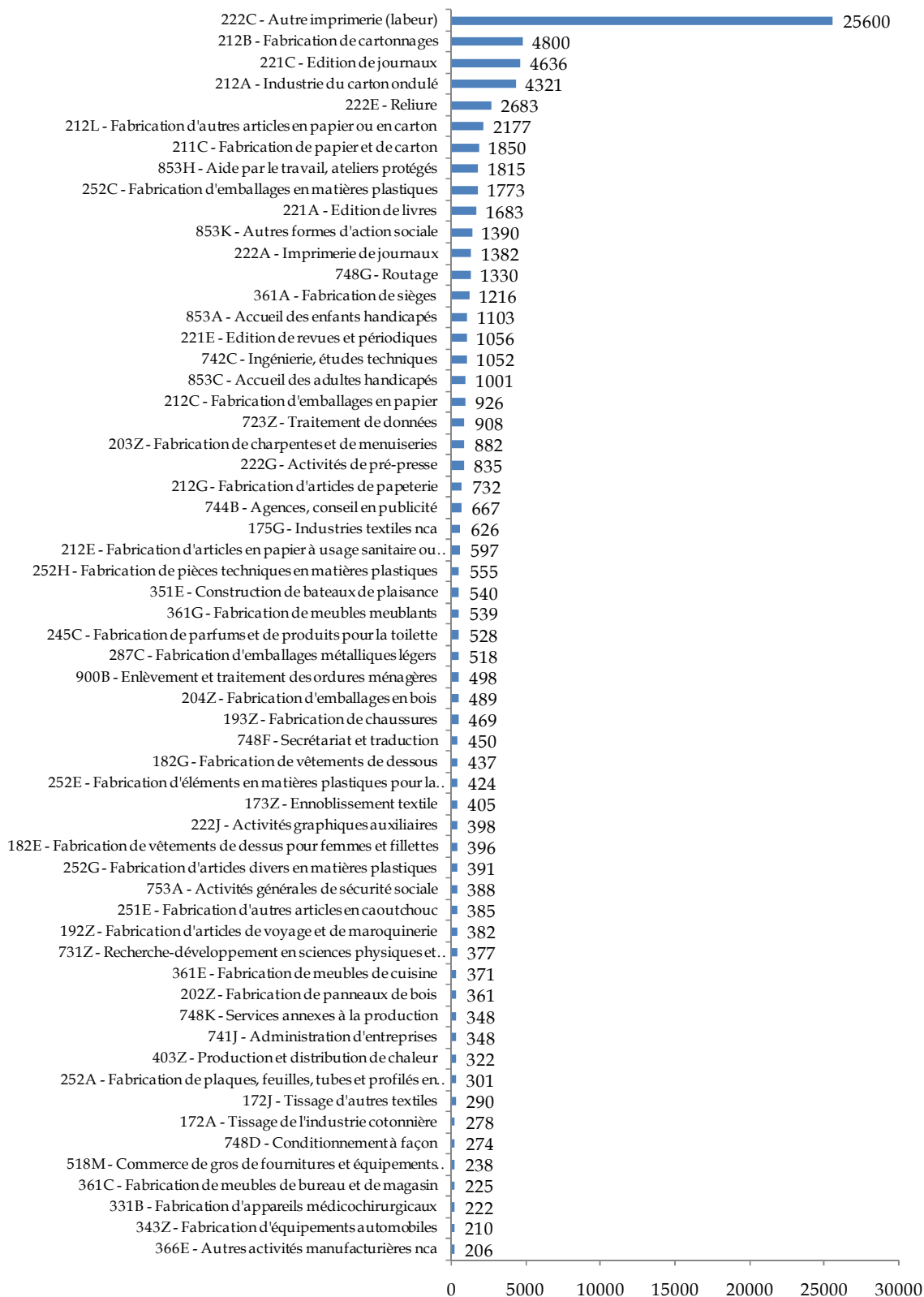
- Par grands secteurs, le poids de la branche et du secteur de l'emballage / cartonnage



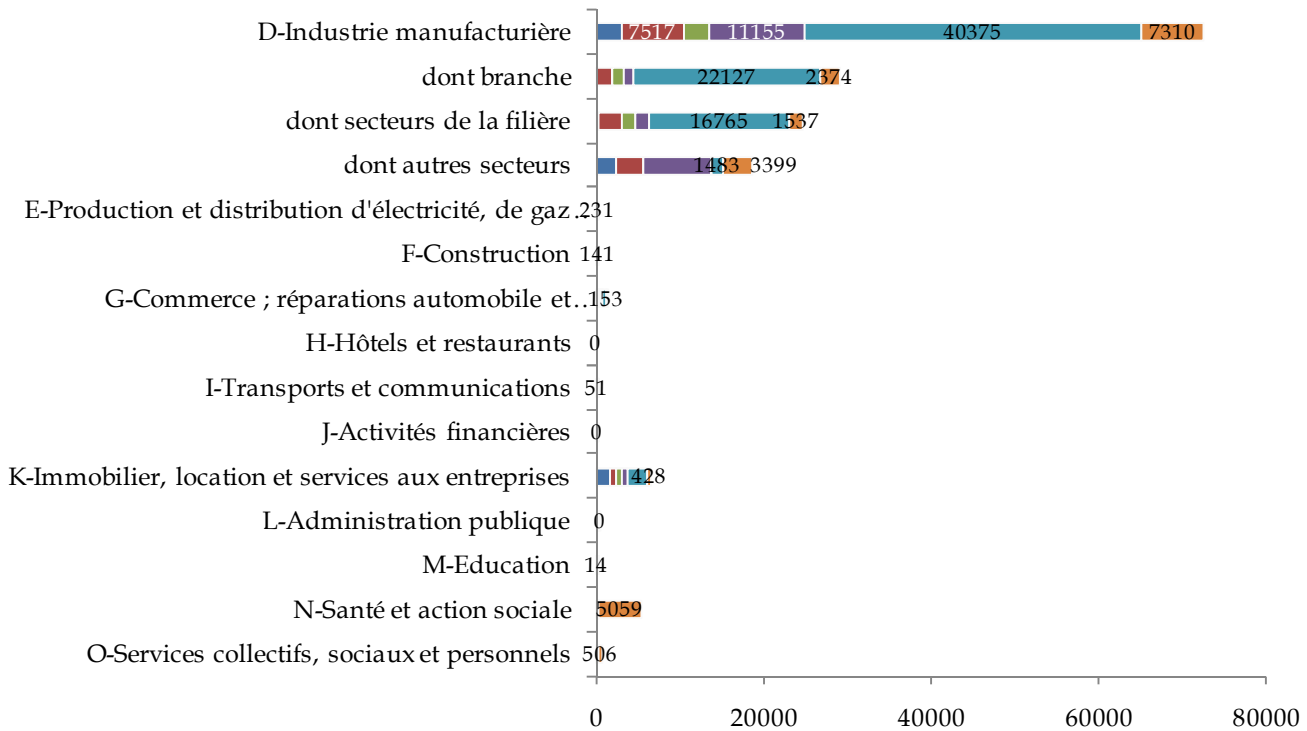
- 386c-Ingénieurs et cadres d'étude, recherche et développement des autres industries (imprimerie, matériaux souples, ameublement et bois)
- 386e-Ingénieurs et cadres de fabrication des autres industries (imprimerie, matériaux souples, ameublement et bois)
- 476a-Assistants techniques, techniciens de l'imprimerie et de l'édition
- 485b-Agents de maîtrise en fabrication des autres industries (imprimerie, matériaux souples, ameublement et bois)
- 627f-Ouvriers de la composition et de l'impression, ouvriers qualifiés de la brochure, de la reliure et du façonnage du papier-carton
- 675c-Ouvriers de production non qualifiés de l'imprimerie, presse, édition

■ Dans une analyse plus globale, par NAF, les secteurs dont plus 200 salariés sont classés dans les 6 PCS

Nombre de salariés relevant des PCS liées aux industries graphiques

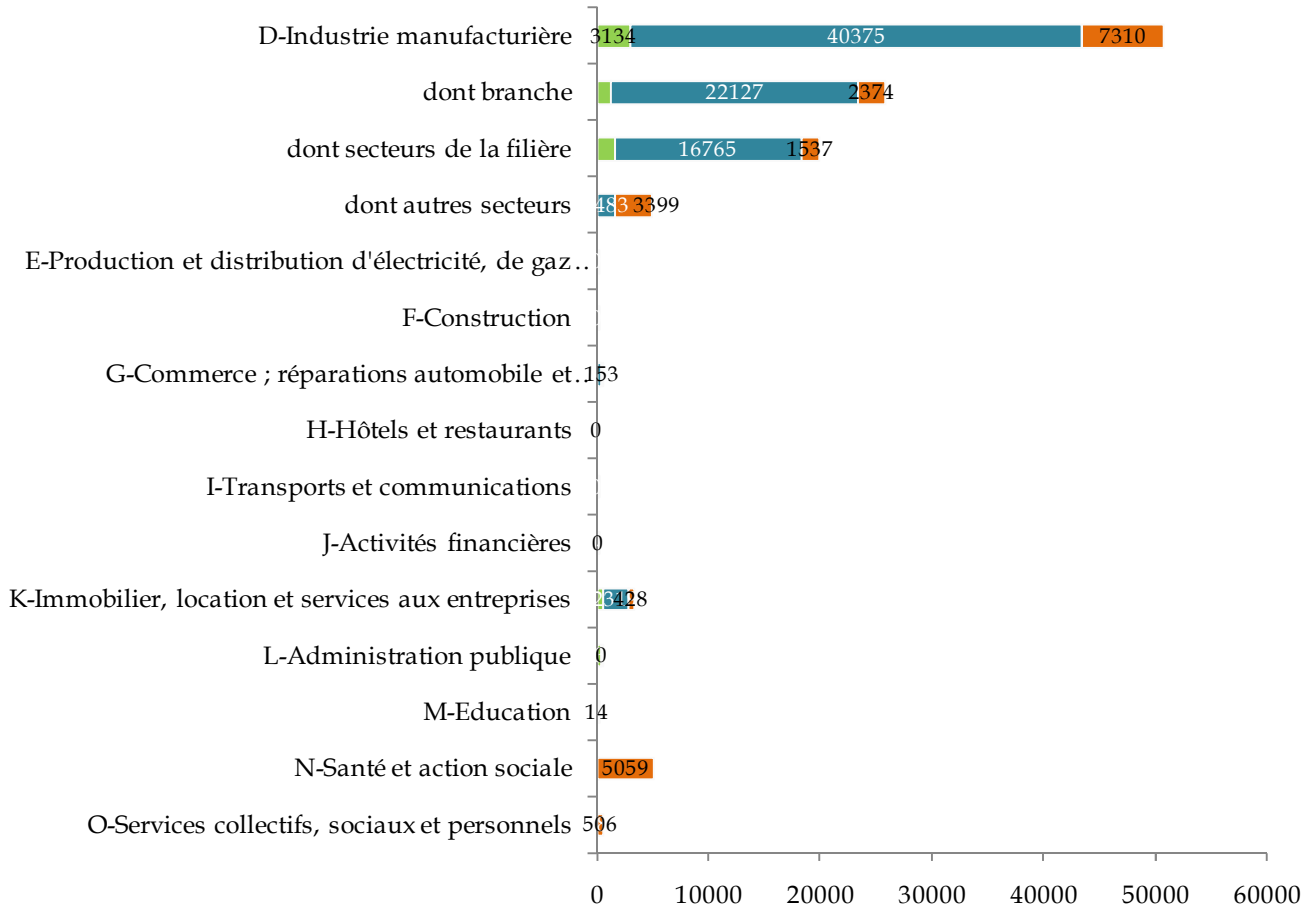


- Par grands secteurs : le poids logiquement important de l'industrie manufacturière



- 386c-Ingénieurs et cadres d'étude, recherche et développement des autres industries (imprimerie, matériaux souples, ameublement et bois)
- 386e-Ingénieurs et cadres de fabrication des autres industries (imprimerie, matériaux souples, ameublement et bois)
- 476a-Assistants techniques, techniciens de l'imprimerie et de l'édition
- 485b-Agents de maîtrise en fabrication des autres industries (imprimerie, matériaux souples, ameublement et bois)
- 627f-Ouvriers de la composition et de l'impression, ouvriers qualifiés de la brochure, de la reliure et du façonnage du papier-carton
- 675c-Ouvriers de production non qualifiés de l'imprimerie, presse, édition

■ *Dans une analyse plus fine sur 3 PCS impression et édition : l'industrie manufacturière regroupe logiquement le plus de salariés*

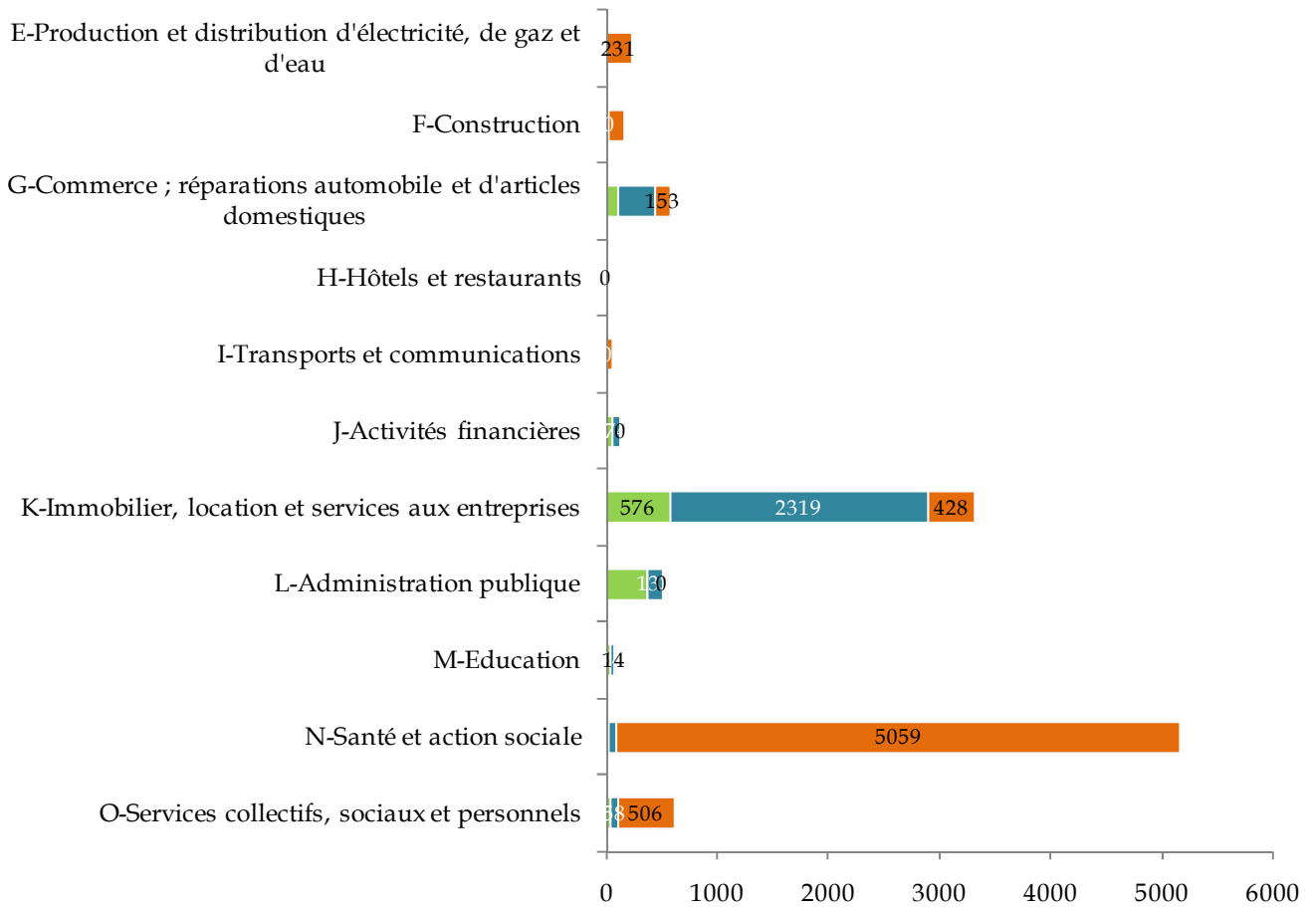


■ 476a-Assistants techniques, techniciens de l'imprimerie et de l'édition

■ 627f-Ouvriers de la composition et de l'impression, ouvriers qualifiés de la brochure, de la reliure et du façonnage du papier-carton

■ 675c-Ouvriers de production non qualifiés de l'imprimerie, presse, édition

- **Zoom par grands secteurs sans l'industrie manufacturière : le poids de l'immobilier, location et services aux entreprises et la santé et l'action sociale**



■ 476a-Assistants techniques, techniciens de l'imprimerie et de l'édition

■ 627f-Ouvriers de la composition et de l'impression, ouvriers qualifiés de la brochure, de la reliure et du façonnage du papier-carton

■ 675c-Ouvriers de production non qualifiés de l'imprimerie, presse, édition

1. **Rappel des objectifs et du déroulement de l'étude**
2. **Diagnostic qualitatif de la situation économique du secteur**
3. **Photographie statistique**

4. Les impacts sur les différentes fonctions dans l'entreprise et leurs emplois

5. **La gestion des ressources humaines**
6. **Dépouillement de l'enquête auprès des entreprises de la branche**
7. **Dépouillement de l'enquête auprès des entreprises de secteurs connexes**
8. **Scénarios prospectifs**
9. **Recommandations et pistes d'action**

Avertissement méthodologique

Les évolutions de compétences sont à la fois établies par :

- le constat de ce qui change actuellement ;
- ce que les entreprises diagnostiquent et appellent de leurs vœux comme besoins de demain,
- les impératifs d'évolution que nous jugeons nécessaires pour l'avenir pour préparer les mutations de position et d'organisation décrits sur le chapitre 2.

Synthèse des métiers et des compétences clés, nouvelles ou à renforcer

| DIRECTION | | | | |
|---|---|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> → Positionnement stratégique → Pilotage financier → Management → Transmission d'entreprise | | | | |
| ENCADREMENT | COMMERCIAL | SUPPORTS | | |
| <ul style="list-style-type: none"> → Management → Gestion de projet → Règlementation et normes | <ul style="list-style-type: none"> → Elargissement des connaissances techniques → Veille des marchés et des besoins → Techniques de prospection → Approches multi-supports (web, print) → Le développement du marketing et de la communication de l'offre → La professionnalisation accrue de la réponse aux appels d'offre → L'accroissement de la réactivité aux demandes de devis → Le développement le conseil technique de fabrication → Le développement des compétences de chef de projet → Les compétences à l'international → Savoir vendre (connaissance des labels) | <ul style="list-style-type: none"> (administratif, maintenance, etc.) → GRH → Qualité | | |
| | DEVIS | | <ul style="list-style-type: none"> → La réactivité → Interface commercial / fabrication → Les compétences informatique | |
| | FABRICATION | | <ul style="list-style-type: none"> → Outils des flux / ordonnancement → Conseil technique → Dimension commerciale → Nouveaux médias → Achats → Contrôle des fichiers entrants → Contrôle de la qualité | |
| | INFORMATIQUE SPECIALISEE | | WEB | |
| | <ul style="list-style-type: none"> → BDD multimédia → Outils de web to print → Réseaux → Achat progiciels | | <ul style="list-style-type: none"> → Développement de sites | |
| | PREPRESSE | | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> → Création et communication → Cross média → Informatique → Préparation intégrée de l'impression numérique → Veille technique → Colorimétrie tous supports | | | |
| | IMPRESSION | | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> → Pilotage numérique → Multimachine → Conduite de presse numérique | | | |
| | FINITION | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> → Automatisation → Intégration → Contrôle qualité → Polyvalence et conduite multi-machines → Conduite de chaîne | | | | |
| "DISTRIBUTION" si positionnement | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> → Routage : BDD, personnalisation, encartage → Logistique : organisation | | | | |

Le contexte général

■ *Une baisse des effectifs salariés avérée au plan statistique et confirmée dans les échanges*

- **Une restructuration du paysage des entreprises :**
 - La fermeture d'entreprises.
 - Des redimensionnements des sites de production dans les groupes : par exemple la disparition de pôle offset.
 - Des fusions avec des dédoublonnements de fonctions et la recomposition des équipes à la baisse.
- **Engendrant une baisse des effectifs salariés, dans le cadre de :**
 - Des licenciements économiques, des PSE
 - Des départs à la retraite sans renouvellement d'équipe.

■ *Une mutation dans la répartition des effectifs et le profil des salariés*

- Le développement du service **industriel** engendre l'apparition de nouveaux profils et de nouveaux métiers dans les entreprises (marketing, informatique, etc.).
- Les effectifs de la production (prépresse et impression) sont en forte baisse et leurs profils évoluent : un besoin de niveau de formation initiale supérieur, des besoins de formations continues différents, etc.
- Différentes générations se côtoient : les salariés sur les nouvelles fonctions seraient plus jeunes, de niveaux de formation supérieurs

La fonction direction

■ *Le chef d'entreprise de TPE-PME reste le chef d'orchestre voire l'homme orchestre*

- Il **cumule** souvent les fonctions de gestionnaire, DRH, mais aussi de commercial (il se charge souvent des aspects de prospection, de négociation, de relation client), il gère la réponse aux appels d'offre et parfois même la fabrication et les devis. Enfin, il est parfois aussi chef d'atelier et référent technique (dans les TPE / PME, les chefs d'entreprise sont généralement d'anciens agents de la production).

La **compilation** des tâches impacte son poste :

- Des difficultés à suivre l'évolution de la législation impactant la production, la gestion des ressources humaines, etc.
- Des difficultés à suivre la fonction commerciale dans un contexte de multiplication des appels d'offre ;
- Des difficultés à avoir une démarche commerciale stratégique dues à un emploi du temps plus contraint par le quotidien.
- Dans les TPE /PME, le **manque de délégation** s'explique par :
 - la difficulté du chef d'entreprise à déléguer ;
 - le manque de ressources en interne.

Cela peut engendrer un problème d'autonomie pour les salariés et difficulté de positionnement dans la prise de responsabilité.

Mais des systèmes de management différents sont visibles entre l'ancienne et la nouvelle génération de chefs d'entreprise.

■ *Dans les plus grandes entreprises, les profils sont plus variés*

- Les chefs d'entreprise ont des profils plus variés (la finance par exemple) et viennent parfois d'autres secteurs (l'automobile par exemple) avec un niveau de formation initiale et/ou d'expérience de management plus élevé.
- Certains salariés évoquent des difficultés liées au turnover de directeurs de groupes.

■ *Une population vieillissante : la problématique de la transmission*

- Certains chefs d'entreprise rencontrés sont dans une dynamique de transfert de l'entreprise à un bras droit.

- Or la problématique du transfert prend une importance croissante :
 - Certains ne trouvent pas de repreneur. Or l'entreprise a valeur de patrimoine pour certaines TPE et PME.
 - Les chefs d'entreprise se posent la question du transfert de compétences au moment du départ : comment procéder ?
 - Le transfert est parfois compromis par le fait que le portefeuille client est géré par le dirigeant (et fortement personnalisé par ce dernier), ce qui pose des problèmes de transfert de clientèle lorsque le chef d'entreprise transmet son entreprise.
 - Enfin une problématique de transfert dans un marché faiblement captif qui amenuise la capacité de vente.

■ *L'évolution des compétences*

- Une nécessité d'**innovation dans le positionnement stratégique** de l'entreprise :
 - Définir un **positionnement stratégique** et l'orientation de l'entreprise : changer de paradigmes et dépasser les frontières de son métier.
 - **Décliner la stratégie** de l'entreprise en termes de produits (gamme), de procédés techniques, de prix (définir son segment de marché), de clientèle, de prestation de services, etc.
 - Définir une **stratégie commerciale** ferme et novatrice.
 - Intégrer la stratégie dans des **contraintes de financement** des investissements et de marges.
 - Développer une **veille stratégique** afin d'appréhender avec anticipation les évolutions de marchés, de la concurrence, des attentes clients, etc.
 - Savoir utiliser des **outils de pilotage** : construire des business plan, un plan marketing, etc.
 - **Savoir décliner les choix d'investissement technique en fonction de la stratégie.**
 - Etc.
- La professionnalisation du **management** :
 - Savoir gérer des personnalités ;
 - Savoir gérer des profils de plus en plus variés : l'ancienne et la nouvelle génération, de niveaux de formation et de métiers différents, doivent pouvoir se comprendre et s'entendre.

- **L'intégration d'un pilotage financier et de gestion plus ferme :**
 - **Professionaliser** la gestion, la comptabilité analytique, la gestion financière et de trésorerie.
 - Faire des **choix d'investissement** : calculer un taux de rentabilité réaliste, avoir une politique d'investissement raisonnée, etc.
- **La préparation** plus en amont de la **transmission** de l'entreprise
 - **Former les bras droits aux compétences managériales.**

L'encadrement intermédiaire

■ Définition du champ d'intervention

- L'encadrant intermédiaire peut être le **chef d'atelier**, le **responsable de service prépresse**, du service fabrication, etc.
- Selon la taille de l'entreprise, il est animateur d'une équipe (encadrement du personnel), il met en pratique la décision collective, il rappelle les ordres de priorité, il organise et coordonne les tâches (optimisation du fonctionnement du parc machine, équipements et consommables, qualité, délais, quantité, etc.), il règle les problèmes techniques, il assure le suivi de la production et collabore avec les différents services de l'entreprise.
- Il participe au **transfert de compétences** et à la formation des équipes.

■ Le nombre de salariés de l'encadrement intermédiaire a diminué

- Cette fonction est de moins en moins présente dans l'entreprise, le nombre de **cadres diminue** dans le secteur.
- D'un encadrant par atelier, ce poste s'élargit à des responsabilités multiples sur plusieurs ateliers par exemple ou entre plusieurs fonctions.
- Certains salariés estiment que cette fonction n'est pas toujours reconnue dans leurs entreprises et nécessiterait une formation préalable.

■ L'évolution des compétences : le management

- Le développement d'une posture de **manager** :
 - faire travailler et motiver des **équipes pluridisciplinaires** (notamment informatique, prépresse et impression), **multiculturelles et pluri-générationnelles** ;
 - faire preuve de **qualités relationnelles et d'écoute**, nécessaires à l'organisation et à la mobilisation de l'équipe.
- **La conduite de projets plus complexes** :
 - dans des contraintes de fabrication plus importantes.
 - dans un contexte de mutation de l'activité (conseil, communication, élargissement des supports au cross média, intégration de nouveaux procédés d'impression, etc.)



- Le suivi de l'évolution **réglementaire et des normes** :
 - en matière d'environnements, de sécurité, des bases du droit du travail, etc.

La fonction commercialisation

■ *L'évolution du nombre de salariés*

- Les évolutions de l'environnement engendrent un **besoin de renforcement des forces de vente** (l'accompagnement du chef d'entreprise de TPE/PME) : il faut aller chercher le client et le suivre.
 - Certaines entreprises sont en construction d'un service commercial, d'autres en pérennisation et en accroissement de la structure commerciale.
 - La philosophie change : les entreprises désirent une posture commerciale plus agressive.
 - Certaines entreprises régionales de taille moyenne ont déployé une force de vente délocalisée de prospection (installation de succursales commerciales en région Ile-de-France).
- Globalement les **effectifs** de commerciaux seraient **stables**.
- Et de nombreuses entreprises éprouvent des difficultés à recruter des commerciaux qui connaissent le secteur (ceux qui connaissent le secteur ne veulent pas changer d'entreprise).

■ *Les profils et l'évolution des compétences*

- **L'élargissement des compétences techniques**
 - Aujourd'hui le commercial est un technico-commercial (ou le chef d'entreprise ou directeur de fabrication dans les plus petites unités) et connaît le matériel. Ce besoin de connaissances techniques (connaissance papier, machines, grammage, etc.) semble toujours incontournable.
 - Les **compétences techniques** doivent évoluer en fonction de l'évolution du matériel et du **support vendu** (print / Web / cross média).
- **Le développement de veille des marchés et des besoins clients**

Le rôle accru de la veille et la connaissance des **marchés**, de l'analyse des **changements**.

- Le commercial doit rechercher des frontières avec d'autres métiers connexes, car il a cette proximité avec le client, une sensibilité à l'évolution des marchés ;
- Il doit donc devenir **force de proposition** à l'évolution du produit.

- **La complexification de la prospection**
- **La nécessité d'une approche multi-supports (web, print)**
 - Pour la conquête de nouveaux marchés.
 - **Architecturer des réponses globales.**
- **Le développement du marketing et de la communication de l'offre**
 - Le **développement du conseil technique** afin d'apporter de la valeur en fonction du besoin des clients, une prestation plus globale et la commercialisation d'une offre packagée.
 - Le développement de la communication sur la vente de services et de solutions pointues.
- **La professionnalisation accrue de la réponse aux appels d'offre**

Du fait de leurs multiplications
- **L'accroissement de la réactivité aux demandes de devis**
- **Le développement le conseil technique de fabrication**
 - Compétences à développer notamment avec la fonction fabrication
- **Le développement des compétences de chef de projet**
- **Les compétences à l'international**
 - La mondialisation des acteurs (fournisseurs, grands donneurs d'ordre).
 - La prospection de nouveaux marchés.
- **Savoir vendre le papier, connaître les labels**



La fonction devis

■ *L'évolution des compétences*

- Fonction d'interface entre les fonctions commerciale et fabrication, la plupart du temps intégrée à la fonction fabrications.
- L'augmentation de la réactivité du devisage.
- L'intégration des compétences informatiques permettant de maîtriser voire de faire évoluer les paramètres des logiciels de commande et de devis en ligne.
- La croissance des interrelations avec les autres fonctions.

La fonction fabrication

■ Définition du champ d'intervention

- Ce terme, spécifique au secteur, ne doit pas être confondu avec la production.
- C'est un poste de coordination entre la fonction commerciale et l'équipe de production (prépresse et impression).
- Ce poste diffère en fonction de la taille de l'entreprise : il peut être très spécialisé (par exemple sur le devis ou le suivi de la production) ou très complet dans les plus petites entreprises.
- Généralement, le responsable de fabrication analyse techniquement les demandes, les chiffres en termes de coût et de délais, répartit les tâches de production, suit les dossiers.
- Le développement de l'impression numérique engendre :
 - une multiplication des commandes (sur des tirages courts avec l'individualisation des produits) donc une multiplication des demandes à traiter.
 - donc une refonte des outils administratifs, de la gestion des plannings, de la gestion des commandes, etc.

■ Le niveau de formation initiale demandé augmente

- Généralement, les entreprises recherchent des titulaires de BTS Communication et industries graphiques.

■ L'évolution des compétences

- **La maîtrise des flux et la professionnalisation l'ordonnement :**
 - dans une logique d'accélération des délais des demandes de devis, de réalisation du print : un besoin supplémentaire d'optimisation de la production ;
 - La maîtrise nécessaire des outils de gestion de flux et les outils Internet.
 - [La maîtrise des délais.](#)
- Le développement de **conseil technique de fabrication** au prospect ou au client :
 - Notamment en compensation de la baisse des compétences chez les donneurs d'ordre ;

- Le conseil sur les choix de papier, le grammage, dimension, les couleurs, la typographie etc.) et la vente de solutions « clé en main » pour le client.
- L'accroissement de la **posture et de la dimension commerciale** :
 - L'entretien de la relation commerciale : les agents de la fabrication sont parfois considérés comme des commerciaux sédentaires ; ils assurent le suivi des besoins des clients, le conseil technique, etc.
- La maîtrise des **nouveaux médias** :
 - La maîtrise de nouveaux outils comme le portail de commandes en ligne, la mise en place de l'EDI (échange de données informatisées) avec certains clients, et dans certains cas la GPAO (pour la gestion informatisée des plannings, etc.).
 - L'accroissement des compétences et de la connaissance sur les supports de communication Web, de crossmédia.
- **La maîtrise des achats**
 - Notamment le papier mais aussi de toute la sous-traitance (web, finition, logistique, etc.) [dans le cadre d'une offre globale](#).
- **L'accroissement du contrôle des fichiers entrants**
 - Et l'accroissement des échanges techniques avec les clients.
- **L'accroissement du contrôle de la qualité**
 - Le développement des process.

La fonction informatique spécialisée

■ *L'intégration de la compétence informatique dans les entreprises*

- L'extension radicale des outils informatisés dans nombre des activités des industries graphiques, mais aussi dans les activités nouvelles à enjeux, impose aux entreprises de maîtriser ces outils.
- A terme tous ces outils devront être maîtrisés par leurs **utilisateurs naturels respectifs** : les bases de données images par le prépresse, les logiciels de flux par la fabrication notamment, etc.
- Cependant aujourd'hui ces outils sont à mettre en place, voire à développer, et les compétences ne sont pas fréquemment déjà présentes dans les entreprises : ainsi **recrutent-elles souvent des jeunes profils ayant la compétence informatique** par formation initiale et/ou expérience : développeurs de sites web, de bases de données, gestionnaires réseaux, etc.
- A terme on peut imaginer que les fonctions artificiellement regroupées ici se **scinderont en deux groupes** :
 - les compétences **d'usage** seront portées par les **services utilisateurs** qui auront fini par les intégrer dans leur quotidien ;
 - les compétences de **développement et de support** seront portées par un **service informatique** (ou un informaticien) en transversal, ou encore, par un ou plusieurs prestataires externalisés.

■ *Les compétences nouvelles*

- **La constitution de bases de données multimédia**
En amont du prépresse
 - gestion de photothèques de produits pour le compte du client
 - archivage des réalisations PAO, des chartes, etc.
 - interfaçage de ces bases avec les systèmes d'information des clients (pour disposer des données produits par ex)
- **La gestion de bases de données de prospects ou clients du donneur d'ordre**
En amont du routage postal ou internet
 - constitution et/ou mise en forme et entretien permanent de fichiers de clients

- de même interfaçage de ces bases avec les systèmes d'information des clients (ERP par exemple, pour disposer des données de vente, de clients, etc.)
- **Le développement et la gestion de sites de web to print**
 - destinés à un public large (particuliers, TPE, etc.)
 - ou fermés aux seuls donneurs d'ordre
- **La structuration technique de sites internet pour le compte des donneurs d'ordre**

si l'entreprise est positionnée sur cette offre

La technique web (très différente de la technique print) : développer le paramétrage, prise en compte de la dynamique et de l'ergonomie, notion d'hébergement, d'accès, etc.
- **La mise en place des outils de flux**

La gestion numérique des étapes de la chaîne graphique de la conception à la finition (formats numériques, gestion informatique des paramétrages machine et suivie en temps réel de la production, gestion des couleurs, impression de données variables, etc.)
- **Les outils de contrôle des fichiers entrants**

en provenance des donneurs d'ordre
- **L'administration des réseaux haut débit de l'entreprise**

et interfacés avec les partenaires externes
- **La maîtrise de l'achat de progiciels** quand la technicité et les normes seraient stabilisées.
- **La maîtrise de la colorimétrie.**

La fonction pré-presse

■ *La définition du champ d'intervention*

- Comme cela a été précisé au cours de l'étude, le champ d'intervention classique se réduit.
- L'opérateur prépresse :

Ce métier correspond à la fusion des métiers des photgraveurs, composeurs ou monteurs. L'opérateur exploite les fichiers transmis par les clients, corrige (typographie, colorimétrie, etc.), numérise les images, réalise les mises en pages (texte et image), sort les épreuves, produit les plaques offset en CTP. Il réalise le traitement et la retouche des images. Il prépare la forme imprimée (plaque, films, etc.).

- Selon certaines entreprises rencontrées, les dernières mutations du secteur peuvent entraîner le sentiment de perte de compétences et de savoir-faire, le sentiment d'un travail plus répétitif ou la technologie dévalorise l'opérateur.
 - Pour certains professionnels, les compétences ont diminué dans le prépresse : beaucoup de logiciels assistent le travail, les compétences s'arrêtent à la maîtrise des outils informatiques. Le sentiment qu'aujourd'hui il faudrait moins de compétences pour créer une forme imprimable a été exprimé.
 - A l'inverse, certains imprimeurs ont le sentiment que les clients ne maîtrisent pas le savoir faire des salariés du prépresse. Pour ces imprimeurs, il faut intégrer la logique de l'imprimeur et le travail du CTP pour être performant sur le prépresse malgré la démocratisation des outils informatiques.

■ *L'évolution des effectifs : apparemment une forte diminution des effectifs dans les entreprises*

(à vérifier par l'enquête)

- Avec l'intégration des studios d'exé chez les donneurs d'ordre (pour mémoire)
- La diminution des volumes.
- Une automatisation croissante des process.

- Une diminution de l'offset (donc du travail sur les plaques) : les fichiers polymères remplacent les plaques²¹.

■ *L'évolution du profil des salariés*

- Ce seraient fréquemment des titulaires du BEP au BTS industries graphiques, selon la taille des entreprises.
- Cependant, de nombreuses entreprises jugent les niveaux du BEP et du bac professionnel insuffisants : les entreprises ont besoin de niveaux supérieurs de formation et de contenus plus fournis.

■ *L'évolution des compétences de la fonction globalement*

- **Le développement de la création et la communication :**
 - le développement de la création, la vente d'idées aux clients ;
 - l'évolution vers la PAO pour le Web combiné à la connaissance des impératifs de production ;
 - ou le développement de relations techniques et collaboratives avec des agences de communication voire partenariat, le besoin de créer des synergies avec la communication.
- Le développement des compétences sur les **supports web et cross média :**
 - parallèlement au développement de la communication et à la création, développer la connaissance d'un environnement multimédia et l'approche multicanal.
- L'intégration des **compétences en informatique :**
 - l'évolution des techniques de conversion des fichiers (à imprimer / à mettre en ligne sur Internet) ;
 - le développement des outils de gestion des flux (du prépresse à la finition) ;
 - l'intégration de l'activité de gestion de bases de données et de l'archivage : image, texte, adresse, etc.
- La maîtrise des fonctions de contrôle de la **colorimétrie**, et sur tous les supports, tant le papier que le Web.

²¹ Voir la fiche sur l'impression numérique

- L'appropriation de **la préparation intégrée de l'impression numérique**²²
 - La maîtrise des techniques de l'impression (colorimétrie, papier, encre, etc.), la compréhension des logiciels de pilotage des machines, la maîtrise des BDD (croissance de la personnalisation) car le procédé est maintenant un continuum intégré.
- **L'écoute de son environnement**
 - S'intéresser à l'organisation de secteurs proches, concurrents (agences de communication, de publicité, etc.) ou clients.
- **L'organisation et le développement d'une veille technologique**
 - Sur les logiciels, les techniques, etc.

■ *L'évolution des compétences vers la conduite de presse numérique (changement de métier)*

- Le développement des compétences :
 - PDF pour l'impression numérique : spécificités des réglages des PDF pour l'impression numérique ;
 - Les notions d'imposition : règles de bases et principes de l'imposition et expérience des logiciels d'imposition numérique ;
 - Le contrôleur : utilisation des fonctionnalités du contrôleur et des logiciels associés ;
 - Le pilotage de la presse, service et maintenance ;
 - Les problématiques du papier : connaissances des notions des sens de la fibre, de grammage, d'épaisseur papier, de l'équérage ;
 - Les basiques de la finition : utilisation du massicot et de sa programmation, d'une plieuse simple ou d'outils de reliure.

■ *La problématique de reconversion*

- En fonction des spécialisations souhaitées sur les nouveaux emplois du prépresse, l'évolution des salariés du prépresse est plus ou moins difficile :
 - une reconversion interne vers l'impression numérique pour certains salariés.
 - une reconversion externe qui semblerait parfois difficile pour les salariés de l'exé.

²² Voir la fiche sur l'impression numérique

La fonction impression

Le conducteur de machine à imprimer classique

■ *La définition du champ d'intervention*

- Encore aujourd'hui le métier est désigné par le procédé d'impression : **conducteur offset, que ce soit feuille ou rotative, conducteur en hélió, flexo ou sérigraphie.**
- Le conducteur est responsable de la qualité de la production.

Préalablement, il procède au calage de la forme imprimante (la plaque pour le procédé offset), il effectue les premiers réglages de la presse (pression du cylindre, réglages des marges, alimentation papier, etc.), prépare les encres.

Il contrôle le rendu des couleurs, élimine les défauts éventuels et lance la production

- Tout comme pour le prépresse, l'automatisation croissante aurait parfois pour conséquence de créer un sentiment perte de savoir faire (image contrôle, contrôle automatique de la couleur, etc.).

■ *L'évolution des effectifs : une diminution du nombre de salariés dans les entreprises*

- Une forte diminution des effectifs dans les entreprises rencontrées a été observée ces dernières années du fait notamment :
 - de l'évolution technologique : de moins en moins de salariés par machine ;
 - de la baisse d'activité conduisant à réduire les plages d'utilisation des machines ;
 - de la fermeture de sites de production ;
 - du passage de l'offset au numérique ;

■ *L'évolution du profil des salariés*

- Deux types de profils sont recherchés :
 - Les titulaires de diplômes spécialisés dans l'industrie graphique. Cependant les entreprises ont le sentiment qu'il existe un delta de plus en plus important entre le contenu des formations et la réalité du travail en entreprise, la formation ayant du retard sur l'évolution de la technique.

- Des titulaires de diplômes offrant une certaine complémentarité ou proximité de compétences : le BTS électromécanique par exemple, des diplômes en informatique, électronique, etc.

L'entreprise forme ensuite ces salariés aux postes et aux spécificités des industries graphiques.

- Le niveau de formation initiale est plus élevé et les recruteurs recherchent davantage le sens des responsabilités (savoir-être), la maîtrise de l'informatique, des méthodes de gestion de production et de gestion de projet.

■ *L'évolution des compétences*

- Le développement de la **polyvalence** et la **conduite de multi-machines** :
 - Le champ d'intervention du conducteur est plus vaste, les métiers moins segmentés : le conducteur peut devenir conducteur + massicotier + bobinier + brocheur, du fait de l'automatisation accrue des machines et des systèmes de flux.
 - Un pilotage de plusieurs machines d'impression, de finition ou de mise sous pli et/ou la conduite de ligne.
- Le pilotage de machine à **commande numérique** :
 - Le contrôle de production est plus informatisé.
 - Le niveau de maintenance réalisé par le salarié est plus faible (la maintenance préventive)

■ *L'évolution des compétences vers la conduite de presse numérique (évolution du métier)*

- Le développement des compétences :
 - Les notions informatiques de base (Mac OS X, Windows) : panneau de configuration, navigation, sauvegarde de fichier, navigation web, installation et désinstallation de programmes, raccourcis clavier, etc.
 - L'environnement PDF et flux prépresse : connaissance du logiciel Acrobat et de ses fonctions paramétrages, notions de PitStop ou logiciel équivalent. Connaissance des notions de préflight, surimpression, trapping, etc.
 - PDF pour l'impression numérique : spécificités des réglages des PDF pour l'impression numérique
 - La gestion de la couleur : connaissance de principes des profils ICC et de la gestion colorimétrique, maîtrise de l'environnement RVB et CMJN, des

modes de transformation des tons directs. Paramétrage et traitements d'image pour impression numérique. Préparation des fichiers.

- Le contrôleur : utilisation des fonctionnalités du contrôleur et des logiciels associés ;
- Le pilotage de la presse, service et maintenance.

■ *La problématique de reconversion*

- Les conducteurs ont des difficultés d'évolution en interne et de reconversion en externe.
- De même, l'évolution vers la gestion d'une presse numérique est difficile, les métiers sont différents.

Le conducteur de presse numérique

■ *Un métier à la croisée du prépresse et de l'impression*

- Une nécessité pour le conducteur d'avoir des capacités de PAO, de gestion de base de données et des fichiers, d'imposition et des techniques d'impression (papier, encre, colorimétrie, etc.).
- **Généralement la presse numérique est gérée par les salariés du prépresse**
 - Le conducteur offset est plus difficilement « formable » qu'une personne du prépresse sur la conduite de presse numérique selon les spécialistes. Cependant le **besoin de formation** d'un salarié du prépresse est important pour acquérir les connaissances et techniques d'impression.
 - Les profils sont aussi parfois des scannéristes, des titulaires de BTS préparation à la forme numérique ou des salariés du CTP.
 - La mobilisation d'un conducteur offset sur une presse numérique est parfois vécue comme une **dévalorisation** du métier (sentiment que l'impression numérique équivaut à un presse bouton, à de la reprographie).

■ *Le développement des compétences*

- L'impression numérique impacte aussi le prépresse : les techniques sont différentes entre l'offset et le numérique, en termes de **gestion des fichiers** (possibilité de personnalisation, transferts de production entièrement numériques, etc.)
- L'impression numérique est utilisée dans la production de documents uniques et personnalisés. Ce procédé va de paire avec le **marketing**, le développement commercial et la **gestion de projets** plus complexes.
- La conduite de presse numérique²³ :
 - L'informatique de base
 - Outils PAO
 - Connaissance de la manipulation papier
 - Notions d'imposition
 - Bases de la finition

²³ Sur ce thème, se référer au rapport de 1Prime Concept « Comment répondre aux besoins de la filière graphique en termes de formation à l'impression numérique »

- Connaissance des principes et des outils de préflight
- Connaissance de la colorimétrie
- Maîtrise de l'environnement PDF
- Connaissance des principes des données variables et d'un outil de personnalisation
- Administration d'un site Web to Print.

■ *Une technologie qui modifie la structuration des postes*

- L'impression numérique nécessite moins de salariés que les autres types d'impression, tout particulièrement l'impression offset :
 - **moins de salariés par machine ;**
 - **moins de postes :** le prépresse et l'impression fusionnent et parfois la fabrication est de plus en plus impliquée en production (transfert de compétences vers la fabrication avec la transition de l'opérateur CTP / CTF vers l'opérateur fichier).

La fonction finition

Attention, ce chapitre concerne autant les imprimeurs ayant intégré la fonction que les entreprises spécialisées de la finition.

■ La définition du champ d'intervention

- L'opérateur du façonnage effectue les opérations destinées à assembler et à rendre le produit imprimé à son aspect fini (gaufrage, timbrage, pelliculage, pliage, dorure, reliure, etc.). Il procède aux opérations d'alimentation en matières (colle, agrafes, papier, etc.) de la machine à façonner, il prépare et règle les machines, il surveille le déroulement de la production et opère un contrôle des produits et signale les anomalies et réceptionne les produits transformés.

■ Le profil des salariés

Il est dual en fonction des entreprises.

- Les salariés sont les **moins qualifiés dans certaines entreprises de l'impression**. Ils éprouvent des difficultés à évoluer en interne ou à se reconvertir à l'extérieur.
 - Les entreprises reconnaissent que cette fonction reste faiblement valorisée.
 - Ces emplois seraient mal reconnus par la CCN (**grille de classification spécifique**).
 - Les formations initiales pour ces postes sont peu connues, les entreprises ressentent la responsabilité de former les salariés ; à ce titre, des CQP ont été créés.
- Il existe dans d'autres entreprises un **façonnage complexe** avec des lignes **automatisées**, nécessitant des **compétences spécifiques** en pilotage de chaîne, offrant une valeur additionnelle au produit.
 - Un bac professionnel est d'ailleurs à l'étude avec le secteur du routage.

■ L'évolution des effectifs

- Une légère baisse des effectifs dans les entreprises rencontrées :
 - le façonnage-brochage est intégré dans l'activité de certaines entreprises.
 - cette fonction reste encore manuelle.
 - cependant l'évolution des effectifs pourrait être impactée par la baisse globale des volumes et l'automatisation croissante (l'intégration automatisée du brochage à l'impression sur de nouvelles machines).

- Les entreprises ont des difficultés à recruter des salariés à ces postes :
 - Beaucoup d'entreprises auraient recours à d'intérimaires ;
 - Le besoin de fidéliser les salariés et de donner une image moins négative, plus valorisée du métier deviennent une problématique pour les entreprises.

■ *Evolution des compétences*

- Un développement de l'**automatisation** ; la fonction s'automatise, se robotise ; elle reste manuelle sur l'alimentation et la réception.
- Le développement de l'**intégration à l'impression** : les lignes sont surtout intégrées avec les presses (gérée par l'intégration de données amont, le pilotage de chaîne enchaînant print et finition) notamment dans le cas des personnalisations.

Le développement des compétences de conducteur de chaîne.

- Un développement de la **maintenance** de 1^{er} et 2^{ème} niveau est demandé aux salariés pour éviter de faire appel aux constructeurs (sur le parc ancien)
- Le développement du **contrôle de qualité**.
- Le développement de la **polyvalence** et la **conduite de multi-machines** (comme pour l'impression) bien que la prestation demandée soit de plus en plus techniques, spécifiques par opérations (en terme de réglage par exemple).

Les fonctions support

■ *La fonction administrative est actuellement stable mais elle pourrait évoluer entre externalisation et maintien des fonctions*

- La fonction administrative est aujourd'hui stable en nombre d'emplois du fait de la rencontre de plusieurs phénomènes (ayant des impacts contraires sur le volume d'emploi) :
 - l'amélioration de la productivité administrative par le **développement de la bureautique** ;
 - le choix de conserver ces activités en interne dans les TPE pour éviter le coût de l'externalisation.
 - l'automatisation et les petits tirages ont accru le nombre de commandes donc le poids de la gestion administrative.
- Le nombre d'emplois pourrait diminuer dans la fonction administrative :
 - L'accroissement de l'externalisation : certaines fonctions administratives sont en cours d'externalisation (comptabilité, parfois ressources humaines, feuille de paie) à un cabinet extérieur.
 - L'intégration de plus en plus forte de sociétés au sein de groupe engendre le regroupement des fonctions administratives sur un seul site.

■ *L'évolution des compétences :*

- La professionnalisation de la gestion financière
 - Une vision comptable plus large (coûts, finances, etc.), du reporting, tableau de bord de suivi d'activité, de calcul de la rentabilité
- La **professionnalisation de la gestion des ressources humaines** pour les entreprises qui ne disposent pas d'un service dédié :
 - une approche spécialisée de l'application des **contraintes réglementaires**
 - la **professionnalisation du recrutement** (diversification et complexification des contrats, réalisation des systèmes d'évaluation des salariés...)
 - la gestion des départs et des licenciements
 - le développement de représentation syndicale dans les entreprises en croissance
 - de manière globale la gestion du personnel

- la veille juridique sur l'évolution des dispositifs de la formation professionnelle

■ *Le développement de la qualité*

- Notamment des contrôles et produits finis.

■ *La maintenance*

- De premier niveau, elle est opérée par des conducteurs ou opérateurs techniques
- De deuxième niveau, elle est gérée par les fournisseurs de machines.

La fonction « distribution »

■ *Le routage*

- Il apporte aux entreprises une réelle valeur ajoutée.
- Le routage est en lien avec l'impression numérique et l'informatique, notamment avec le développement de l'éditique.
- Le routage se développe à la frontière du façonnage avec l'encartage.
- Cette activité nécessite des compétences dans le traitement du document.

■ *La logistique*

Si les activités de **livraison** et/ou de **stockage** sont proposées dans le bouquet de service, de nouvelles compétences sont à détenir par l'entreprise :

- Si l'activité est *externalisée*, les compétences sont :
 - les achats de prestations de transport et de stockage,
 - les compétences « d'organisateur / agent d'exploitation » telles qu'on peut les trouver chez un transporteur, c'est-à-dire d'organisation matérielle et de suivi des livraisons
- Si l'activité est *internalisée*, compétences sont celles :
 - « d'organisateur / agent d'exploitation » de même
 - de chauffeur-livreur
 - de magasinier

Les compétences transversales aujourd'hui demandées à l'ensemble des équipes

■ *L'adaptation permanente aux nouvelles technologies*

Les nouveaux outils technologiques évoluant très rapidement dans le secteur, les entreprises doivent former en permanence leurs équipes afin que celles-ci restent réactives et performantes.

■ *La créativité marketing et les nouveaux supports*

Face à une concurrence accrue sur un secteur en perte de vitesse, les parts de marché se gagnent sur des projets originaux.

■ *L'adaptation aux changements de modèles économiques*

Les évolutions particulièrement rapides du secteur demandent aux salariés de pouvoir s'adapter constamment aux changements, qu'ils soient internes ou externes à l'entreprise.

■ *D'une parcellisation des tâches à une gestion de projet*

L'ensemble des salariés est invité à s'inscrire dans la démarche des projets auxquels ils participent, en ayant connaissance du rôle de chacun.

■ *La polyvalence et la flexibilité*

- entre procédés d'impression
- et entre fonctions dans l'entreprise

■ *Les langues*

Notamment l'Anglais : dialoguer avec les constructeurs, les fournisseurs, les clients.

- Pour faciliter les échanges de données (dans la fonction prépresse spécifiquement)
- Pour le développement des exportations.

1. **Rappel des objectifs et du déroulement de l'étude**
2. **Diagnostic qualitatif de la situation économique du secteur**
3. **Photographie statistique**
4. **Les impacts sur les différentes fonctions dans l'entreprise et leurs emplois**

| |
|--|
| 5. La gestion des ressources humaines |
|--|

6. **Dépouillement de l'enquête auprès des entreprises de la branche**
7. **Dépouillement de l'enquête auprès des entreprises de secteurs connexes**
8. **Scénarios prospectifs**
9. **Recommandations et pistes d'action**

Avertissement méthodologique

Les parties suivantes font apparaître en filigrane des manques et des besoins qui feront l'objet de recommandations (lorsque cela est pertinent).

5. La gestion des ressources humaines

5.1 La structuration et le développement et la gestion des ressources humaines

5.2 Les politiques de recrutement

5.3 La gestion des équipes

5.4 L'évolution des compétences en interne

5.5 La gestion des départs

5.6 La GPEC

Une gestion des ressources humaines faiblement formalisée dans les entreprises du secteur

■ *Les plus petites entreprises notamment disposent rarement d'un service RH*

- **Absente dans les entreprises de petites tailles** (ou assurée directement par le chef d'entreprise ou encore déportée par certains aspects sur le comptable), elle tend à se structurer dans les entreprises de plus grande taille.
- Certains acteurs regrettent qu'au lieu de gestion des ressources humaines, la priorité soit parfois donnée à la gestion du parc machines.
- D'autres acteurs expliquent l'absence formalisée de RH par la nature patrimoniale de beaucoup d'entreprises qui a pour conséquence une gestion très familiale, y compris des ressources humaines.
- Cependant la plupart des chefs d'entreprise de TPE et de PME, bien qu'ils ne formalisent pas les pratiques RH, utilisent des méthodes et des outils plus ou moins structurés (entretiens de recrutement, entretiens individuels, etc). D'ailleurs certains précisent utiliser les outils RH développés et mis à disposition par certaines CCI.

■ *Dans les TPE et certaines PME, lorsqu'un service RH se dessine, la personne en charge des ressources humaines est souvent un salarié qui a évolué en interne*

- Le RRH ou DRH n'est pas un professionnel coupé de l'activité, mais bien souvent un salarié issu de l'équipe (par exemple de la comptabilité), qui a une connaissance de la nature des différents métiers.

■ *L'accroissement de la taille des entreprises engendre généralement le développement de la GRH*

- La fonction RH se **développe**, permettant d'assurer **formellement** la réalisation d'entretien d'évaluation, d'entretiens individuels, etc.
- Dans certaines grandes entreprises, il arrive d'assister à une **centralisation** très forte de la fonction RH, le recrutement de techniciens pouvant par exemple aussi être confié au siège.

5. La gestion des ressources humaines

5.1 La structuration et le développement et la gestion des ressources humaines

5.2 Les politiques de recrutement

5.3 La gestion des équipes

5.4 L'évolution des compétences en interne

5.5 La gestion des départs

5.6 La GPEC

Le recrutement des salariés

■ *Le recrutement reste globalement faible*

- Le secteur est aujourd'hui dans une **dynamique générale de diminution du nombre de postes**.

Les **besoins** en recrutement sont **quasi nuls**, les entreprises rencontrées ont pour la plupart gelé leurs recrutements.

- Cependant, il existe deux raisons principales aux recrutements :
 - **pallier** à certains **départs** (départs en retraite²⁴ ou démissions), notamment sur des **postes techniques clés** ;
 - développer la nouvelle orientation stratégique de l'entreprise et recruter ainsi de **nouveaux profils** : informaticien, flasheur à compétences Web, chargé du marketing, etc.
- Mais globalement, les entreprises anticipent peu leurs futurs besoins en métiers cruciaux et les besoins financiers pour le recrutement de tels postes.
- Le secteur a fortement recours aux **intérimaires** et ceux-ci sont les premiers touchés par la baisse des effectifs.
- Le recrutement est parfois uniquement appréhendé au travers des compétences techniques pour la gestion du parc machine.

■ *Quelques difficultés ont été exprimées par nos interlocuteurs en termes de recrutement*

- Une **difficulté à trouver certains nouveaux profils**, en particulier avec la double compétence Web / cœur de métier :
 - ces profils n'existent pas ou peu dans la formation initiale (notamment les doubles compétences) sauf dans quelques écoles très reconnues par le secteur (les Gobelins, Estienne, pour les plus souvent cités) ;
 - l'attrait pour le secteur reste faible :
 - * Le secteur reste peu attrayant pour les jeunes diplômés selon certaines entreprises, y compris pour les centres de formation qui parfois peinent à trouver de bons profils.

²⁴ Voir notamment le chapitre sur la gestion des départs

- * La Branche et les entreprises souffrent encore d'une image peu valorisante (image d'activité « vieillot », aux techniques parfois anciennes, etc.).
- * Les métiers de l'imprimerie sont souvent encore méconnus de potentiels candidats extérieurs à la Branche.
- Une difficulté à trouver des profils **techniques classiques mais sur de faibles volumes** (pour pallier à une partie des départs); Ont été cités notamment : conducteur chaîne de brochage, le régleur-plier, des conducteurs offset, des façonniers, des chromistes, des deviseurs, des agents de fabrication, des commerciaux, etc.

Les entreprises expliquent cette difficulté de recrutement de profils techniques classiques par deux raisons principales :

- soit ces profils ne sont plus formés ou n'existent plus (dans certaines formations initiales notamment) ;
- soit il s'agit d'un problème de **bassin d'emploi** : bien que ces profils soient parfois en nombre du fait des licenciements ou fermetures d'entreprises, ils sont freinés par la difficulté de mobilité géographique.

Même dans le cadre de PSE de groupes multi-sites, lorsque des postes sont proposés à des salariés licenciés sur d'autres sites, les DRH soulignent la difficulté de pourvoir la plupart d'entre eux.

- La difficulté à trouver des **profils d'encadrants intermédiaires** de type chefs d'atelier, responsables de production, etc.

■ *Les sources de recrutement*

- Le **bouche-à-oreille**, les recrutements par voie de connaissances sont nombreux.
- Les agences d'**intérim**, dans leur nouveau rôle de recherche de personnes à recruter, ou simplement pour trouver des intérimaires qui ensuite seront formés, pour rester le cas échéant dans l'entreprise, notamment sur les profils techniques (massicotier trilame, bobinier, brocheur, électricien, magasinier-cariste, conducteur, etc.).

- Le **Pôle Emploi** par annonces

Généralement pourvoyeur de réponses mais peu de profils intéressants par rapport aux compétences attendues.

- **Les cabinets de recrutement**

Dans les plus grandes entreprises et pour les postes d'encadrement (agents de maîtrise, ingénieurs ou cadres)

- **Les annonces :**
 - APEC (pour les postes d'encadrants et les postes d'ingénieur) ;
 - dans la presse locale et nationale (pour postes ingénieur, services clients)
 - Mais aussi les annonces sur sites de recrutement **Internet classiques ou spécialisés** (GraphicJob, Graphiline).
- Les liens directs avec les **écoles** pour les grandes entreprises.

■ *Les critères de recrutement varient fortement en fonction des postes et des stratégies d'entreprise*

- L'**expérience** prime dans le choix de recrutement de l'ensemble des entreprises rencontrées (le savoir-faire) :
 - En termes de techniques, les entreprises ont parfois recours à des tests de recrutement.
- Mais de plus en plus les entreprises intègrent le savoir-être comme critère de recrutement premier :
 - Pour certains postes moins qualifiés comme la finition, les entreprises ont pour premier critère déclaré la **motivation** des candidats à travailler et à apprendre, puis leur **sérieux**, leur **fiabilité**, leur capacité à réagir et leurs aptitudes à remplir les tâches confiées.
- L'obtention d'un **diplôme** préparant à la filière est souvent considérée comme un atout :
 - Les critères de recrutement pour les postes relevant des fonctions administratives, supports ou postes très techniques (notamment en informatique) sont davantage en lien avec les formations initiales de ces domaines.

mais n'est **pas déterminante** :

- En effet, la difficulté à trouver des salariés sur certaines fonctions techniques implique que les entreprises :
 - * **étirent** parfois leurs **critères de sélection** du poste de travail au secteur d'activité : une personne ayant déjà travaillé dans le secteur de l'imprimerie et des industries graphiques mais sur un procédé d'impression différent sera quand même plus vite opérationnelle.
 - * ou recherchent des jeunes diplômés de secteurs proches (électromécanique par exemple)



- Quoiqu'il en soit, ces entreprises **forment** très souvent le nouveau recruté (il s'agit bien d'une pratique courante) ; d'où le recours aux intérimaires ou à des non professionnels du secteur : préalablement testés en entreprise, familiarisés à la culture de l'entreprise, ces personnes sont ensuite formés et intégrés en CDI.

Les réactions des entreprises sur la formation initiale

■ *La formation initiale est plutôt bien perçue par les entreprises*

- elle est spécifique au secteur (fortement spécialisation à chaque niveau)
- la filière de formation est très bien identifiée

■ *Mais elle nécessiterait selon les entreprises rencontrées des ajustements ou évolutions*

Ont été exprimées, les suggestions suivantes :

- **Accélérer l'évolution des référentiels** qui est jugée trop lente par les professionnels : de grands changements ont bouleversé les compétences des salariés et l'évolution des diplômes est trop lente. La formation est parfois trop en décalage par rapport à certaines techniques de production. Le référentiel de compétences est en décalage par rapport aux besoins de l'entreprise.

- **Augmenter le niveau de diplôme des sortants**

Les besoins se portent sur des salariés plus qualifiés. Le niveau V semble aujourd'hui trop bas.

Pagora a créé une licence professionnelle en 2002 accès sur les connaissances des techniques émergentes, l'informatique, la gestion de site Internet (BAT, devis), la configuration sur le prépresse, etc.

- **Développer l'attractivité notamment auprès de jeunes profils**

L'imprimerie aurait besoin de profils scientifiques, mais le secteur n'a pas bonne image auprès des prescripteurs (notamment les parents).

- **Compenser la carence en formation initiale sur certaines techniques** (le numérique, la flexo, la finition) **et développer l'enseignement informatique** (de support, de production, etc.)

5. La gestion des ressources humaines

5.1 La structuration et le développement et la gestion des ressources humaines

5.2 Les politiques de recrutement

5.3 La gestion des équipes

5.4 L'évolution des compétences en interne

5.5 La gestion des départs

5.6 La GPEC

L'organisation et les conditions de travail

■ *L'organisation du travail et la gestion des équipes devient donc plus difficile dans certaines entreprises*

- Une polyvalence est demandée aux salariés, notamment du fait de la baisse d'activité et de l'évolution du périmètre des métiers (fabrication/prépresse/impression).
- Mais la polyvalence n'empêche pas parfois le chômage partiel, auquel certaines entreprises ont recours.
- Les relations se dégradent parfois entre direction et salariés.

■ *Les conditions de travail*

- Les métiers s'exercent dans des ateliers dans un environnement généralement bruyant et exposé aux odeurs de produits chimiques.
- Les activités d'impression et de façonnage s'exercent en position debout avec de fréquents déplacements entre les machines.
- Les entreprises précisent que les considérations d'hygiène et de sécurité sont davantage prises en compte

L'emploi des femmes dans la branche

■ *Globalement, la proportion de femmes dans les entreprises des industries graphiques reste souvent faible, sauf dans les fonctions administratives et le façonnage*

- Pour mémoire dans les entreprises de la branche :
 - 39% des emplois du prépresse sont occupés par des femmes,
 - 33% dans les emplois dits d'imprimerie de labeur,
 - 43% dans l'activité de reliure.
- Dans les entreprises rencontrées, les **femmes** sont surtout présentes dans le cadre de **fonctions administratives** (ce qui reflète le schéma d'une répartition classique des postes²⁵) et le façonnage.
- Sur les postes techniques, (fabrication, prépresse, impression, logistique), les hommes sont plus nombreux.
- Cependant la fonction commerciale regrouperait à peu près autant d'hommes que de femmes.

■ *Ces proportions de femmes liées aux métiers varient selon les entreprises :*

- Certaines entreprises ont connu une féminisation historique plus marquée.
- Pour d'autres entreprises, la féminisation des équipes dépend du chef d'entreprise.
- Mais la **qualité du travail** des salariés féminins est aussi tout à fait reconnue. Dans certaines entreprises, on trouve plus de femmes que d'hommes, notamment sur des postes d'encadrement intermédiaire (parfois même à des postes de chef d'atelier).

²⁵ Du type tendance au secrétariat, parallèlement à la manutention masculine

Les tendances de recours aux travailleurs handicapés

■ *La majorité des entreprises contactées n'emploie que très peu de travailleurs handicapés*

- Cependant quelques entreprises rencontrées respectent scrupuleusement la loi et emploient plus de travailleurs handicapés que le quota légal obligatoire.
- Certaines d'entre elles ont été accompagnées par la médecine du travail pour la mise en place et l'adaptation du poste et du lieu de travail.

■ *La plupart des entreprises ne seraient pas opposées à l'embauche d'un travailleur handicapé, mais ont souligné un certain nombre de freins*

- Le premier frein cité est que l'**environnement** dans la plupart des entreprises.
 - Des postes de production où fonctionnent des machines volumineuses et où les besoins de déplacement sont importants ;
 - certains employeurs soulignent que les salariés administratifs sont eux aussi conduits à traverser régulièrement les sites de production.
- Des **installations spécifiques et coûteuses** sont nécessaires à l'accueil de travailleurs handicapés, notamment moteurs (rampes, sanitaires adaptés, etc.)

■ *Certaines entreprises ont recours à des ESAT²⁶ dans le cadre de tâches externalisées*

Par la création de partenariat pour l'externalisation d'une partie de l'activité (le routage, la mise sous bande, etc.).

²⁶ Etablissement et service d'aide par le travail, anciennement centre d'aide par le travail (CAT)

La dynamique des grandes catégories socio-professionnelles

■ *La majorité des équipes est constituée d'ouvriers*

- Pour mémoire, selon l'analyse DADS 2007, **près de 63%** des salariés de la Branche sont ouvriers, contre un plus de 35% pour l'ensemble des secteurs d'activité en France :
 - 13% d'ouvriers non qualifiés
 - 50% d'ouvriers qualifiés
- Cette proportion s'explique de par la **nature même de l'activité**, la masse salariale est en effet principalement constituée d'opérateurs d'imprimerie de labeur (notamment des conducteurs de machines à imprimer)
- Les tâches réalisées par ces ouvriers sont précisément celles pour lesquelles **l'intervention humaine reste décisive mais dans une tendance croissance à l'automatisation** ; il est probable que la **proportion** d'ouvriers continue à diminuer.

■ *La proportion d'employés dans la Branche est faible*

- Cette **proportion (11%)** est très **inférieure** à la proportion des employés de **l'ensemble des secteurs** d'activité en France (autour de 30%).
- Cette proportion est restée stable entre 2004 et 2007.
- et pourrait décroître dans les prochaines années :
 - les **besoins** en personnel administratif vont sans doute décroître,
 - le phénomène de **concentration** des entreprises s'accompagne souvent d'une concentration des salariés administratifs au siège, diminuant ainsi les effectifs présents dans les établissements.

■ *Le développement de l'encadrement (agent de maîtrise) est constaté dans les entreprises de plus grande taille*

- La fonction d'encadrement intermédiaire représente 12% des emplois des entreprises de la Branche. La proportion de professions intermédiaires est très inférieure dans la Branche à la proportion constatée dans l'ensemble de la filière.
- Le nombre de salariés pourrait cependant croître dans les entreprises d'une certaine taille critique.

■ *Les cadres sont en faible nombre*

- 9% des salariés des entreprises de la branche sont des cadres (environ 15% dans la population active). C'est la CSP dont le nombre de salariés a le plus fortement baissé entre 2004 et 2007.
- Cependant, l'intégration de nouveaux types de profils dans les entreprises (des ingénieurs, des responsables marketing) devrait engendrer le phénomène de croissance de la représentativité de cette CSP.

Des politiques « seniors » ont été mises en place dans certaines entreprises

- *Certaines entreprises ont clairement exprimé leur préférence pour une embauche de seniors connaissant le secteur et détenteurs de compétences, plutôt que d'un jeune travailleur qu'il faudra former.*
- *Certaines entreprises éprouvent des difficultés à l'adaptation et l'organisation des postes de travail aux salariés plus âgés. D'autres au contraire, développent des plans d'actions biennales : amélioration des conditions de travail, formation ergonomie, plan d'actions seniors, etc.*
- *Quelques grandes entreprises proposent des aides financières et des départs à la retraite anticipée.*

5. La gestion des ressources humaines

5.1 La structuration et le développement et la gestion des ressources humaines

5.2 Les politiques de recrutement

5.3 La gestion des équipes

5.4 L'évolution des compétences en interne

5.5 La gestion des départs

5.6 La GPEC

La mobilité interne

■ *L'évolution interne versus le recrutement externe*

- Lors de recrutement, certaines entreprises (d'une certaine taille), diffusent en interne l'offre parallèlement à sa communication externe. Dans les entreprises multi-sites, un système d'affichage permet l'annonce des postes à pourvoir dans d'autres usines du groupe.
- La préférence est donnée au recrutement plutôt qu'à l'évolution en interne lorsque cela implique une formation trop lourde à mettre en place (en termes de budget ou de durée de formation) ou que le déficit de compétences est jugé trop important ; lorsqu'il s'agit de nouveaux métiers, l'entreprise fait généralement appel à des professionnels venant de l'extérieur.

■ *La mobilité professionnelle interne est limitée par*

- la taille des structures limitant les possibilités d'évolution ;
- l'existence de métiers trop différents en termes de compétences ou en termes de sentiment de valorisation / dévalorisation du poste : ainsi il y a peu de passerelles entre les métiers du prépresse, de l'impression et de la finition.
- les réticences de l'encadrant hiérarchique du fait de la nécessité de trouver un remplaçant du poste libéré et du souhait de ne pas se séparer d'un bon élément dans son équipe.
- le manque d'appétence ou de motivation du salarié (pour certaines entreprises, il existe une réelle difficulté à faire changer le personnel de poste, souvent très attaché à son matériel)
 - Le salarié étant initialement formé à un poste de travail ou une machine, il existerait parfois des difficultés d'adaptation ou des réticences au changement. Certains changements de matériel sont vécus comme de la dévalorisation.
 - Ce phénomène peut aller de pair avec la tentative de réactualiser la définition des postes : certaines entreprises ont parfois des **difficultés sociales** à faire évoluer la dénomination des postes en fonction de l'activité réelle et non plus traditionnelle (par exemple en référence à la machine) ; certaines entreprises jugeant que la CCN est trop obsolète sur les emplois repères.

■ Les formes de la mobilité sont variées

- La mobilité **horizontale**
 - Elle évolue avec les changements plus ou moins importants de métiers et des besoins de l'entreprise. Elle permet de **redimensionner les équipes** en effectifs et compétences dans les entreprises ou sur ses différents sites de production, notamment sur les métiers en tension.
 - La mobilité horizontale concerne essentiellement des **métiers proches** : du contrôle de fichier au suivi de fabrication, du technicien de fabrication au commercial, du prépresse à la gestion de presse numérique, de la PAO pour du print à la PAO pour le Web, etc.
 - Les difficultés observées :
 - * le saut qualitatif à réaliser sur un changement de poste : le salarié doit avoir une très forte appétence sur les nouvelles thématiques de travail et une capacité à évoluer vers un nouveau métier en termes de compétences.
 - * la difficulté pour le salarié de s'acculturer à un nouveau métier et de s'adapter à de nouvelles méthodes de travail.
- La mobilité **verticale**
 - Elle cible les salariés les plus dynamiques et nécessitant parfois un accompagnement : il s'agit par exemple du passage du conducteur offset à celui de chef d'atelier.
 - Cette mobilité prend sa place dans la politique de fidélisation des salariés, permet l'accompagnement des carrières que ce soit en termes de progression hiérarchique ou de changement de métiers en raison de l'évolution de certains postes.
 - Mais les risques concernent l'écart de compétences en matière de management et de gestion de projet, ce qui peut entraîner une adaptation difficile de certains profils dans les nouveaux postes, notamment pour les salariés d'un niveau de formation initialement limité, car ces postes comprennent souvent des capacités avérées en management.
 - Certaines entreprises utilisent des outils RH pour toute mobilité : par exemple des tests de compétences sur le management.
- La mobilité **géographique** : entre sites d'une même entreprise ou entre entreprises. Elle est jugée très difficile par les entreprises, du fait de l'importance du bassin d'emploi.

La formation continue

■ *La formation continue serait prise en compte par les entreprises rencontrées mais moins que dans les autres secteurs (?)*

- Les taux de recours de la professionnalisation (contrat de professionnalisation et périodes) seraient inférieurs à la moyenne nationale.
- La formation répond aux **orientations stratégiques et techniques** données par la Direction :
 - l'initiative première de la formation serait peu le fait des salariés ;
 - la décision interviendrait lors de l'entretien individuel (un choix partagé entre le chef d'entreprise ou DRH et le salarié) ;
 - le plan annuel de formation est parfois soumis aux membres du personnel ;
- Les entreprises rencontrées reconnaissent le grand travail de l'OPCA, dont les services sont très fortement identifiés.

■ *Des formations sont réalisées essentiellement en externe*

- Les imprimeurs font spontanément recours aux **formations de fournisseurs**.
- Certains constructeurs ont développé des écoles de formation et des certifications spécifiques à la conduite de leur matériel.
- En plus de ces formations techniques, les fournisseurs proposent parfois des formations plus transversales, pour les commerciaux, les chefs d'entreprise sur l'appréhension de la clientèle, sur le développement de prestations de service, etc.
- En revanche, les entreprises dénoncent le coût des formations des fournisseurs qui ont souvent lieu à l'étranger.

■ *Des formations aussi « intra », animées par un formateur externe au sein de l'entreprise*

- Ces formations sont d'ailleurs fortement plébiscitées par les entreprises.

■ *Mais un certain nombre de formations sont réalisées en interne et par l'interne*

- L'autoformation reste toujours importante, notamment pour les salariés du prépresse qui se forment parfois seuls aux nouveaux logiciels.
- Beaucoup de transferts de connaissances sont réalisés en interne avec la « redistribution » du savoir par un salarié (partage d'expérience, conseil ou véritable transfert de savoir organisé).

■ *Quelques thématiques principales évoquées lors des échanges*

Pour mémoire, nous ont été cités les thèmes suivants :

- Les **formations techniques**, sur le cœur de métier ou sur les technologies semblent être les plus importantes pour une adaptation aux postes de travail, aux nouveaux matériels ou logiciels (CS4, Xpress), ou une valorisation du travail et une montée en compétences (par exemple les CQP pour le façonnage).
- Les formations techniques que les nouvelles technologies liées à l'évolution **du positionnement de l'entreprise (diversification)** : numérique, personnalisation des documents et des données variables, système d'archivage, etc.
- Les formations liées à l'évolution des **compétences managériales**, d'encadrement et des formations pour l'amélioration de **l'organisation du travail** : process, méthodologie, organisation du travail.
- Les formations pour la fonction support : les outils de bureautiques

■ *Les forces et les faiblesses de l'offre aux yeux des entreprises*

- Le choix des formations proposées est large et souvent considéré comme satisfaisant.
- Mais un certain nombre de freins ont été exprimés, non spécifiques au secteur :
 - la **difficulté de libérer** des salariés pour des formations,
 - la peur que le salarié ne quitte l'entreprise une fois formé,
 - un besoin de formation pour une reconversion interne, donc trop longue et trop coûteuse,
 - la **rareté de l'existence d'un plan de formation** structuré – souvent corrélée à l'absence de DRH, dans les plus petites entreprises.
- Les salariés, par méconnaissance ou désintérêt de la formation, n'exprimeraient d'après les entreprises entendues que de **très rares** demandes de **DIF** ou de **VAE**.

■ *Les besoins exprimés par les entreprises et les acteurs/observateurs*

- **Les thèmes et les contenus à créer ou à améliorer**
 - Les formations sur la comptabilité analytique, le web, la gestion des flux informatiques, le multimédia sont soit peu développés soit peu identifiés par les entreprises.
 - Les entreprises auraient besoin d'aide sur la problématique de la formation ou du recrutement d'un conducteur de presse numérique.
 - Le besoin d'aide à la définition d'une stratégie pour les plus petites entreprises.
 - Le besoin de formation de management spécialisée pour les industries graphiques.
 - Les entreprises souhaiteraient que l'offre de formations suive plus rapidement les évolutions technologiques : beaucoup de formations existent sur l'offset, mais les besoins concernent les techniques et les process nouveaux (jet d'encre par exemple).
- **L'organisation de la formation**
 - Les entreprises soulignent la difficulté à trouver des formateurs et à organiser la formation par rapport à la disponibilité des formateurs.
 - Il existe un véritable besoin de faire venir les formateurs au sein de l'entreprise et ainsi former ou faire évoluer les salariés sur son matériel.
 - Quelques acteurs suggèrent la diffusion de formation inter-entreprise sur des grandes thématiques comme la colorimétrie notamment.
- **Les critères de financement**
 - Les entreprises souhaiteraient une extension de la liste des formations prioritaires, de même que la meilleure prise en charge des formations sur les fonctions support et une extension de l'offre pour la fonction commerciale.

5. La gestion des ressources humaines

5.1 La structuration et le développement et la gestion des ressources humaines

5.2 Les politiques de recrutement

5.3 La gestion des équipes

5.4 L'évolution des compétences en interne

5.5 La gestion des départs

5.6 La GPEC

La gestion des départs à la retraite

■ *Un secteur relativement âgé*

- La **problématique de la gestion des départs** à la retraite est vraisemblablement appelée à émerger à terme dans le secteur des industries graphiques :
 - Rappelons que les statistiques soulignent dans la Branche que plus de 57% des salariés ont plus de 40 ans (la moyenne nationale est à 49%)
 - De nombreuses entreprises projettent des départs à la retraite les prochaines années.
- Aujourd'hui cela est perçu davantage comme une opportunité :
 - On observe **peu de remplacement** des départs à la retraite,
 - cela est perçu comme un moyen de réduction des effectifs voire de renouvellement aisée de nouvelles compétences par recrutement de jeunes profils très différents des partants.
- Mais cela pourrait représenter une vraie problématique dans quelques années.

■ *Une faible anticipation des départs et des futurs besoins*

- L'**échéance des départs** est le plus souvent **peu préparée**, notamment en termes de transfert de savoir-faire et de transfert de la mémoire de l'entreprise.

Cela peut être problématique :

- sur des conducteurs de machines particulières ou plus anciennes
- sur des profils clés de l'entreprise comme des responsables de fabrication, des responsables commerciaux.
- Des entreprises concernées **ont souvent conscience** de l'imminence relative de départs à la retraite, **mais** concrètement, **anticipent peu** :
 - la nature des postes laissés vacants et la réorganisation des postes,
 - les recrutements nécessaires.

■ *Les outils utilisés par les entreprises qui préparent les départs*

- Des **tentatives d'anticipation** parfois, fondées sur un **tableau de suivi des âges** des salariés pour tenter de prévoir les départs.
- Les entreprises qui préparent ces départs à la retraite se réorganisent autour de la promotion interne, du recrutement, du recours à l'intérim.

Le turn-over

■ *Selon les entreprises et les salariés contactés, le turn-over est très faible*

- Très peu de turnover du fait de la crise et des difficultés à retrouver un travail. Les pertes ou fuites de compétences sont faibles.
- Les départs ont généralement lieu dans le cadre de :
 - **déménagement d'entreprises** : dans le cadre d'économies d'échelle, de nombreuses entreprises composées de plusieurs sites de production se regroupent sur un unique lieu. Le même phénomène existe parfois lors de rachat d'entreprises. Certains chefs d'entreprise concernés précisent que des salariés démissionnent lors de ces déménagements, du fait d'une distance jugée trop importante entre lieu de travail et logement.
 - **et/ou de rupture conventionnelle de contrats.**
- Les entreprises ne déplorent pas de turnover sur les postes stratégiques, sauf sur la fonction de graphistes (des salariés un peu plus jeunes que dans les autres fonctions).

■ *Des politiques de fidélisation sont en outre mises en œuvre*

- La formation professionnelle
- La valorisation de la **promotion interne**
- La revalorisation **salariale (rémunération à l'ancienneté)**
- **L'intéressement** aux résultats et les primes (rémunération à l'effort, à la qualité, etc.)
- Des avantages en nature : la mutuelle par exemple
- Des demandes de temps partiel acceptées par l'employeur.

■ *Une limite au faible turnover : un risque d'immobilisme*

Pour le limiter, nécessité :

- Aux entreprises de favoriser la mobilité interne et de former sur du nouveau matériel.
- Aux salariés de s'adapter au changement.

■ *La mobilité externe existe mais est très rarement accompagnée par l'entreprise*



- Un travail de reclassement avec un cabinet existe dans le cadre de PSE (étude des possibilités de reclassement sur le bassin d'emploi, etc.) mais n'est pas généralisé en dehors de ce cadre.

5. La gestion des ressources humaines

5.1 La structuration et le développement et la gestion des ressources humaines

5.2 Les politiques de recrutement

5.3 La gestion des équipes

5.4 L'évolution des compétences en interne

5.5 La gestion des départs

5.6 La GPEC

La GPEC

■ *Peu de sensibilisation à la démarche de la GPEC et aux problématiques d'anticipation des évolutions de compétences*

- D'après nos contacts, il n'y a pas ou très peu d'accords GPEC car beaucoup d'entreprises du secteur sont des TPE, PME ou PMI, donc des entreprises hors de l'obligation juridique.
- La notion plus large de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences reste **assez floue** dans la plupart des **petites structures**.
 - Les employeurs expriment la volonté de pouvoir accompagner la progression de leurs salariés, de faire évoluer les postes vers les métiers de demain, sans toujours bien saisir quels en sont les moyens, les outils disponibles, les opportunités de développement dans leur structure.
 - Dans les petites entreprises rencontrées, les outils de descriptions des postes et d'analyse des besoins sont souvent très embryonnaires, voire inexistantes.
 - Dans le contexte économique actuel, les entreprises sont plutôt en réaction qu'en anticipation.
 - Les outils de la GPEC sont ressentis comme complexes et difficile à appréhender : certaines entreprises estiment que l'absence de DRH dans l'entreprise engendre un déficit de compétences pour pouvoir gérer les outils de GPEC.
- Dans les plus grandes entreprises, il s'agit d'une préoccupation croissante.

Les **réponses techniques** de GRH aux mutations des emplois et compétences consistent surtout à approfondir **les outils déjà en place**, notamment les stratégies de recrutement.

Certaines entreprises ont mis en place des outils comme des référentiels métiers, à partir des recensements de compétences des salariés de l'entreprise.

- Des expériences locales (notamment la situation expérimentale dans le Nord pas de Calais sur le diagnostic GPEC menée par l'OPCA CGM) démontrent que les entreprises viennent à la GPEC quand elles y sont sensibilisées.

Un travail de sensibilisation à la GRH et ses impacts sur les compétences est un préalable au développement de la GPEC.

1. **Rappel des objectifs et du déroulement de l'étude**
2. **Diagnostic qualitatif de la situation économique du secteur**
3. **Photographie statistique**
4. **Les impacts sur les différentes fonctions dans l'entreprise et leurs emplois**
5. **La gestion des ressources humaines**

| |
|--|
| <p>6. Dépouillement de l'enquête auprès des entreprises de la branche</p> |
|--|

7. **Dépouillement de l'enquête auprès des entreprises de secteurs connexes**
8. **Scénarios prospectifs**
9. **Recommandations et pistes d'action**

6. Dépouillement de l'enquête auprès des entreprises

6.0 Remarques méthodologiques

6.1 Les caractéristiques des répondants

6.2 L'activité des entreprises

6.3 La stratégie des entreprises

6.4 L'emploi dans les entreprises

6.5 La gestion des ressources humaines

6.6 Les attentes en matière d'aides

Remarques méthodologiques

■ *Le questionnaire a été envoyé à 2000 entreprises*

- Le fichier source des entreprises est le fichier collecte de l'OPCA CGM pour les entreprises relevant de la CCN de l'imprimerie.
- Les 2000 chefs d'entreprises / DRH ou responsables de formation ont reçu le questionnaire papier par voie postale, accompagné d'une lettre de routage le 17 mars 2010 (pour une date de retour maximum le 19 avril)

■ *Une relance téléphonique extensive a permis d'atteindre un taux de retour d'environ 20%*

- Au terme de 2 semaines, environ **200 entreprises** avaient retourné le questionnaire rempli, soit un taux de retour de 10%.
- Une **relance** téléphonique a été menée une dizaine de jours suivant l'envoi du questionnaire, entre **le 29 mars et le 2 avril**. Près de 675 entreprises du fichier source ont été appelées au moins une fois, soit un nombre de relances supérieur aux 500 prévues initialement.
- Au terme de cette relance, **394 entreprises** ont retourné le questionnaire complété, soit un taux de retour d'environ **20%**, ce qui permet de faire des analyses statistiquement fiables. Sur ces 394 questionnaires, **391 sont exploitables**.

■ *Identification partielle des leviers et freins*

La relance a permis de faire apparaître des éléments en faveur et en défaveur d'un bon taux de réponse au questionnaire, parmi lesquels :

- Éléments favorisants :
 - **intérêt des entreprises pour le sujet de l'étude,**
 - **liens avec les fédérations,**
 - **le support papier** : nous avons pris le parti de transformer le questionnaire initiale uniquement Internet en questionnaire Papier + Internet et prendre à notre charge le surcoût engendré.

Cette initiative, validée en comité de pilotage du 10 mars a été pertinente, puisque seulement 23% des entreprises ont répondu par Internet.

- Freins :
 - **la récurrence des sollicitations des entreprises de la branche** : beaucoup d'entreprises disent ne pas vouloir répondre **encore une fois** à un questionnaire dont aucun effet n'est ressenti par les entreprises.
 - le sentiment que ces études ne servent à rien et que le déclin est inéluctable.

Ainsi, il nous semble absolument indispensable que la Branche adresse aux répondants les résultats de cette enquête.

6. Dépouillement de l'enquête auprès des entreprises

6.0 Remarques méthodologiques

6.1 Les caractéristiques des répondants

6.2 L'activité des entreprises

6.3 La stratégie des entreprises

6.4 L'emploi dans les entreprises

6.5 La gestion des ressources humaines

6.6 Les attentes en matière d'aides

La structure des répondants

■ Les secteurs d'activités des entreprises

| Code NAF | Nb. cit. | Fréq. |
|--------------------------------------|------------|-------------|
| 18.12Z Autre imprimerie (labeur) | 301 | 77% |
| 18.13Z Activités de prépresse | 72 | 18% |
| 18.14Z Reliure et activités connexes | 14 | 4% |
| Autre | 4 | 1% |
| TOTAL OBS. | 391 | 100% |

Comparativement à la structure des secteurs²⁷, la représentativité est respectée :

- le poids des entreprises de l'imprimerie de labeur : 77%
- le poids des activités de prépresse : 18%
- le poids des activités de reliure et activités connexes : 5%.

■ La taille des entreprises par secteur

| Code NAF | Tranche d'effectif | de 0 à 10 | de 10 à 50 | 50 et plus | TOTAL |
|--------------------------------------|--------------------|------------|------------|------------|-------------|
| 18.13Z Activités de prépresse | | 67% | 28% | 6% | 100% |
| 18.12Z Autre imprimerie (labeur) | | 48% | 42% | 11% | 100% |
| 18.14Z Reliure et activités connexes | | 29% | 71% | 0% | 100% |
| TOTAL | | 51% | 40% | 9% | 100% |

Comparativement à la structure des secteurs²⁸, la représentativité n'est pas respectée :

| | Moins de 10 salariés | De 10 à 49 salariés | 50 salariés et plus |
|-------------------------------------|----------------------|---------------------|---------------------|
| Activités de prépresse | 81% | 17% | 2% |
| Imprimerie de labeur | 68% | 27% | 5% |
| Reliure et autres activités annexes | 57% | 35% | 8% |

- le secteur du labeur : une sur-représentation des entreprises à 10 à 49 salariés et une sous-représentation des entreprises de moins de 10 salariés.
- le secteur du prépresse : une sur-représentation des entreprises de moins de 10 salariés.
- le secteur de la reliure et activités connexes : une sur-représentation des entreprises de 10 à 49 salariés.

²⁷ Selon la répartition définie dans le rapport « L'emploi et la formation dans les industries de la communication graphique » 2008, de l'OPCA CGM

²⁸ Ibid

Un redressement par taille d'entreprises a donc été effectué afin de se rapprocher de la structure réelle des entreprises

■ *Un redressement par taille et par secteur a été réalisé à partir de la base de données*

- La clé appliquée prend pour référence le **poids réel des secteurs**, issus de la répartition définie dans le rapport de l'OPCA CGM, comme précité dans le tableau de la page précédente.

■ *La méthodologie du redressement*

- Cette opération a été réalisée par le logiciel spécialisé de traitement statistique Sphinx, à partir des clés de redressement que nous y introduisons.

Le redressement implique de **multiplier l'échantillon de répondants** afin d'éviter, en minorant le poids de certaines catégories, de perdre des données. Si l'on appliquait en effet les clés de redressement à l'échantillon de base, relativiser des entreprises de 10 à 49 salariés par exemple, ceci impliquerait de supprimer une partie de leurs réponses. Pour **éviter cette déperdition d'information**, chaque catégorie est multipliée par un nombre permettant d'obtenir à l'arrivée la pondération souhaitée.

- Les traitements qui suivent sont effectués sur ce nouvel échantillon (5 000), qui est une **extrapolation de l'échantillon de base**.

6. Dépouillement de l'enquête auprès des entreprises

6.0 Remarques méthodologiques

**6.1 Les caractéristiques des
répondants**

6.2 L'activité des entreprises

6.3 La stratégie des entreprises

6.4 L'emploi dans les entreprises

**6.5 La gestion des ressources
humaines**

6.6 Les attentes en matière d'aides

Les activités cœur de métier des entreprises

■ Les activités principales : l'impression est au cœur de l'activité des entreprises de la branche

Vos activités principales ?

- **Par secteur d'activité : les entreprises de l'imprimerie de labeur auraient des activités plus diversifiées que les entreprises du prépresse et de la finition / reliure**

















En effet, presque la moitié d'entre elles font du prépresse (46%) et de la finition / façonnage (46%), alors qu'une entreprise de prépresse sur cinq descend sur l'impression.

| Code NAF | 18.13Z Activités de prépresse | 18.12Z Autre imprimerie (labeur) | 18.14Z Reliure et activités connexes | TOTAL |
|------------------------|-------------------------------|----------------------------------|--------------------------------------|-------------|
| Coeur de métier | | | | |
| Prépresse | 63% | 46% | 0% | 47% |
| Impression | 21% | 90% | 0% | 73% |
| Finition/façonnage | 7% | 46% | 100% | 42% |
| Autre | 40% | 15% | 0% | 19% |
| TOTAL | 100% | 100% | 100% | 100% |

La somme des pourcentages supérieure à 100% indique le caractère multiple des réponses

- Les autres activités sont :
 - * Pour les entreprises du **prépresse** ayant une autre activité : la gravure (17%), les enseignes (13%), l'impression numérique (9%), l'impression sur objet (9%), le marquage industriel (9%), la sérigraphie (6%), la signalétique (6%), le tampon (7%), le conseil en création / communication (6%), les plans (3%), le routage (3%), le multimédia (3%), l'infographie (3%).
 - * Pour les entreprises de **l'impression de labeur** ayant une autre activité : l'impression numérique (16%), la sérigraphie (12%), la cartonnage / emballage / packaging (8%), le marquage industriel (6%), les lettres et étiquettes adhésives (6%), la reprographie (6%), le routage (4%), le tampon (4%), le multimédia (4%), la signalétique (4%), la logistique (4%), l'édition (4%), etc.

- **Par taille d'entreprise : plus la taille des entreprises augmente, plus elles se positionnent (en dehors des entreprises du prépresse) sur l'ensemble des activités des industries graphiques et tout particulièrement vers l'aval (la finition)**

| Tranche d'effectif | de 0 à 10 | de 10 à 50 | 50 et plus | TOTAL |
|------------------------|---|---|---|---|
| Coeur de métier | | | | |
| Prépresse |  47% |  47% |  45% |  47% |
| Impression |  71% |  78% |  89% |  73% |
| Finition/façonnage |  37% |  51% |  55% |  42% |
| Autre |  20% |  15% |  14% |  19% |
| TOTAL | 100% | 100% | 100% | 100% |

Le regroupement d'entreprises

■ Des regroupements encore peu développés dans la branche

Votre entreprise fait-elle partie d'un regroupement d'entreprises (par exemple GIE, pôle de productivité graphique, etc.)

- **Par secteur d'activité : les entreprises du secteur de l'imprimerie de labeur feraient légèrement plus souvent partie d'un regroupement d'entreprises**

| Code NAF | 18.13Z Activités de prépresse | 18.12Z Autre imprimerie (labeur) | 18.14Z Reliure et activités connexes | TOTAL |
|-----------------------------------|-------------------------------|----------------------------------|--------------------------------------|-------------|
| Regroupement d'entreprises | | | | |
| Oui | 5% | 7% | 0% | 7% |
| Non | 94% | 92% | 100% | 92% |
| Je l'envisage | 1% | 1% | 0% | 1% |
| TOTAL | 100% | 100% | 100% | 100% |

A l'inverse, les entreprises du secteur de la finition ne semblent pas dans cette dynamique.

- **Par taille d'entreprise : plus la taille de l'entreprise augmente, plus l'entreprise aurait tendance à faire partie d'un regroupement**

| Tranche d'effectif | de 0 à 10 | de 10 à 50 | 50 et plus | TOTAL |
|-----------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Regroupement d'entreprises | | | | |
| Oui | 5% | 10% | 15% | 7% |
| Non | 94% | 89% | 85% | 92% |
| Je l'envisage | 1% | 1% | 0% | 1% |
| TOTAL | 100% | 100% | 100% | 100% |

- Ces chiffres sont à nuancer selon les professionnels du secteur : l'UNIC recevrait beaucoup de demandes de regroupement. Il existerait un véritable engouement pour le regroupement.

Les entreprises auraient plutôt besoin d'aide pour l'organisation du regroupement.

Dans le chapitre de l'enquête traitant des compétences à développer pour le chef d'entreprise, plus d'un tiers des entreprises estiment d'ailleurs que la compétence « Capacité à créer du réseau ou des partenariats » est à développer.

L'évolution du chiffre d'affaires

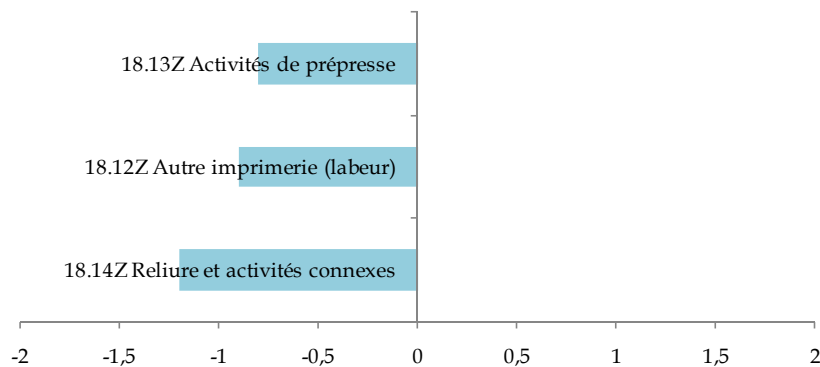
■ La tendance d'évolution du chiffre d'affaires sur les 3 dernières années : une tendance générale à la baisse

Quelle est la tendance d'évolution du chiffre d'affaires sur les 3 dernières années ?

- **Par secteur d'activité** : les entreprises de reliure auraient connu une baisse plus significative du chiffre d'affaires que les autres secteurs sur les 3 dernières années

| Code NAF | 18.13Z Activités de prépresse | 18.12Z Autre imprimerie (labeur) | 18.14Z Reliure et activités connexes | TOTAL |
|-----------------------------------|-------------------------------|----------------------------------|--------------------------------------|-------------|
| Tendance d'évolution du CA | | | | |
| En forte baisse | 29% | 33% | 42% | 33% |
| En baisse modérée | 31% | 34% | 35% | 34% |
| Stable | 26% | 21% | 19% | 21% |
| En hausse modérée | 14% | 11% | 4% | 11% |
| En forte hausse | 0% | 1% | 0% | 1% |
| TOTAL | 100% | 100% | 100% | 100% |

Tendance d'évolution du CA



















Les valeurs du tableau sont les moyennes calculées sans tenir compte des non-réponses.

Les paramètres sont établis sur une notation de -2 (En forte baisse) à 2 (En forte hausse).

Ce schéma symbolise la tendance globale du chiffre d'affaires (en hausse ou en baisse) et non le pourcentage de hausse ou de baisse déclaré par les entreprises.

- **Par taille d'entreprises** : les entreprises de 50 salariés et plus auraient connu une baisse plus significative de leur chiffre d'affaires que les autres entreprises

| Tranche d'effectif | de 0 à 10 | de 10 à 50 | 50 et plus | TOTAL |
|-----------------------------------|---|---|---|--|
| Tendance d'évolution du CA | | | | |
| En forte baisse |  33% |  29% |  48% |  33% |
| En baisse modérée |  32% |  39% |  31% |  34% |
| Stable |  24% |  17% |  8% |  21% |
| En hausse modérée |  10% |  14% |  13% |  11% |
| En forte hausse | 1% | 2% | 0% | 1% |
| TOTAL | 100% | 100% | 100% | 100% |

Tendance d'évolution du CA par taille d'entreprise



Les valeurs du tableau sont les moyennes calculées sans tenir compte des non-réponses.

Les paramètres sont établis sur une notation de -2 (En forte baisse) à 2 (En forte hausse).

■ **L'évolution du chiffre d'affaires en 2009 est estimée à la baisse par les entreprises : -9,8%**

Pourriez-vous chiffrer approximativement l'évolution du chiffre d'affaires en 2009 ?

ATTENTION : contrairement à la page précédente, il a été demandé aux entreprises dans cette question de chiffrer la hausse ou la baisse du chiffre d'affaires.

- **Par secteur d'activité :** les entreprises du prépresse semblent avoir connu la baisse la plus significative du chiffre d'affaires

| Code NAF | Chiffrage évolution du CA |
|--------------------------------------|---------------------------|
| 18.13Z Activités de prépresse | -12,2 |
| 18.12Z Autre imprimerie (labeur) | -9,3 |
| 18.14Z Reliure et activités connexes | -9,4 |
| TOTAL | -9,8 |

Ainsi il semblerait que les entreprises du prépresse aient connu une accélération de la baisse de leur chiffre d'affaires en 2009 par rapport aux autres secteurs (sur l'année 2009, quelques entreprises du prépresse déclarent avoir connu un chiffre d'affaires en hausse, mais la majorité ont déclaré avoir vécu une baisse importante du CA).

- **Par taille d'entreprise :** les entreprises de taille moyenne (10 à 49 salariés) auraient connu une baisse beaucoup moins importante de leur chiffre d'affaires en 2009 : -5,6%

| Tranche d'effectif | Chiffrage évolution du CA |
|--------------------|---------------------------|
| de 0 à 10 | -11,2 |
| de 10 à 50 | -5,6 |
| 50 et plus | -13,1 |
| TOTAL | -9,8 |

- Les entreprises faisant partie d'un regroupement d'entreprises auraient connu une baisse légèrement moins importante de leur chiffre d'affaires en 2009

| Regroupement d'entreprises | Chiffrage évolution du CA |
|----------------------------|---------------------------|
| Oui | -8,2 |
| Non | -9,7 |
| Je l'envisage | -12,2 |
| TOTAL | -9,8 |

6. Dépouillement de l'enquête auprès des entreprises

6.0 Remarques méthodologiques

**6.1 Les caractéristiques des
répondants**

6.2 L'activité des entreprises

6.3 La stratégie des entreprises

6.4 L'emploi dans les entreprises

**6.5 La gestion des ressources
humaines**

6.6 Les attentes en matière d'aides

Les principaux positionnement de marchés des entreprises ayant répondu à l'enquête

■ Le positionnement des entreprises²⁹ sur les différents marchés

Quels sont les principaux marchés sur lesquels votre entreprise est positionnée ?

- Les marchés des imprimés publicitaires et affiches, des imprimés administratifs et commerciaux sont les principaux marchés

| Code NAF | 18.13Z Activités de préresse | 18.12Z Autre imprimerie (labeur) | 18.14Z Reliure et activités connexes | TOTAL |
|--|------------------------------------|--|--|-------------|
| Marchés | | | | |
| Imprimés publicitaires et affiches (yc prospectus, courrier adressé, etc.) | 61% | 80% | 35% | 74% |
| Imprimés administratifs et commerciaux | 30% | 73% | 31% | 63% |
| Catalogues commerciaux | 34% | 40% | 16% | 38% |
| Périodiques | 20% | 27% | 27% | 26% |
| Livres | 22% | 16% | 65% | 20% |
| Autres | 40% | 16% | 8% | 20% |
| Conditionnement, packaging, emballage | 21% | 18% | 27% | 19% |
| Fiduciaire | 2% | 4% | 4% | 4% |
| TOTAL | 100% | 100% | 100% | 100% |

- Les entreprises du **préresse** (2,3 types de marchés en moyenne) sont essentiellement positionnées sur les **imprimés publicitaires** et affiches et sur **d'autres marchés** : gravure, enseignes, marquage, tampons, campagnes et presse et supports de communication divers, signalétique, e.mailing et supports web, faire parts (mariage, naissance), plans, l'évènementiel, l'impression sur textile, les étiquettes de vins, etc.
- Les entreprises de **l'imprimerie de labeur** (2,7 types de marchés en moyenne) sont essentiellement positionnées sur les **imprimés publicitaires et affiches (80%)**, les **imprimés administratifs et commerciaux (73%)** et les **catalogues commerciaux (40%)**.

Les entreprises de l'imprimerie de labeur auraient des marchés plus diversifiés que les entreprises des autres secteurs, du fait que leurs activités cœur de métier soient plus nombreuses.

- Le **marché du livre** est le principal marché des entreprises de **reliure / finition** (qui comptent en moyenne 2,1 types de marchés).

²⁹ Attention, il s'agit ici du nombre de marchés par entreprise et non du poids du marché dans le chiffre d'affaires ou de la production (en tonnage) du marché.

- **Par taille d'entreprise** : plus la taille de l'entreprise augmente, plus les marchés des périodiques, du livres et du conditionnement / emballage / packaging deviennent importants

| Tranche d'effectif | de 0 à 10 salariés | de 10 à 50 salariés | 50 salariés et plus | TOTAL |
|--|--------------------|---------------------|---------------------|-------------|
| Marchés | | | | |
| Imprimés publicitaires et affiches (yc prospectus, courrier adressé, etc.) | 77% | 71% | 51% | 74% |
| Imprimés administratifs et commerciaux | 65% | 60% | 40% | 63% |
| Catalogues commerciaux | 34% | 48% | 32% | 38% |
| Périodiques | 23% | 29% | 45% | 26% |
| Livres | 18% | 22% | 28% | 20% |
| Autres | 22% | 16% | 3% | 20% |
| Conditionnement, packaging, emballage | 16% | 25% | 24% | 19% |
| Fiduciaire | 3% | 6% | 5% | 4% |
| TOTAL | 100% | 100% | 100% | 100% |

Pour corollaire, les marchés des imprimés publicitaires et affiches et des imprimés administratifs et commerciaux sont les marchés principaux des petites entreprises.

En revanche, il apparaît que les entreprises de 50 salariés et plus ont en moyenne un nombre moins important de types de marchés (2,3) que les entreprises des autres tranches d'effectifs (2,6 types de marchés pour les entreprises de 0 à 9 salariés et 2,8 pour les entreprises de 10 à 49 salariés).

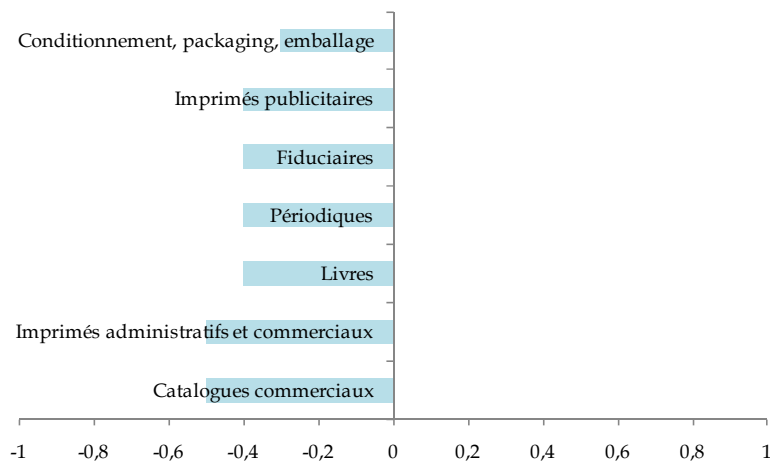
■ L'évolution des principaux marchés : une forte baisse

Comment évoluent les principaux marchés sur lesquels votre entreprise est positionnée ?

- La baisse importante des marchés des catalogues commerciaux et des imprimés administratifs et commerciaux

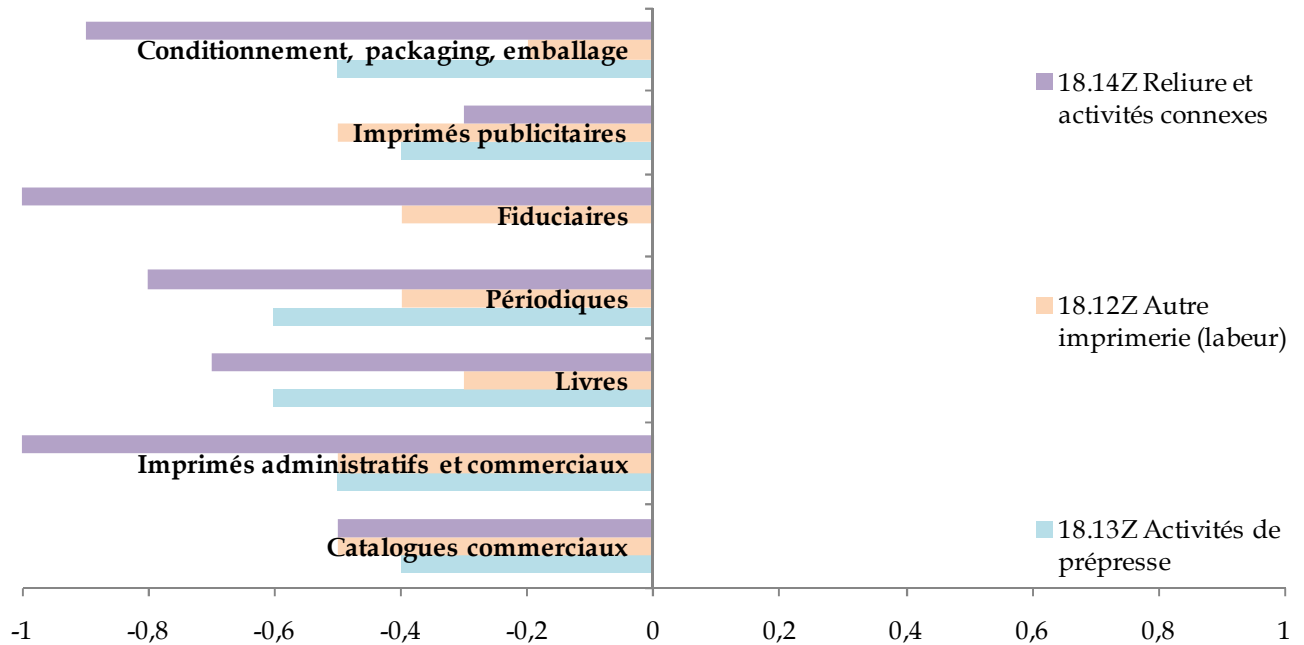
| | En baisse | Stable | En hausse | TOTAL |
|--|------------|------------|-----------|-------------|
| Catalogues commerciaux | 57% | 33% | 10% | 100% |
| Imprimés administratifs et commerciaux | 53% | 43% | 4% | 100% |
| Imprimés publicitaires (yc prospectus, | 53% | 39% | 8% | 100% |
| Périodiques | 48% | 47% | 5% | 100% |
| Livres | 45% | 49% | 5% | 100% |
| Fiduciaires | 44% | 53% | 3% | 100% |
| Conditionnement, packaging, emballage | 44% | 43% | 14% | 100% |
| Autres | 44% | 29% | 27% | 100% |
| Ensemble | 51% | 40% | 9% | 100% |

L'appréciation de l'évolution des différents marchés par les entreprises



- La réduction des marchés semblent plus importante pour les entreprises du secteur de la reliure

L'appréciation de l'évolution des différents marchés par les entreprises



- Les entreprises du **prépre** indiquent que le marché des périodiques et du livre sont en forte baisse.
- Pour les entreprises de **l'impression de labeur**, les marchés qui connaissent la plus forte baisse sont les marchés des imprimés commerciaux et publicitaires.

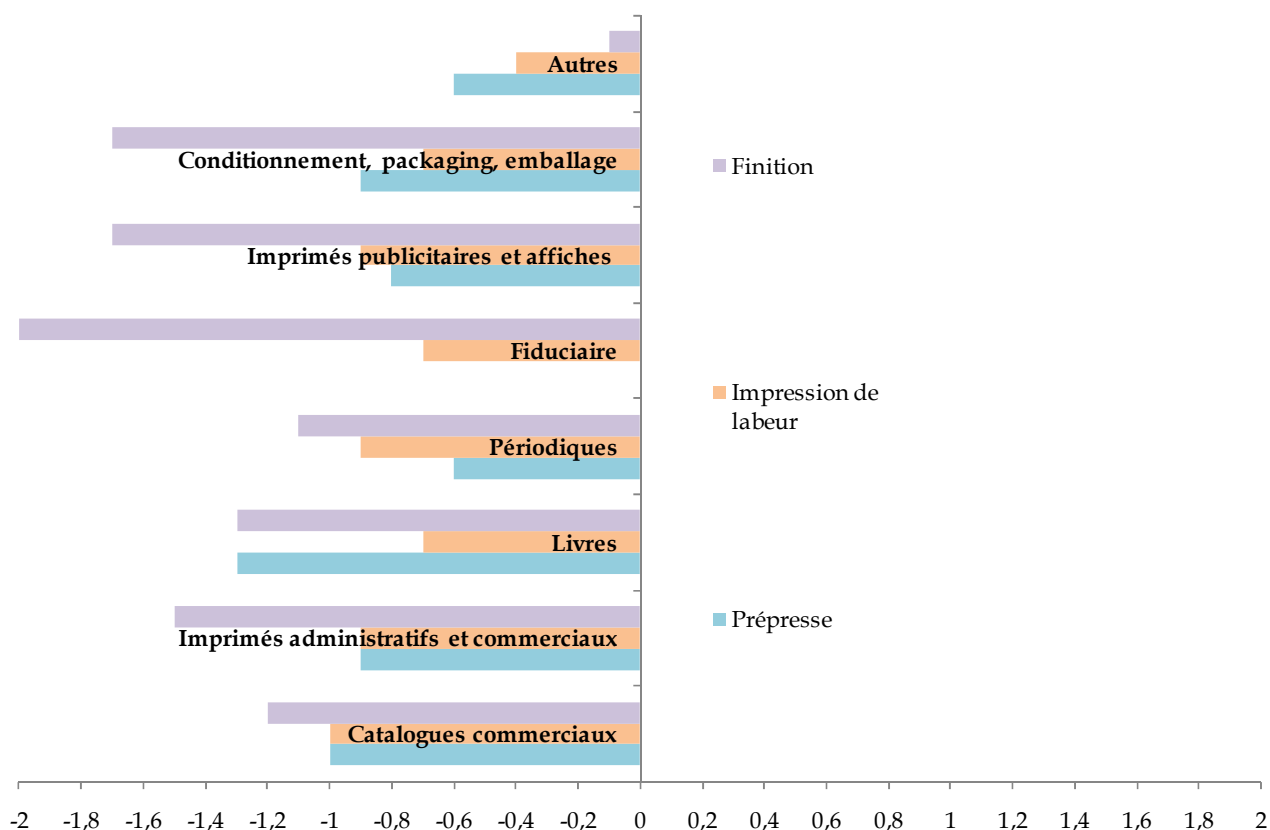
■ L'évolution du chiffre d'affaires de l'entreprise croisée par positionnement marchés

- L'appréciation de l'évolution du chiffre d'affaires les 3 dernières années par marchés suit la logique d'évolution des marchés

| Marchés | Tendance d'évolution du CA | | | TOTAL |
|--|----------------------------|------------|------------|-------------|
| | En baisse | Stable | En hausse | |
| Catalogues commerciaux | 72% | 18% | 10% | 100% |
| Imprimés administratifs et commerciaux | 69% | 19% | 12% | 100% |
| Livres | 72% | 19% | 9% | 100% |
| Périodiques | 72% | 16% | 12% | 100% |
| Fiduciaire | 59% | 29% | 12% | 100% |
| Imprimés publicitaires et affiches (yc prospectus, courrier adressé, etc.) | 69% | 19% | 11% | 100% |
| Conditionnement, packaging, emballage | 59% | 31% | 10% | 100% |
| Autres | 51% | 27% | 22% | 100% |
| TOTAL | 68% | 20% | 12% | 100% |

- Les entreprises positionnées sur les marchés du livre, des catalogues commerciaux et des périodiques connaissent la baisse la plus prononcée du chiffre d'affaires.
- Il en est de même par secteur

L'évolution du chiffre d'affaires par secteurs et par marchés



- Pour les entreprises du secteur prépresse positionnées sur les marchés du livre, du packaging et des imprimés commerciaux, la baisse du chiffre d'affaires semble plus prononcée.
- Pour les entreprises du labeur positionnées sur les marchés des périodiques et des imprimés commerciaux, la baisse du chiffre d'affaires semble plus prononcée.
- En revanche, l'évolution (en valeur absolue) du chiffre d'affaires en 2009 semble indiquer une accélération de la baisse du chiffre pour les entreprises positionnées sur le marché du livre et du conditionnement / packaging / emballage

| Marchés | Chiffre évolution du CA |
|--|-------------------------|
| Livres | -12,8 |
| Conditionnement, packaging, emballage | -11,5 |
| Imprimés publicitaires et affiches (yc prospectus, courrier adressé, etc.) | -10,5 |
| Imprimés administratifs et commerciaux | -10,0 |
| Catalogues commerciaux | -9,0 |
| Périodiques | -8,0 |
| Autres | -5,0 |
| Fiduciaire | -3,2 |
| TOTAL | -9,8 |

Attention, il s'agit ici du positionnement des entreprises sur les marchés dans un contexte de CA global en baisse. Il ne s'agit pas du pourcentage de baisse des marchés.

- L'évolution de ces positionnements serait à nuancer notamment sur la VAD, selon les professionnels du secteur. La tendance serait à la relance des catalogues papier. Le média papier innoverait dans ce secteur avec des catalogues légers. Le papier pourrait restructurer le secteur, Internet se limitant alors à l'action d'achat.

Toutefois, ce rééquilibrage ne se ferait pas forcément au profit des imprimeurs français.

Les principaux donneurs d'ordre

■ En moyenne, 3 grands types de donneurs d'ordre tous secteurs confondus³⁰ (par type et non par représentation du CA)

Quels sont vos principaux donneurs d'ordre ?

| Code NAF | 18.13Z Activités de prépresse | 18.12Z Autre imprimerie (labeur) | 18.14Z Reliure et activités connexes | TOTAL |
|--|-------------------------------|----------------------------------|--------------------------------------|-------------|
| DO | | | | |
| Petites et moyennes entreprises (divers) | 77% | 87% | 35% | 83% |
| Administrations | 34% | 52% | 27% | 48% |
| Grandes entreprises et biens de consommation | 45% | 42% | 8% | 41% |
| Associations, mutuelles | 20% | 40% | 0% | 34% |
| Agences de communication et de publicité | 41% | 32% | 20% | 33% |
| Particuliers | 19% | 31% | 31% | 29% |
| Editeurs de livre et presse | 21% | 8% | 4% | 10% |
| Autres | 10% | 5% | 27% | 7% |
| Plateformes | 2% | 5% | 4% | 5% |
| TOTAL | 100% | 100% | 100% | 100% |

- Les donneurs d'ordre des entreprises de **l'imprimerie** sont plus nombreux (en moyenne 3) que ceux des autres entreprises (2,7 pour les entreprises du **préresse** et 1,5 pour les entreprises de la **reliure**), du fait d'un nombre d'activité et de marchés plus nombreux.
- Globalement, par marchés :
 - Pour les entreprises du **préresse** : les PME, les grandes entreprises de biens de consommation, et les agences de communication et de publicité.
 - Pour les entreprises de **l'impression de labeur** : les PME, les administrations, les grandes entreprises de biens de consommation.
 - Pour les entreprises de la **reliure** : les PME, les administrations et les autres donneurs d'ordre (banques, imprimeurs, collectivités territoriales, etc.)

³⁰ Ne pas confondre avec nombre de donneurs d'ordre : en effet 1 grand type de donneur d'ordre peut comporter X entreprises de type. Enfin, il s'agit ici pour toutes les entreprises interrogées y compris les entreprises de moins de 10 salariés.

■ **Le classement des grands types de donneurs d'ordre en fonction de la taille moyenne de l'entreprise des industries graphiques**

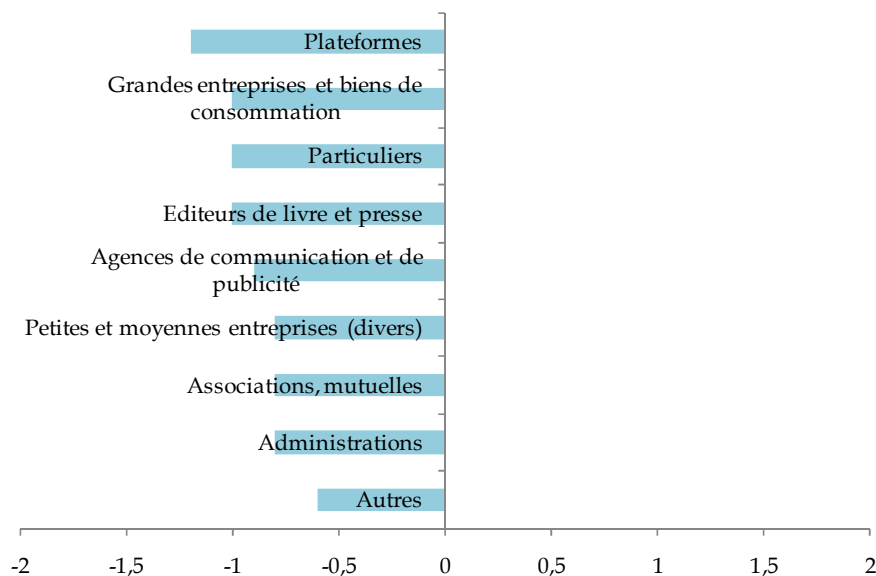
Il s'agit de la taille moyenne des entreprises ayant déclaré avoir ce type de donneurs d'ordre.

| DO | Effectif de l'entreprise |
|--|--------------------------|
| Plateformes | 91,2 |
| Editeurs de livre et presse | 67,6 |
| Agences de communication et de publicité | 25,4 |
| Grandes entreprises et biens de consommation | 24,2 |
| Autres | 15,8 |
| Administrations | 12,7 |
| Petites et moyennes entreprises (divers) | 11,8 |
| Associations, mutuelles | 9,8 |
| Particuliers | 5,7 |
| TOTAL | 17,4 |

- Les grandes entreprises comptent parmi leurs grands donneurs d'ordre les plateformes et les éditeurs de livre et la presse.
- Les plus petites entreprises comptent parmi leurs donneurs d'ordre les particuliers et les associations.

■ **Les entreprises qui semblent le plus en difficulté en termes d'évolution du chiffre d'affaires ces 3 dernières années sont celles dont les principaux donneurs d'ordre sont les plateformes, les grandes entreprises et les particuliers**

Tendance d'évolution du CA croisée par les principaux d'ordre



Les activités d'avenir pour les entreprises

■ Les stratégies de positionnement selon les entreprises sur les activités d'avenir

Au-delà de votre cœur d'activité actuel, quelles sont pour vous les véritables activités d'avenir de votre entreprise ?

| Code NAF | 18.13Z Activités de prépresse | 18.12Z Autre imprimerie (labeur) | 18.14Z Reliure et activités connexes | TOTAL |
|---|-------------------------------|----------------------------------|--------------------------------------|-------------|
| Activités d'avenir | | | | |
| Le conseil stratégique en communication | 15% | 10% | 0% | 11% |
| La création | 44% | 26% | 38% | 30% |
| Le développement informatique de sites Web | 21% | 8% | 0% | 10% |
| La gestion de bases de données (image, échantillons, stockage et archivage numérique, etc.) | 15% | 6% | 0% | 7% |
| La gestion PAO multisupport (print, web, etc.) | 22% | 15% | 0% | 15% |
| Le web to print | 5% | 15% | 0% | 12% |
| Le conseil rémunéré sur les choix techniques (procédés d'impression, dimension, grammage, etc.) | 16% | 12% | 4% | 13% |
| L'élargissement des procédés d'impression | 24% | 38% | 0% | 33% |
| L'impression numérique | 35% | 61% | 4% | 53% |
| Le façonnage et la finition | 8% | 23% | 62% | 22% |
| L'éditique | 2% | 3% | 0% | 3% |
| Le routage | 0% | 6% | 8% | 5% |
| Le stockage et la distribution | 1% | 9% | 0% | 7% |
| TOTAL | 100% | 100% | 100% | 100% |

- Les stratégies sont fortement divergentes en fonction des secteurs :
 - Les véritables secteurs d'avenir pour les entreprises **du prépresse** sont sur des activités proches du cœur de métier :
 - * La création, la gestion PAO multisupports, le développement informatique de sites Web et le conseil en communication ;
 - * L'intégration du procédé d'impression aux frontières du prépresse et de la conduite de presse : l'impression numérique. Cela représente un fait très important en termes de nouvelles concurrences internes à la branche.

Le nombre moyen d'activités d'avenir est de 2,2 par entreprise du prépresse.

- Les entreprises **d'imprimerie de labeur** auraient plutôt tendance à privilégier un développement sur l'ensemble de la filière : du haut de la filière autour du prépresse (avec les activités de création, gestion PAO multisupports, web to print), l'élargissement des procédés d'impression (et notamment le développement de l'impression numérique) jusqu'au façonnage / finition, en passant par le fort développement de l'impression numérique.

Ainsi la stratégie de remontée vers l'aval et l'amont est bien confirmée par l'enquête.

Le nombre moyen d'activités d'avenir est de 2,4 par entreprise de l'imprimerie de labeur.

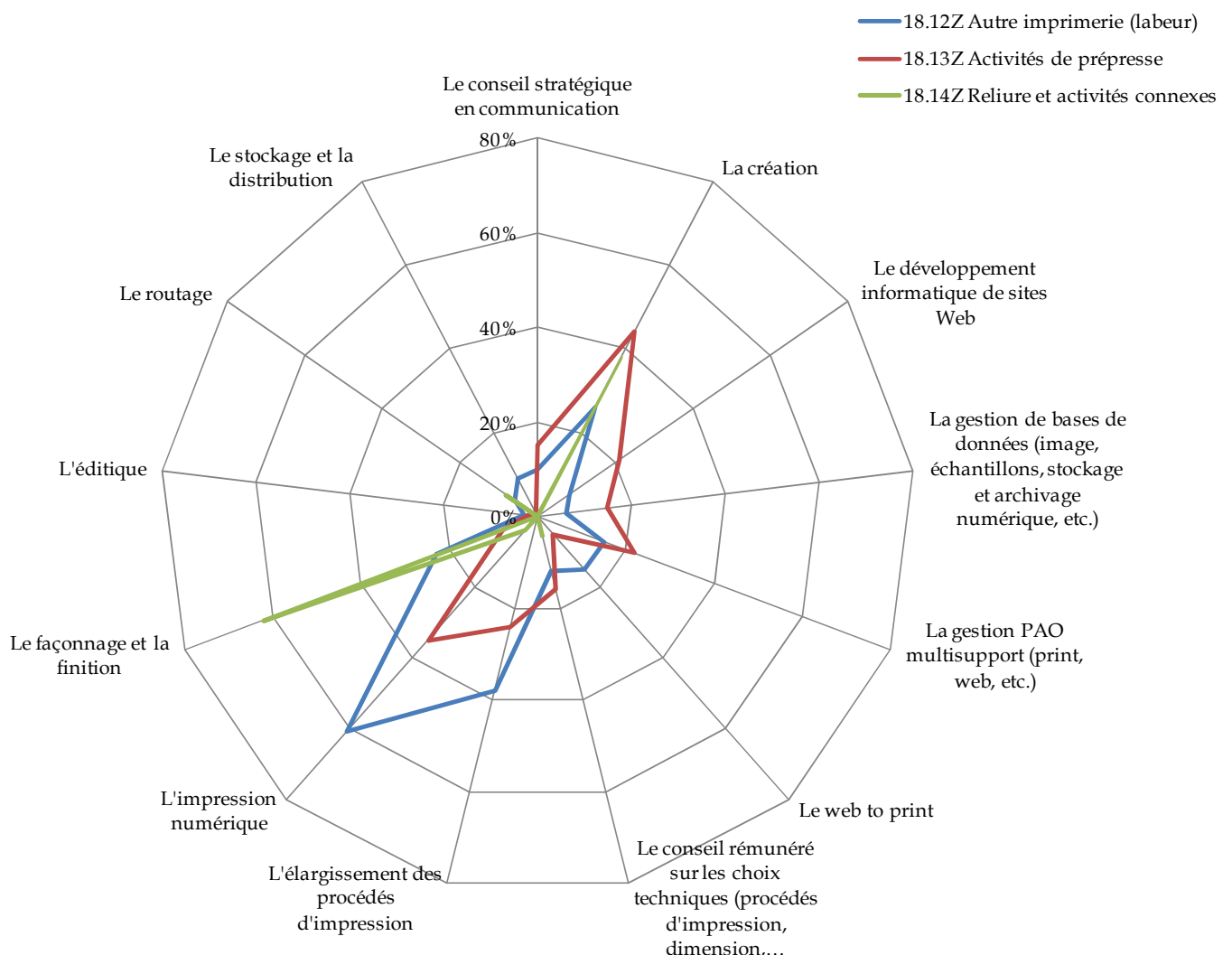
A noter que le positionnement sur l'impression numérique nécessite de définir une véritable stratégie en amont (utilisation du numérique, cible, marchés, produits, etc.) ;

- Les entreprises de la **reliure / finition** envisageraient plutôt l'avenir sur leurs cœurs de métiers (le façonnage, la finition) et la création (qui doit sans doute être compris comme la création dans les procédés de reliure / façonnage / finition) voire du routage pour quelques entreprises. La stratégie de remontée dans la filière ne semble pas du tout rependue.

Le nombre moyen d'activité d'avenir est de 1,3 par entreprise de la reliure, un nombre plus faible que celui des entreprises des deux autres secteurs.

Ceci offre une image inquiétante pour le secteur de la reliure soumis selon l'enquête à la plus forte baisse de chiffre d'affaires sur les 3 dernières années et qui peine à se tourner vers des diversifications d'avenir.

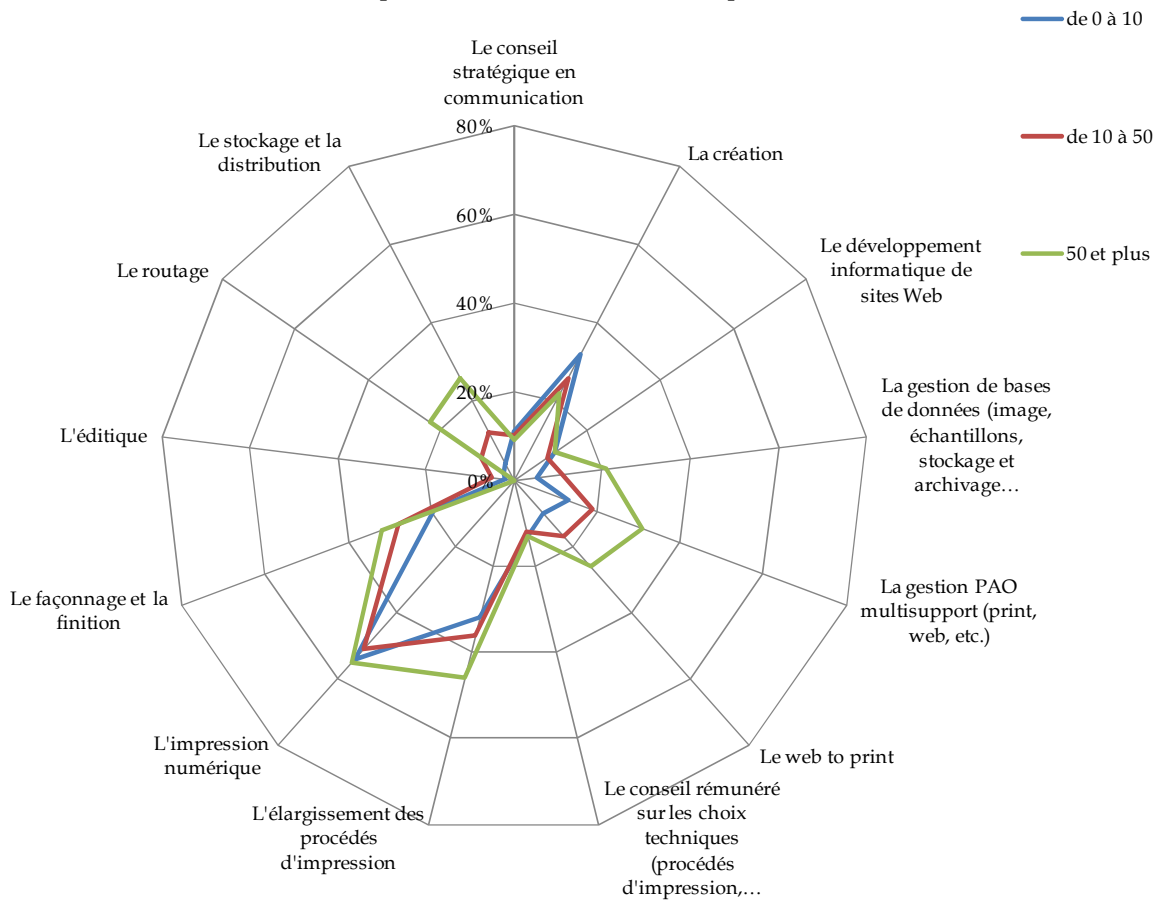
Les positionnement d'avenir des entreprises



- Plus la taille de l'entreprise augmente, plus la tendance est à privilégier des diversifications d'activités sur l'ensemble de la chaîne (de l'amont du prépresse au routage)

| Activités d'avenir | Tranche d'effectif | de 0 à 10 | | | de 10 à 50 | | | 50 et plus | | | TOTAL |
|---|--------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | | de 0 à 10 | de 10 à 50 | 50 et plus | de 0 à 10 | de 10 à 50 | 50 et plus | de 0 à 10 | de 10 à 50 | 50 et plus | |
| Le conseil stratégique en communication | | 11% | 10% | 9% | 11% | 10% | 9% | 11% | 10% | 9% | 11% |
| La création | | 32% | 26% | 22% | 32% | 26% | 22% | 32% | 26% | 22% | 30% |
| Le développement informatique de sites Web | | 11% | 9% | 11% | 11% | 9% | 11% | 11% | 9% | 11% | 10% |
| La gestion de bases de données (image, échantillons, stockage et archivage numérique, etc.) | | 5% | 11% | 21% | 5% | 11% | 21% | 5% | 11% | 21% | 7% |
| La gestion PAO multisupport (print, web, etc.) | | 13% | 19% | 31% | 13% | 19% | 31% | 13% | 19% | 31% | 15% |
| Le web to print | | 10% | 17% | 26% | 10% | 17% | 26% | 10% | 17% | 26% | 12% |
| Le conseil rémunéré sur les choix techniques (procédés d'impression, dimension, grammage, etc.) | | 13% | 12% | 13% | 13% | 12% | 13% | 13% | 12% | 13% | 13% |
| L'élargissement des procédés d'impression | | 32% | 36% | 46% | 32% | 36% | 46% | 32% | 36% | 46% | 33% |
| L'impression numérique | | 54% | 51% | 55% | 54% | 51% | 55% | 54% | 51% | 55% | 53% |
| Le façonnage et la finition | | 19% | 28% | 32% | 19% | 28% | 32% | 19% | 28% | 32% | 22% |
| L'éditique | | 2% | 5% | 0% | 2% | 5% | 0% | 2% | 5% | 0% | 3% |
| Le routage | | 3% | 9% | 23% | 3% | 9% | 23% | 3% | 9% | 23% | 5% |
| Le stockage et la distribution | | 4% | 12% | 26% | 4% | 12% | 26% | 4% | 12% | 26% | 7% |
| TOTAL | | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |

Les positionnement d'avenir des entreprises



Plus la taille de l'entreprise croît, plus les activités d'avenir deviennent : la gestion PAO multisupports, le web to print, la gestion de bases de données, l'élargissement des procédés d'impression, le façonnage, le routage et le stockage / distribution.

| Activités d'avenir | Effectif de l'entreprise |
|---|--------------------------|
| Le routage | 75,5 |
| Le stockage et la distribution | 60,9 |
| La gestion de bases de données (image, échantillons, stockage et archivage numérique, etc.) | 49,8 |
| Le web to print | 45,2 |
| La gestion PAO multisupport (print, web, etc.) | 31,8 |
| Le conseil stratégique en communication | 28,5 |
| Le conseil rémunéré sur les choix techniques (procédés d'impression, dimension, grammage, etc.) | 27,9 |
| Le façonnage et la finition | 25,3 |
| L'élargissement des procédés d'impression | 23,7 |
| L'impression numérique | 19,6 |
| La création | 17,3 |
| Le développement informatique de sites Web | 15,2 |
| L'éditique | 11,8 |
| TOTAL | 17,4 |

- Dans les **entreprises du prépresse**, les activités d'avenir notamment de gestion PAO multisupport, gestion de BDD et création sont envisagés dans les plus grandes entreprises.
- Dans les entreprises de **l'impression de labeur**, les activités d'avenir notamment de gestion de BDD, de routage et de logistique, de web to print et de conseil stratégique en communication sont aussi envisagée dans les plus grandes entreprises.
- Un chiffre d'affaires en hausse trouve une corrélation avec une diversification vers des activités plus nombreuses (2,6 en moyenne contre 2,3 pour les entreprises dont le chiffre d'affaires est en baisse)

| Activités d'avenir | Tendance d'évolution du CA | | | TOTAL |
|---|----------------------------|-------------|-------------|-------------|
| | En baisse | Stable | En hausse | |
| Le conseil stratégique en communication | 9% | 13% | 19% | 11% |
| La création | 26% | 37% | 35% | 30% |
| Le développement informatique de sites Web | 10% | 13% | 4% | 10% |
| La gestion de bases de données (image, échantillons, stockage et archivage numérique, etc.) | 8% | 4% | 8% | 7% |
| La gestion PAO multisupport (print, web, etc.) | 15% | 17% | 17% | 15% |
| Le web to print | 14% | 8% | 14% | 12% |
| Le conseil rémunéré sur les choix techniques (procédés d'impression, dimension, grammage, etc.) | 14% | 8% | 13% | 13% |
| L'élargissement des procédés d'impression | 28% | 39% | 54% | 33% |
| L'impression numérique | 56% | 46% | 48% | 53% |
| Le façonnage et la finition | 23% | 18% | 20% | 22% |
| L'éditique | 3% | 2% | 2% | 3% |
| Le routage | 6% | 3% | 3% | 5% |
| Le stockage et la distribution | 7% | 5% | 10% | 7% |
| TOTAL | 100% | 100% | 100% | 100% |



























La diversification vers la création, le conseil stratégique en communication, l'élargissement des procédés d'impression et le stockage / distribution sont d'autant plus envisagés que le chiffre d'affaires croît les 3 dernières années.

Les facteurs clés de compétitivité

- *Des facteurs clés de compétitivité sont relativement homogènes entre les entreprises des secteurs prépresse et imprimerie de labeur*

























Quels sont les facteurs clés de compétitivité de votre entreprise pour vos développements futurs ?

| Code NAF | 18.13Z Activités de prépresse | 18.12Z Autre imprimerie (labeur) | 18.14Z Reliure et activités connexes | TOTAL |
|---|---|---|---|--|
| Facteurs clés de compétitivité | | | | |
| La rationalisation organisationnelle et la réduction des coûts |  37% |  41% |  70% |  42% |
| La professionnalisation de la commercialisation (prospection, appels d'offre, fiabilité des devis, etc.) |  28% |  42% |  31% |  39% |
| L'intégration affirmée de nouvelles technologies (interface Web clients, technologie de flux, impression numérique, etc.) |  34% |  40% |  4% |  37% |
| L'innovation dans vos procédés techniques et des produits proposés |  30% |  35% |  30% |  34% |
| Une stratégie d'entreprise offensive |  25% |  25% |  7% |  24% |
| La rationalisation de l'investissement et l'assainissement des finances |  19% |  24% |  11% |  23% |
| TOTAL | 100% | 100% | 100% | 100% |

- A noter que les entreprises du secteur de l'imprimerie du labeur citent en moyenne 2,1 facteurs clés de compétitivité, les entreprises du prépresse 1,9 et les entreprises du secteur de la reliure 1,5.

























Les entreprises du secteur de la reliure notamment sont majoritairement dans une démarche de réduction des coûts, ils apparaissent plus faiblement positionnés sur une stratégie d'entreprise offensive.

■ *En revanche, l'innovation et la stratégie d'entreprise deviennent les facteurs clés de compétitivité importants pour les grandes entreprises qui ont tendance à diversifier davantage leurs activités*

| Facteurs clés de compétitivité | Tranche d'effectif | | | TOTAL |
|---|---|---|---|---|
| | de 0 à 10 | de 10 à 50 | 50 et plus | |
| La rationalisation organisationnelle et la réduction des coûts |  37% |  53% |  45% |  42% |
| La professionnalisation de la commercialisation (prospection, appels d'offre, fiabilité des devis, etc.) |  36% |  47% |  40% |  39% |
| L'intégration affirmée de nouvelles technologies (interface Web clients, technologie de flux, impression numérique, etc.) |  35% |  42% |  42% |  37% |
| L'innovation dans vos procédés techniques et des produits proposés |  33% |  33% |  49% |  34% |
| Une stratégie d'entreprise offensive |  24% |  24% |  30% |  24% |
| La rationalisation de l'investissement et l'assainissement des finances |  18% |  35% |  29% |  23% |
| TOTAL | 100% | 100% | 100% | 100% |

- Selon les professionnels du secteur, ces résultats sont paradoxaux : l'innovation serait surtout le fait des PME.

■ *La professionnalisation de la commercialisation, le développement d'une stratégie d'entreprise offensive deviennent davantage des facteurs clés de compétitivité dans les entreprises dont le chiffre d'affaires croît*

| | Tendance d'évolution du CA | | | TOTAL |
|---|---|---|---|--|
| Facteurs clés de compétitivité | En baisse | Stable | En hausse | |
| La rationalisation organisationnelle et la réduction des coûts |  43% |  36% |  42% |  42% |
| La professionnalisation de la commercialisation (prospection, appels d'offre, fiabilité des devis, etc.) |  41% |  30% |  50% |  39% |
| L'intégration affirmée de nouvelles technologies (interface Web clients, technologie de flux, impression numérique, etc.) |  37% |  39% |  33% |  37% |
| L'innovation dans vos procédés techniques et des produits proposés |  31% |  40% |  38% |  34% |
| Une stratégie d'entreprise offensive |  22% |  26% |  33% |  24% |
| La rationalisation de l'investissement et l'assainissement des finances |  23% |  21% |  20% |  23% |
| TOTAL | 100% | 100% | 100% | 100% |

- Dans les entreprises dont le chiffre d'affaires diminue depuis 3 ans, la rationalisation organisationnelle et la réduction des coûts représente un facteur de compétitivité majeur.

6. Dépouillement de l'enquête auprès des entreprises

6.0 Remarques méthodologiques

**6.1 Les caractéristiques des
répondants**

6.2 L'activité des entreprises

6.3 La stratégie des entreprises

6.4 L'emploi dans les entreprises

**6.5 La gestion des ressources
humaines**

6.6 Les attentes en matière d'aides

L'emploi dans la branche

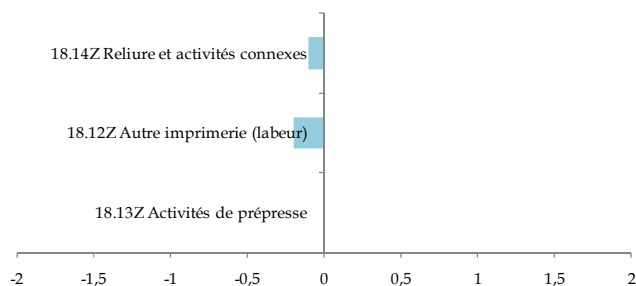
■ La baisse du nombre de salariés

- Les entreprises de l'imprimerie de labeur vont connaître une baisse plus importante des effectifs salariés³¹

Sur les 12 prochains mois, le nombre total de salariés dans votre entreprise sera-t-il ?

| Code NAF | 18.13Z Activités de prépresse | 18.12Z Autre imprimerie (labeur) | 18.14Z Reliure et activités connexes | TOTAL |
|------------------------------------|-------------------------------|----------------------------------|--------------------------------------|-------------|
| Evolution du nb de salariés | | | | |
| En forte baisse | 2% | 6% | 0% | 5% |
| En baisse modérée | 4% | 16% | 12% | 13% |
| Stable | 90% | 71% | 84% | 75% |
| En hausse modérée | 5% | 7% | 4% | 6% |
| En forte hausse | 0% | 0% | 0% | 0% |
| TOTAL | 100% | 100% | 100% | 100% |

Evolution du nombre de salariés



Les valeurs du tableau sont les moyennes calculées sans tenir compte des non-réponses.

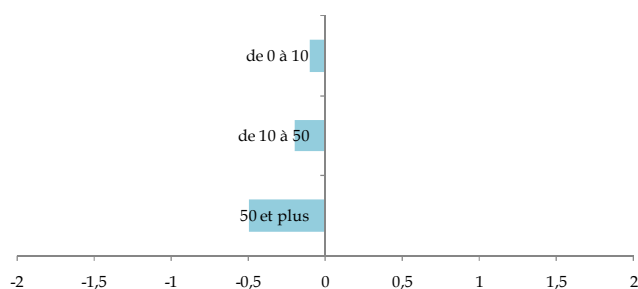
Les paramètres sont établis sur une notation de -2 (En forte baisse) à 2 (En forte hausse).

³¹ Il ne s'agit pas d'un pourcentage ou d'un nombre de salariés en moins mais de la dynamique qu'envisagent les entreprises aujourd'hui

- La baisse concernerait davantage les entreprises de plus de 50 salariés

| Tranche d'effectif | de 0 à 10 | de 10 à 50 | 50 et plus | TOTAL |
|------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Evolution du nb de salariés | | | | |
| En forte baisse | 5% | 3% | 9% | 5% |
| En baisse modérée | 9% | 21% | 38% | 13% |
| Stable | 80% | 67% | 44% | 75% |
| En hausse modérée | 5% | 9% | 9% | 6% |
| En forte hausse | 1% | 0% | 0% | 0% |
| TOTAL | 100% | 100% | 100% | 100% |

Evolution du nombre de salariés



- Les évolutions du nombre de salariés et celle du chiffre d'affaires sont corrélées

| Tendance d'évolution du CA | En forte baisse | En baisse modérée | Stable | En hausse modérée | En forte hausse | TOTAL |
|------------------------------------|-----------------|-------------------|-------------|-------------------|-----------------|-------------|
| Evolution du nb de salariés | | | | | | |
| En forte baisse | 15% | 1% | 0% | 0% | 0% | 5% |
| En baisse modérée | 18% | 16% | 7% | 4% | 0% | 13% |
| Stable | 63% | 80% | 80% | 85% | 81% | 75% |
| En hausse modérée | 4% | 4% | 11% | 11% | 19% | 6% |
| En forte hausse | 0% | 0% | 2% | 0% | 0% | 0% |
| TOTAL | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |

■ La branche devrait perdre au moins 1700 postes sur les 12 prochains mois

Pourriez-vous chiffrer approximativement le nombre de postes en plus ou en moins ?

- **93% des entreprises** ont répondu à cette question : la somme totale des réponses est égale à **1650 postes en moins**.
- L'ensemble des diminutions d'effectifs auraient lieu dans les entreprises de l'imprimerie de labeur (bien que les entreprises de reliure aient prévu une légère baisse des effectifs sur les 12 prochains mois)

| Code NAF | Nb postes en plus ou moins |
|--------------------------------------|----------------------------|
| 18.13Z Activités de prépresse | 52,0 |
| 18.12Z Autre imprimerie (labeur) | -1708,0 |
| 18.14Z Reliure et activités connexes | 6,0 |
| TOTAL | -1650,0 |

- Plus de $\frac{3}{4}$ des baisses de postes auraient lieu dans les entreprises de plus de 50 salariés

| Tranche d'effectif | Nb postes en plus ou moins |
|--------------------|----------------------------|
| de 0 à 10 | -137,0 |
| de 10 à 50 | -309,0 |
| 50 et plus | -1204,0 |
| TOTAL | -1650,0 |

- Les entreprises qui ont répondu comptent au total 74 544 salariés.

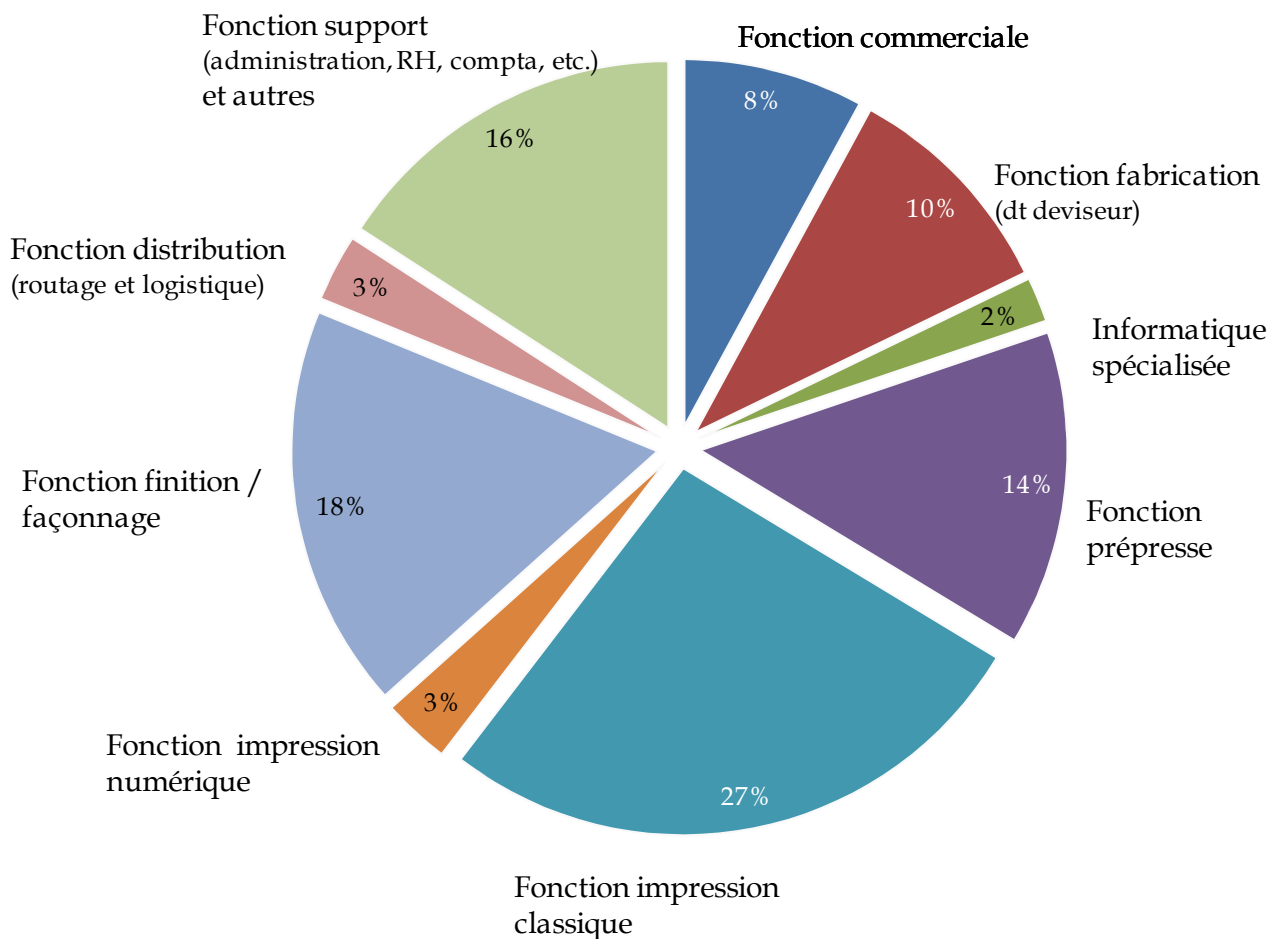
Si l'on redresse ce chiffre sur les 75 558 salariés que compte la branche en 2008, on peut estimer que la branche devrait perdre approximativement au moins 1 700 postes soit un minimum de 2,2% des effectifs. Rappelons que la baisse observée depuis le début des années 2000 est autour de 4%.

Il existe un risque que cela soit sous-estimé, du fait de la faible visibilité sur l'évolution du chiffre d'affaires. De plus les entreprises qui ferment n'ont pas répondu.

Les grandes fonctions dans les entreprises

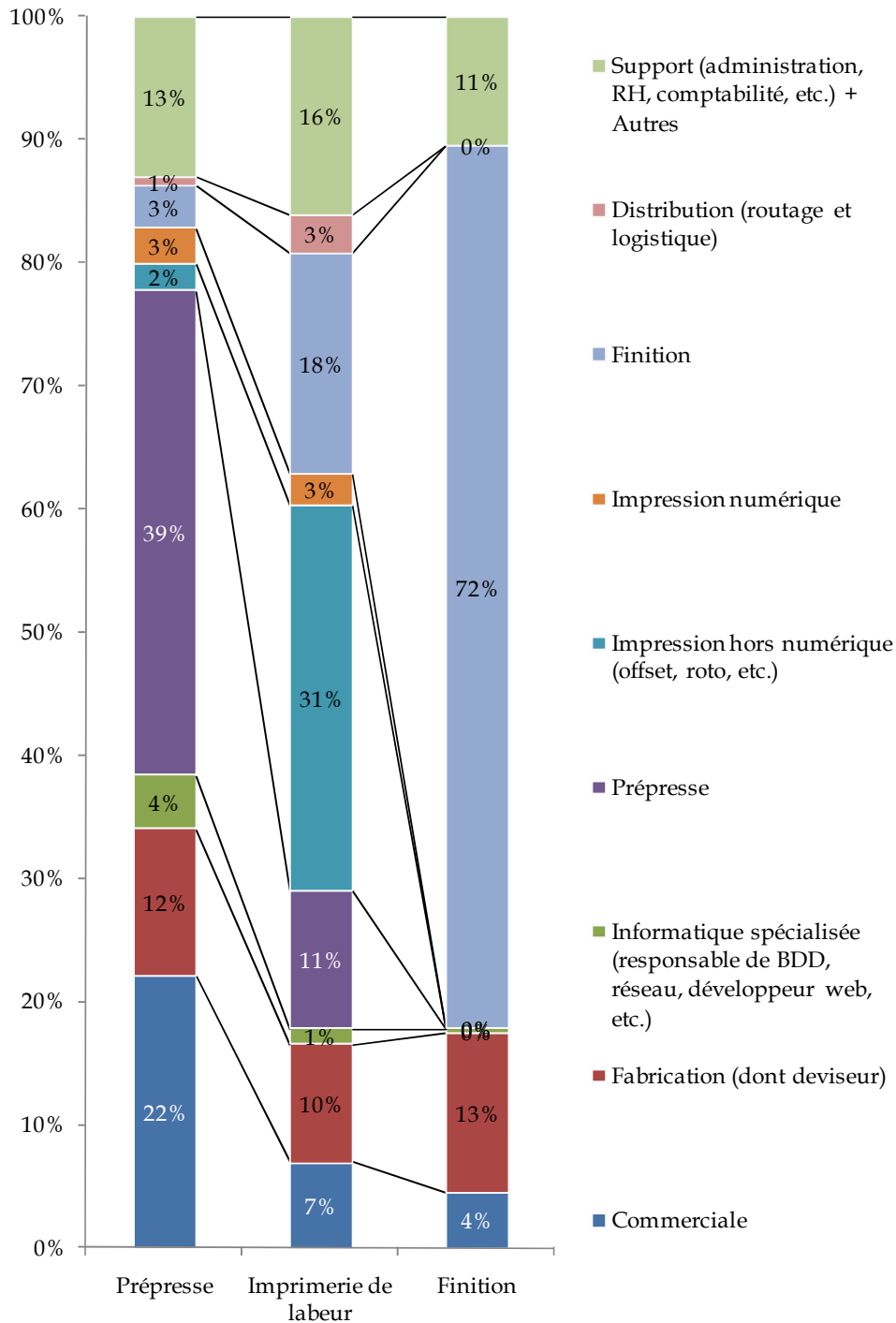
■ La répartition des équivalents temps plein par grandes fonctions³²

Nombre d'équivalents temps plein fin 2009 ?



³² 73% de répondants sur cette question toute extrapolation pour la branche n'est pas possible 198

■ **Par secteur³³ : la diversité des activités des entreprises de l'imprimerie de laur se retrouve dans le profil des salariés**



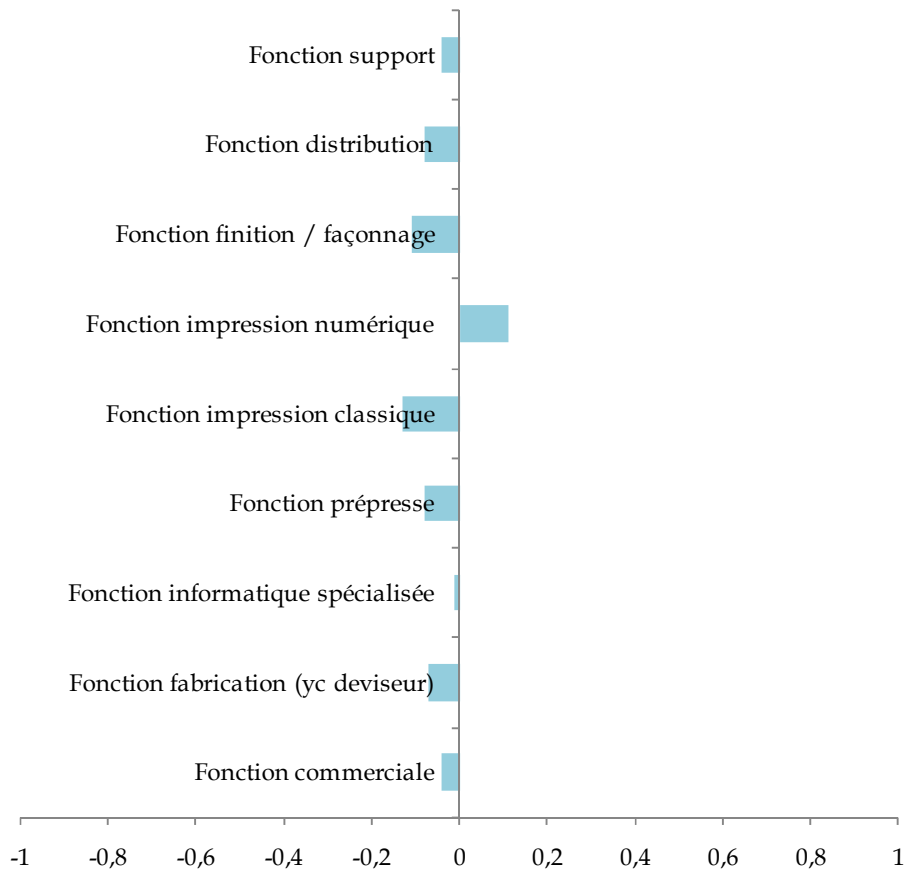
³³ Préresse : 30% de non réponse, imprimerie de laur 26% de non réponse, Reliure 19% de non réponse

L'évolution du nombre de postes par grandes fonctions

- *De manière générale, seule la fonction impression numérique connaît une hausse du nombre de postes*

Evolution du nombre de postes par grandes fonctions ?

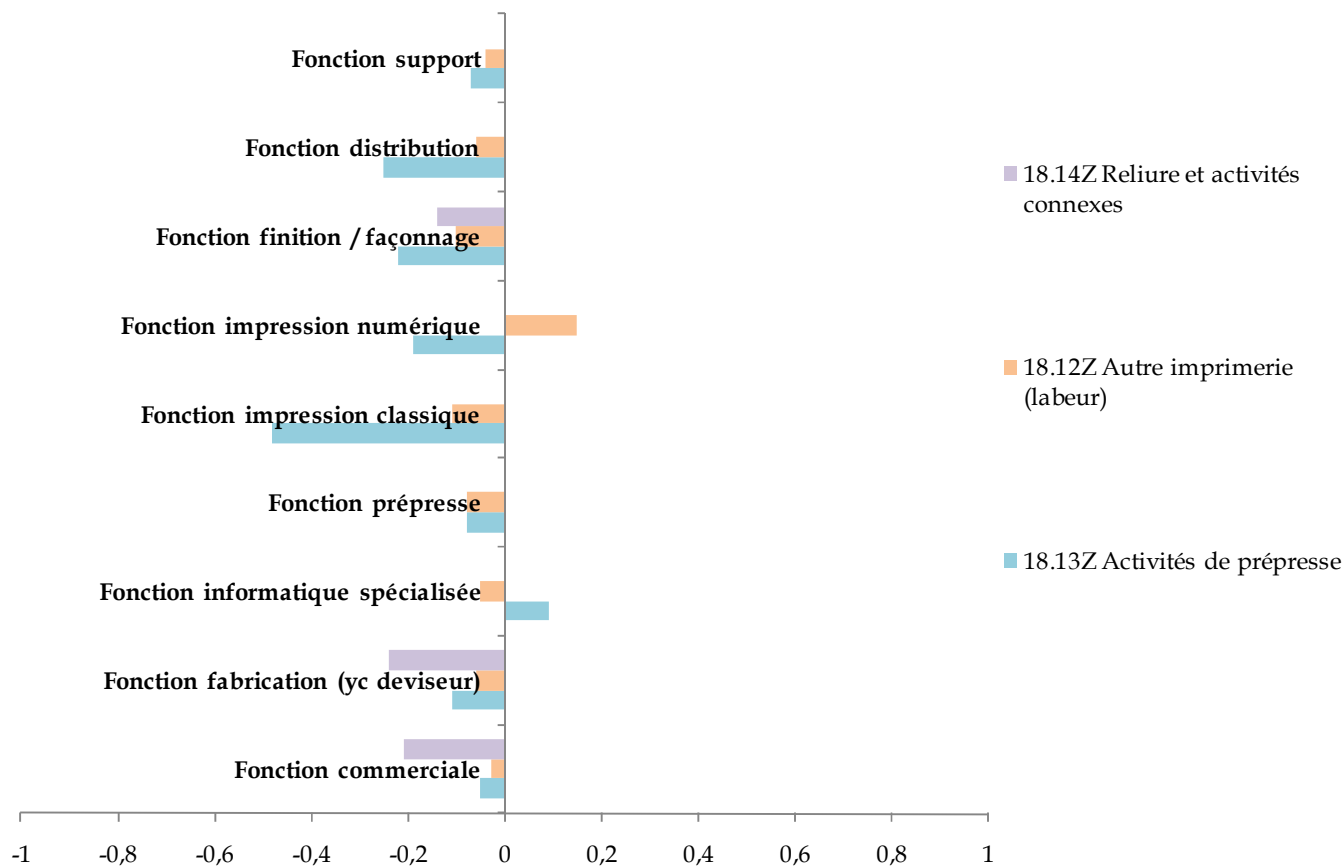
Evolution du nombre de postes par grandes fonctions



Un effet ciseau est observé entre la fonction impression classique et l'impression numérique.

- *Par secteur d'activité, le nombre de postes devrait croître dans l'informatique spécialisé dans les entreprises de prépresse et dans l'impression numérique dans les entreprises d'imprimerie de labeur*

L'évolution du nombre de postes par grandes fonctions et par secteurs



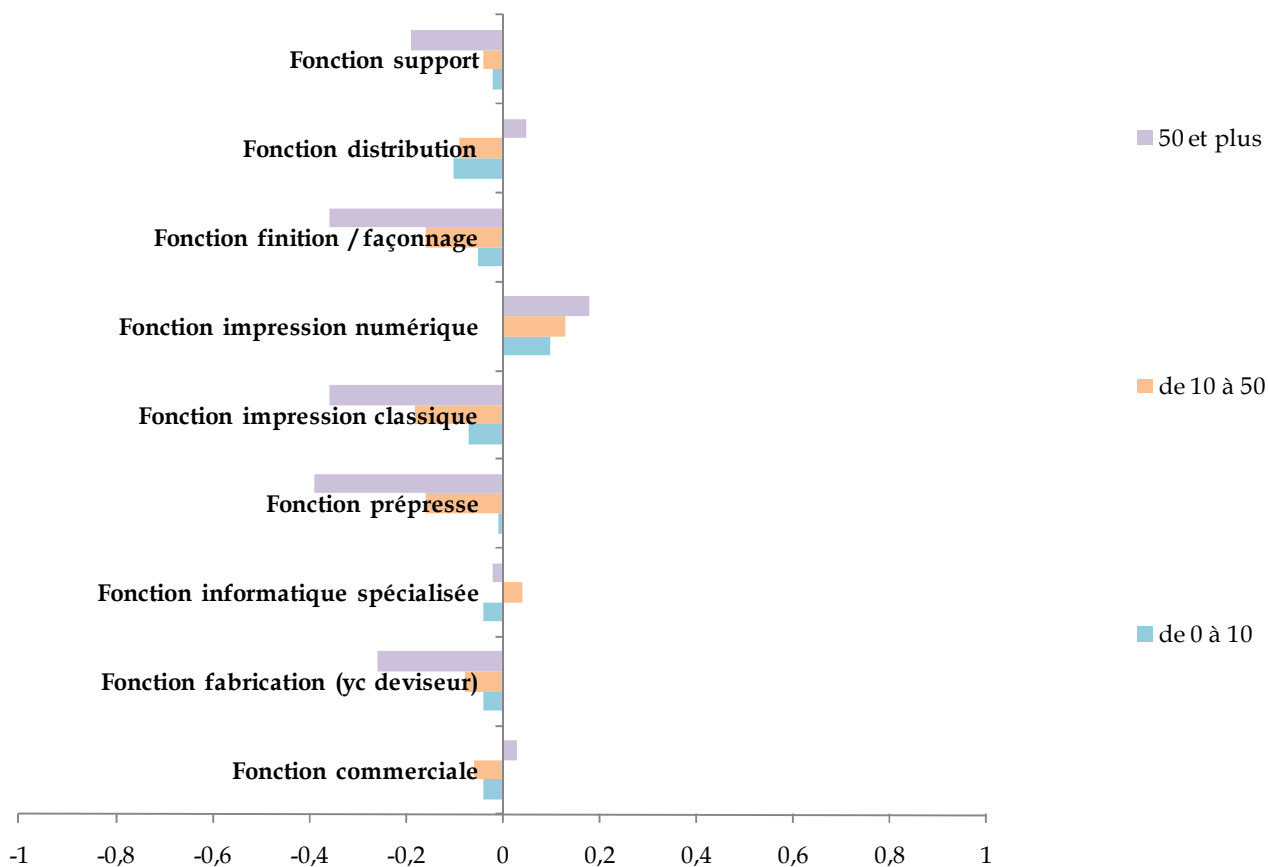
Les valeurs du tableau sont les moyennes calculées sans tenir compte des non-réponses.

Les paramètres sont établis sur une notation de -1 (En baisse) à 1 (En hausse).

- Le nombre de postes dans l'impression classique décroît fortement de même que les postes dans le façonnage / finition.

- *Dans les entreprises de plus de 50 salariés, la baisse est plus prononcée sur toutes les fonctions, sauf sur la fonction commerciale et l'impression numérique ou une hausse des effectifs serait observée*

L'évolution du nombre de postes par grandes fonctions et par taille d'entreprise



Les valeurs du tableau sont les moyennes calculées sans tenir compte des non-réponses.

Les paramètres sont établis sur une notation de -1 (En baisse) à 1 (En hausse).

6. Dépouillement de l'enquête auprès des entreprises

6.0 Remarques méthodologiques

**6.1 Les caractéristiques des
répondants**

6.2 L'activité des entreprises

6.3 La stratégie des entreprises

6.4 L'emploi dans les entreprises

**6.5 La gestion des ressources
humaines**






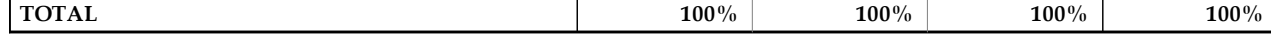
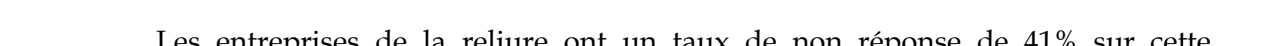
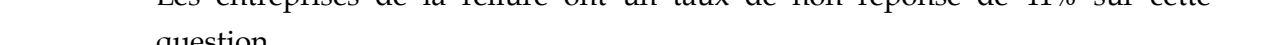


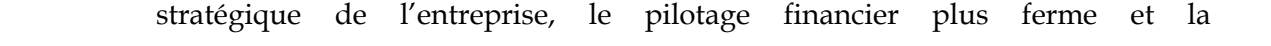
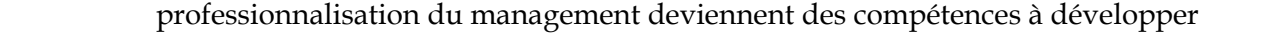
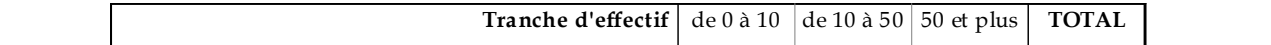
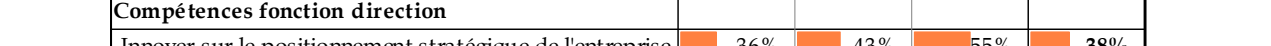
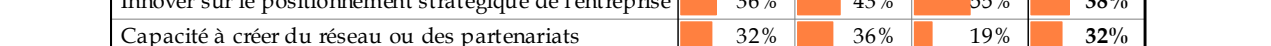
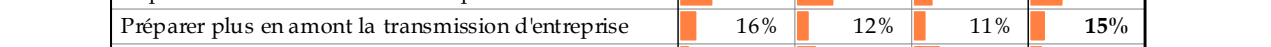



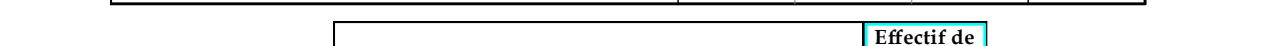
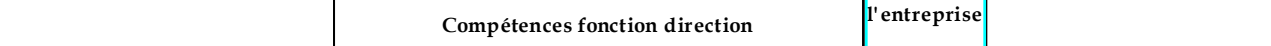
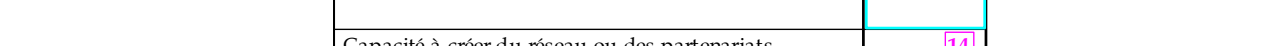
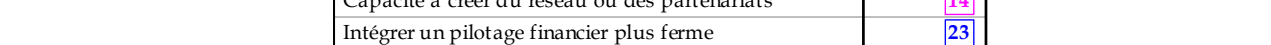
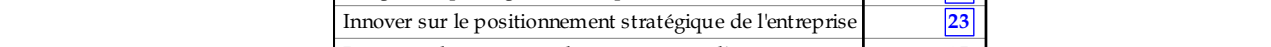
6.6 Les attentes en matière d'aides

Les compétences à développer sur chacune des fonctions

Quelles sont les compétences qui devraient être développées dans votre entreprise ?


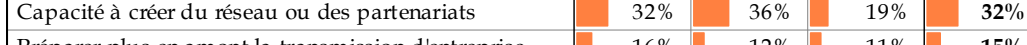
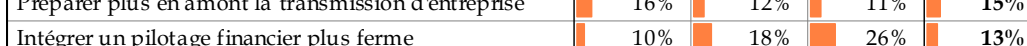


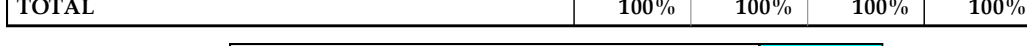
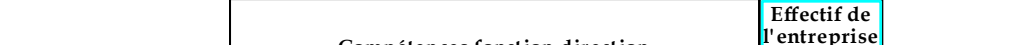
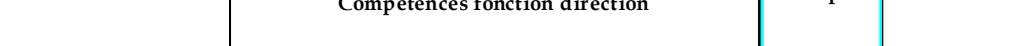
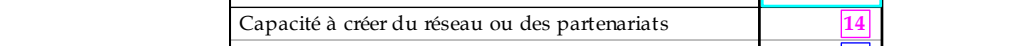
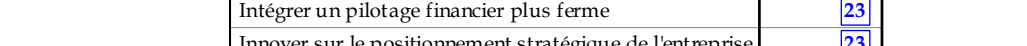
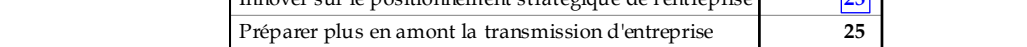

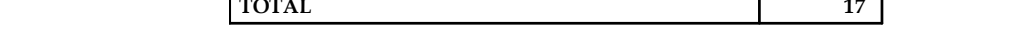
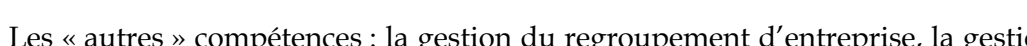
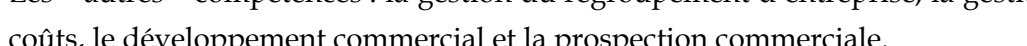
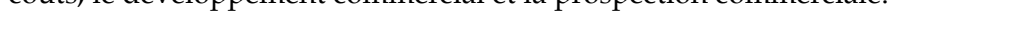



■ Les compétences de la direction

- La capacité à créer du réseau apparaît être la compétence la plus importante à acquérir pour les **entreprises du prépresse**, l'innovation sur le positionnement pour les entreprises de **l'imprimerie de labeur**

| Code NAF | 18.13Z Activités de prépresse | 18.12Z Autre imprimerie (labeur) | 18.14Z Reliure et activités connexes | TOTAL |
|---|--|--|--|---|
| Compétences fonction direction | | | | |
| Innover sur le positionnement stratégique de l'entreprise |  27% |  41% |  34% |  38% |
| Capacité à créer du réseau ou des partenariats |  35% |  32% |  23% |  32% |
| Préparer plus en amont la transmission d'entreprise |  15% |  16% |  0% |  15% |
| Intégrer un pilotage financier plus ferme |  10% |  14% |  0% |  13% |
| Professionnaliser le management |  9% |  12% |  8% |  11% |
| Autre |  2% |  2% |  0% |  2% |
| TOTAL | 100% | 100% | 100% | 100% |

Les entreprises de la reliure ont un taux de non réponse de 41% sur cette question.

- Plus la taille de l'entreprise augmente**, plus l'innovation sur le positionnement stratégique de l'entreprise, le pilotage financier plus ferme et la professionnalisation du management deviennent des compétences à développer

| Tranche d'effectif | de 0 à 10 | de 10 à 50 | 50 et plus | TOTAL |
|---|--|--|--|---|
| Compétences fonction direction | | | | |
| Innover sur le positionnement stratégique de l'entreprise |  36% |  43% |  55% |  38% |
| Capacité à créer du réseau ou des partenariats |  32% |  36% |  19% |  32% |
| Préparer plus en amont la transmission d'entreprise |  16% |  12% |  11% |  15% |
| Intégrer un pilotage financier plus ferme |  10% |  18% |  26% |  13% |
| Professionnaliser le management |  7% |  20% |  31% | 11% |
| Autre | 1% | 2% | 6% | 2% |
| TOTAL | 100% | 100% | 100% | 100% |

| Compétences fonction direction | Effectif de l'entreprise |
|---|--------------------------|
| Capacité à créer du réseau ou des partenariats | 14 |
| Intégrer un pilotage financier plus ferme | 23 |
| Innover sur le positionnement stratégique de l'entreprise | 23 |
| Préparer plus en amont la transmission d'entreprise | 25 |
| Professionnaliser le management | 38 |
| TOTAL | 17 |

- Les « autres » compétences : la gestion du regroupement d'entreprise, la gestion des coûts, le développement commercial et la prospection commerciale.

■ Les compétences de l'encadrement intermédiaire

- Par secteur, les réponses divergent :
 - le suivi de l'évolution réglementaire et des normes est la compétence la plus importante pour les entreprises de l'imprimerie de labeur ;
 - pour les entreprises du prépresse, il s'agit surtout de la conduite de projets complexes et pour les entreprises de la reliure le développement de la posture de management

| Code NAF | 18.13Z Activités de prépresse | 18.12Z Autre imprimerie (labeur) | 18.14Z Reliure et activités connexes | TOTAL |
|--|-------------------------------|----------------------------------|--------------------------------------|-------------|
| Compétences encadrement intermédiaire | | | | |
| Non réponse | 46% | 43% | 74% | 45% |
| Suivre l'évolution réglementaire et les normes | 15% | 25% | 4% | 22% |
| Développer une posture de management | 18% | 21% | 15% | 20% |
| Gérer la conduite de projets plus complexes | 25% | 18% | 8% | 19% |
| Autre | 3% | 2% | 0% | 2% |
| TOTAL | 100% | 100% | 100% | 100% |

- Plus la taille de l'entreprise augmente, plus le développement de la posture de management devient important

| Tranche d'effectif | de 0 à 10 | de 10 à 50 | 50 et plus | TOTAL |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Compétences encadrement intermédiaire | | | | |
| Non réponse | 51% | 32% | 19% | 45% |
| Suivre l'évolution réglementaire et les normes | 21% | 25% | 28% | 22% |
| Développer une posture de management | 14% | 33% | 48% | 20% |
| Gérer la conduite de projets plus complexes | 18% | 20% | 26% | 19% |
| Autre | 2% | 1% | 3% | 2% |
| TOTAL | 100% | 100% | 100% | 100% |

| Compétences encadrement intermédiaire | Effectif de l'entreprise |
|--|--------------------------|
| Suivre l'évolution réglementaire et les normes | 15 |
| Gérer la conduite de projets plus complexes | 21 |
| Développer une posture de management | 32 |
| TOTAL | 17 |

- Les « autres » compétences sont : la gestion des certifications PEFC / FSC, le développement économique, le management (la responsabilisation et la motivation).

■ Les compétences de la fonction commerciale

- Les réponses convergent entre le secteur du prépresse et de l'imprimerie de laurier ; les réponses sont par ailleurs très diffuses

| Code NAF | 18.13Z Activités de prépresse | 18.12Z Autre imprimerie (labeur) | 18.14Z Reliure et activités connexes | TOTAL |
|---|-------------------------------|----------------------------------|--------------------------------------|-------------|
| Compétences fct commerciale | | | | |
| Professionnaliser la prospection, la réponse aux appels d'offre | 28% | 35% | 27% | 33% |
| Développer une veille des marchés et des besoins clients | 26% | 28% | 16% | 27% |
| Développer le marketing et savoir communiquer l'offre | 25% | 27% | 4% | 25% |
| Non réponse | 23% | 17% | 50% | 20% |
| Elargir les compétences techniques | 17% | 20% | 7% | 19% |
| Développer la réactivité aux demandes de devis | 15% | 18% | 4% | 17% |
| Développer une approche multisupport | 13% | 15% | 4% | 14% |
| Développer l'écoute du client | 11% | 15% | 4% | 13% |
| Développer le conseil technique de fabrication | 15% | 14% | 4% | 13% |
| Développer des compétences à l'international | 6% | 5% | 0% | 5% |
| Autres | 2% | 1% | 0% | 1% |
| TOTAL | 100% | 100% | 100% | 100% |

- Plus la taille de l'entreprise augmente, plus les entreprises se positionnent sur la professionnalisation de la prospection, le développement de veille de marchés, la réactivité aux demandes de devis et le conseil technique de fabrication

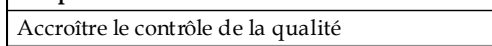

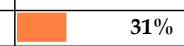

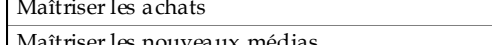


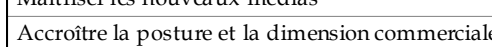
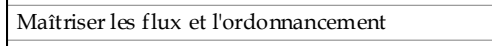



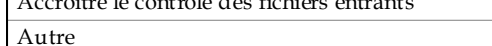


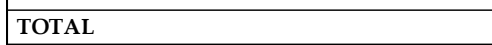



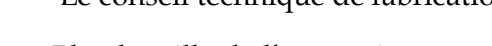


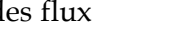
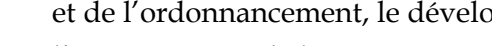
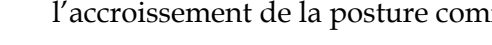


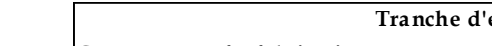
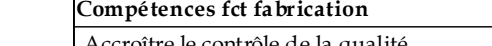


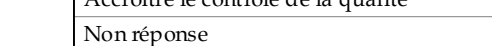

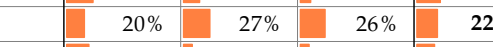


| Tranche d'effectif | de 0 à 10 | de 10 à 50 | 50 et plus | TOTAL |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Compétences fct commerciale | | | | |
| Professionnaliser la prospection, la réponse aux appels d'offre | 30% | 39% | 55% | 33% |
| Développer une veille des marchés et des besoins clients | 24% | 33% | 45% | 27% |
| Développer le marketing et savoir communiquer l'offre | 24% | 29% | 25% | 25% |
| Non réponse | 23% | 15% | 8% | 20% |
| Elargir les compétences techniques | 15% | 26% | 23% | 19% |
| Développer la réactivité aux demandes de devis | 16% | 18% | 25% | 17% |
| Développer une approche multisupport | 16% | 8% | 11% | 14% |
| Développer l'écoute du client | 11% | 19% | 17% | 13% |
| Développer le conseil technique de fabrication | 12% | 15% | 28% | 13% |
| Développer des compétences à l'international | 5% | 4% | 3% | 5% |
| Autres | 1% | 1% | 0% | 1% |
| TOTAL | 100% | 100% | 100% | 100% |

| Compétences fct commerciale | Effectif de l'entreprise |
|---|--------------------------|
| Développer une approche multisupport | 10 |
| Développer le marketing et savoir communiquer l'offre | 16 |
| Elargir les compétences techniques | 16 |
| Développer le conseil technique de fabrication | 22 |
| Développer une veille des marchés et des besoins clients | 23 |
| Professionnaliser la prospection, la réponse aux appels d'offre | 26 |
| Développer la réactivité aux demandes de devis | 27 |
| Développer l'écoute du client | 35 |
| Développer des compétences à l'international | 48 |
| TOTAL | 17 |

- Les entreprises dont le chiffre d'affaires est donc le moins en baisse sont dans une dynamique de développement des compétences « marché » (développer une veille des marchés et des besoins clients, développer le marketing, développer des compétences à l'international) alors que les entreprises dont le chiffre d'affaire est fortement en baisse se positionnent davantage sur des compétences « techniques » (développer une approche multisupport, élargir les compétences techniques, etc.)
- Les entreprises dont la fonction commerciale connaît une hausse du nombre de postes se positionnent sur le développement des compétences à l'international

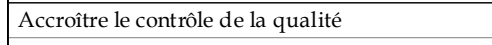
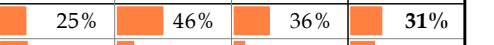


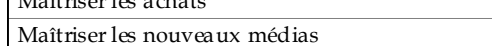


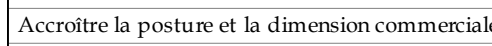
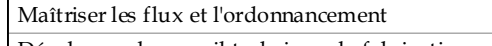
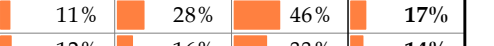

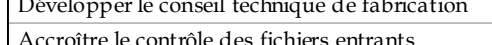
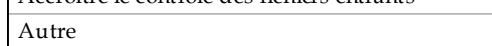


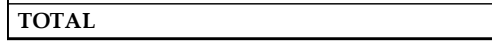
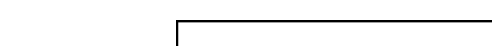
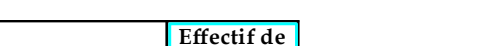


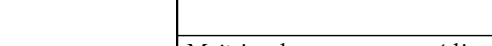


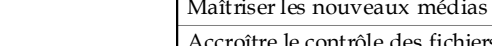
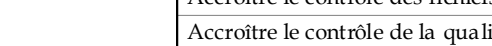
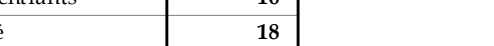



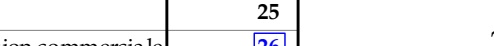



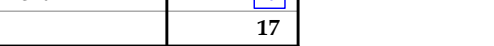


■ Les compétences de la fonction fabrication

- Par secteur, les réponses divergent :
 - la maîtrise de nouveaux médias est la compétence à développer pour les entreprises du prépresse
 - alors qu'il s'agit plutôt du contrôle de qualité pour les entreprises de l'imprimerie de labeur

| Code NAF | 18.13Z Activités de prépresse | 18.12Z Autre imprimerie (labeur) | 18.14Z Reliure et activités connexes | TOTAL |
|--|---|--|---|--|
| Compétences fct fabrication | | | | |
| Accroître le contrôle de la qualité |  21% |  35% |  15% |  31% |
| Non réponse |  35% |  21% |  38% |  24% |
| Maîtriser les achats |  15% |  24% |  19% |  22% |
| Maîtriser les nouveaux médias |  27% |  18% |  20% |  19% |
| Accroître la posture et la dimension commerciale |  14% |  20% |  23% |  19% |
| Maîtriser les flux et l'ordonnancement |  12% |  18% |  8% |  17% |
| Développer le conseil technique de fabrication |  9% |  16% |  7% |  14% |
| Accroître le contrôle des fichiers entrants |  4% |  14% |  0% |  11% |
| Autre |  2% |  1% |  16% |  2% |
| TOTAL | 100% | 100% | 100% | 100% |

Le conseil technique de fabrication est faiblement évoqué par les entreprises.

- Plus la taille de l'entreprise augmente, plus les compétences de maîtrise des flux et de l'ordonnancement, le développement du conseil technique de fabrication et l'accroissement de la posture commerciale sont à développer

| Tranche d'effectif | de 0 à 10 | de 10 à 50 | 50 et plus | TOTAL |
|--|---|--|---|--|
| Compétences fct fabrication | | | | |
| Accroître le contrôle de la qualité |  25% |  46% |  36% |  31% |
| Non réponse |  27% |  18% |  12% |  24% |
| Maîtriser les achats |  20% |  27% |  26% |  22% |
| Maîtriser les nouveaux médias |  23% |  11% |  11% |  19% |
| Accroître la posture et la dimension commerciale |  19% |  17% |  29% |  19% |
| Maîtriser les flux et l'ordonnancement |  11% |  28% |  46% |  17% |
| Développer le conseil technique de fabrication |  12% |  16% |  33% |  14% |
| Accroître le contrôle des fichiers entrants |  10% |  15% |  13% |  11% |
| Autre |  3% |  1% |  0% |  2% |
| TOTAL | 100% | 100% | 100% | 100% |

| Compétences fct fabrication | Effectif de l'entreprise |
|--|--------------------------|
| Maîtriser les nouveaux médias | 15 |
| Accroître le contrôle des fichiers entrants | 16 |
| Accroître le contrôle de la qualité | 18 |
| Développer le conseil technique de fabrication | 24 |
| Maîtriser les achats | 25 |
| Accroître la posture et la dimension commerciale | 26 |
| Maîtriser les flux et l'ordonnancement | 29 |
| TOTAL | 17 |

■ Les compétences de la fonction informatique spécialisée

- L'important taux de non réponse pose question : ces activités sont-elles déjà intégrées dans une autre fonction (notamment le prépresse voire la fabrication) ?

| Code NAF | 18.13Z Activités de prépresse | 18.12Z Autre imprimerie (labeur) | 18.14Z Reliure et activités connexes | TOTAL |
|--|-------------------------------|----------------------------------|--------------------------------------|-------------|
| Compétences informatique | | | | |
| Non réponse | 46% | 44% | 88% | 47% |
| Développer et gérer les sites de web to print | 25% | 18% | 4% | 18% |
| Développer des outils de contrôle des fichiers entrants | 4% | 19% | 0% | 16% |
| Mettre en place des outils de gestion de flux | 5% | 17% | 4% | 14% |
| Gérer des bases de données de prospects ou clients du donneur d'ordre | 18% | 13% | 0% | 13% |
| Constituer de bases de données multimédia | 7% | 11% | 0% | 10% |
| Structurer techniquement les sites Internet pour le compte de donneurs d'ordre | 6% | 7% | 4% | 7% |
| Administrer des réseaux hauts débit dans l'entreprise | 3% | 7% | 0% | 6% |
| Autre | 2% | 2% | 0% | 2% |
| TOTAL | 100% | 100% | 100% | 100% |

- A noter la faible part de réponse sur le développement d'outils de contrôle des fichiers entrants alors que ce problème apparaissait être important dans les éléments qualitatifs.
- La prise en compte de cette fonction et de ces compétences croît avec la taille de l'entreprise

| Tranche d'effectif | de 0 à 10 | de 10 à 50 | 50 et plus | TOTAL |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Compétences informatique | | | | |
| Non réponse | 51% | 38% | 24% | 47% |
| Développer et gérer les sites de web to print | 18% | 18% | 28% | 18% |
| Développer des outils de contrôle des fichiers entrants | 14% | 19% | 20% | 16% |
| Mettre en place des outils de gestion de flux | 10% | 24% | 28% | 14% |
| Gérer des bases de données de prospects ou clients du donneur d'ordre | 13% | 13% | 17% | 13% |
| Constituer de bases de données multimédia | 10% | 10% | 6% | 10% |
| Structurer techniquement les sites Internet pour le compte de donneurs d'ordre | 7% | 5% | 8% | 7% |
| Administrer des réseaux hauts débit dans l'entreprise | 5% | 6% | 11% | 6% |
| Autre | 1% | 3% | 0% | 2% |
| TOTAL | 100% | 100% | 100% | 100% |

■ Les compétences de la fonction prépresse

- Le positionnement des entreprises sur les compétences à développer dans la fonction prépresse est assez cohérent avec le positionnement stratégique :
 - la concentration des efforts sur les activités proches du cœur de métier pour les entreprises du prépresse ;
 - le développement de compétences en amont du prépresse et de l'impression numérique pour les entreprises du labeur.

| Code NAF | 18.13Z Activités de prépresse | 18.12Z Autre imprimerie (labeur) | 18.14Z Reliure et activités connexes | TOTAL |
|--|-------------------------------|----------------------------------|--------------------------------------|-------------|
| Compétences fct prépresse | | | | |
| Non réponse | 39% | 32% | 92% | 36% |
| Développer la création et le conseil en communication | 27% | 24% | 0% | 23% |
| Développer des compétences sur le web to print et le cross média | 19% | 17% | 0% | 17% |
| Intégrer des compétences en informatique | 10% | 22% | 4% | 19% |
| S'approprier la gestion de l'impression numérique | 14% | 29% | 4% | 25% |
| Développer les outils de veille technologique | 10% | 10% | 0% | 10% |
| Autre | 2% | 1% | 0% | 1% |
| TOTAL | 100% | 100% | 100% | 100% |

- Plus la taille de l'entreprise croît, plus les compétences sur les outils de veille technologique, les compétences sur le web to print et le cross média et l'intégration de compétences informatiques doivent être développées dans l'entreprise

| Tranche d'effectif | de 0 à 10 | de 10 à 50 | 50 et plus | TOTAL |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Compétences fct prépresse | | | | |
| Non réponse | 37% | 35% | 28% | 36% |
| S'approprier la gestion de l'impression numérique | 22% | 33% | 26% | 25% |
| Développer la création et le conseil en communication | 24% | 21% | 14% | 23% |
| Intégrer des compétences en informatique | 18% | 21% | 22% | 19% |
| Développer des compétences sur le web to print et le cross média | 14% | 22% | 22% | 17% |
| Développer les outils de veille technologique | 9% | 11% | 19% | 10% |
| Autre | 1% | 1% | 6% | 1% |
| TOTAL | 100% | 100% | 100% | 100% |

En revanche, le développement de la création et du conseil en communication semble être une compétence dont l'importance de développement décroît avec la taille de l'entreprise.

| Compétences fct prépresse | Effectif de l'entreprise |
|--|--------------------------|
| Développer la création et le conseil en communication | 12 |
| Intégrer des compétences en informatique | 18 |
| S'approprier la gestion de l'impression numérique | 19 |
| Développer les outils de veille technologique | 24 |
| Développer des compétences sur le web to print et le cross média | 29 |
| TOTAL | 17 |

■ Les compétences de la fonction impression

- Le développement de la polyvalence et la conduite de multi-machines semblent être la compétence à développer dans les entreprises, bien devant la gestion de l'impression numérique

| Code NAF | 18.13Z Activités de prépresse | 18.12Z Autre imprimerie (labeur) | TOTAL |
|--|-------------------------------|----------------------------------|-------------|
| Compétences fonction impression | | | |
| Non réponse | 68% | 37% | 46% |
| Développer la polyvalence et la conduite de multi-machines | 18% | 42% | 36% |
| S'approprier la gestion de l'impression numérique | 13% | 29% | 25% |
| L'intégration de la finition (pilota ge de chaîne) | 5% | 11% | 9% |
| Autre | 2% | 1% | 1% |
| TOTAL | 100% | 100% | 100% |

- Et le besoin de cette compétence de développement de la polyvalence et la conduite de multi-machines s'accroît à mesure que la taille d'entreprise croît, ceci étant en convergence avec la recherche de l'élargissement des procédés d'impression comme stratégie d'avenir

| Tranche d'effectif | de 0 à 10 | de 10 à 50 | 50 et plus | TOTAL |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Compétences fonction impression | | | | |
| Non réponse | 48% | 45% | 17% | 46% |
| Développer la polyvalence er la conduite de multi-machines | 32% | 40% | 69% | 36% |
| S'approprier la gestion de l'impression numérique | 25% | 22% | 31% | 25% |
| L'intégration de la finition (pilota ge de chaîne) | 9% | 10% | 11% | 9% |
| Autre | 1% | 2% | 0% | 1% |
| TOTAL | 100% | 100% | 100% | 100% |

| Compétences fonction impression | Effectif de l'entreprise |
|--|--------------------------|
| S'approprier la gestion de l'impression numérique | 20 |
| L'intégration de la finition (pilota ge de chaîne) | 28 |
| Développer la polyvalence er la conduite de multi-machines | 29 |
| TOTAL | 17 |

■ Les compétences de la fonction finition

- Des attentes de compétences différentes en fonction des secteurs :
 - alors que les entreprises de l'imprimerie de labeur vont privilégier le développement du contrôle qualité, de la polyvalence et de la conduite multi-machines,
 - les entreprises de la reliure vont favoriser le contrôle qualité et de l'automatisation.

| Code NAF | 18.13Z Activités de prépresse | 18.12Z Autre imprimerie (labeur) | 18.14Z Reliure et activités connexes | TOTAL |
|--|-------------------------------|----------------------------------|--------------------------------------|-------------|
| Compétences finition | | | | |
| Non réponse | 69% | 38% | 38% | 44% |
| Développer le contrôle de l'automatisation | 3% | 10% | 31% | 10% |
| Développer le contrôle qualité | 23% | 37% | 42% | 35% |
| Développer la polyvalence et la conduite de multi-machines | 12% | 31% | 12% | 27% |
| Autre | 2% | 1% | 0% | 1% |
| TOTAL | 100% | 100% | 100% | 100% |

- Plus la taille croît, plus les entreprises vont privilégier le développement du contrôle qualité et la polyvalence :

| Tranche d'effectif | de 0 à 10 | de 10 à 50 | 50 et plus | TOTAL |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Compétences finition | | | | |
| Non réponse | 50% | 30% | 20% | 44% |
| Développer le contrôle qualité | 29% | 48% | 49% | 35% |
| Développer la polyvalence et la conduite de multi-machines | 22% | 37% | 49% | 27% |
| Développer le contrôle de l'automatisation | 8% | 14% | 17% | 10% |
| Autre | 1% | 1% | 3% | 1% |
| TOTAL | 100% | 100% | 100% | 100% |

| Compétences finition | Effectif de l'entreprise |
|--|--------------------------|
| Développer le contrôle de l'automatisation | 18 |
| Développer la polyvalence et la conduite de multi-machines | 22 |
| Développer le contrôle qualité | 27 |
| TOTAL | 17 |

■ Les compétences de la fonction support

- Plus la taille de l'entreprise croît, plus les besoins de professionnalisation de la gestion des ressources humaines et de la gestion financière croît (comme dans l'ensemble des secteurs)

| Tranche d'effectif | de 0 à 10 | de 10 à 50 | 50 et plus | TOTAL |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Compétences fct support | | | | |
| Non réponse | 75% | 68% | 43% | 72% |
| Professionaliser la gestion financière | 19% | 20% | 32% | 20% |
| Professionaliser la gestion des ressources humaines | 9% | 16% | 40% | 12% |
| Autre | 1% | 1% | 0% | 1% |
| TOTAL | 100% | 100% | 100% | 100% |

Les difficultés rencontrées par les entreprises

Rencontrez-vous des difficultés pour ?

■ Les difficultés rencontrées par les entreprises du prépresse et du labeur sont globalement convergentes

| Code NAF | 18.13Z Activités de prépresse | 18.12Z Autre imprimerie (labeur) | 18.14Z Reliure et activités connexes | TOTAL |
|---|-------------------------------|----------------------------------|--------------------------------------|-------------|
| Rencontrez-vous des difficultés pour ? | | | | |
| Non réponse | 50% | 40% | 46% | 42% |
| Evaluer les salariés | 19% | 18% | 8% | 18% |
| Conduire les recrutements (entretien, annonces, etc.) | 13% | 17% | 0% | 16% |
| Aider aux transferts de savoir-faire | 12% | 14% | 8% | 14% |
| Préparer le transfert ou la reprise d'entreprise | 14% | 12% | 31% | 13% |
| Gérer les conflits | 10% | 13% | 8% | 12% |
| Intégrer des nouvelles recrues dans l'entreprise | 9% | 9% | 12% | 10% |
| Gérer les carrières des salariés | 7% | 9% | 4% | 9% |
| Gérer les départs à la retraite | 3% | 8% | 0% | 6% |
| Fidéliser les salariés | 9% | 6% | 4% | 6% |
| Adapter les postes de travail aux seniors | 2% | 5% | 0% | 4% |
| TOTAL | 100% | 100% | 100% | 100% |

- En revanche les difficultés rencontrées par les entreprises du secteur de la reliure sont spécifiques : une difficulté à préparer le transfert ou la reprise de l'entreprise, une difficulté à intégrer de nouvelles recrues

■ Les difficultés rencontrées par les entreprises croissent à mesure que la taille de l'entreprise croît ou que la conscience des difficultés croît

| Tranche d'effectif | de 0 à 10 | de 10 à 50 | 50 et plus | TOTAL |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Rencontrez-vous des difficultés pour ? | | | | |
| Non réponse | 46% | 36% | 24% | 42% |
| Evaluer les salariés | 16% | 20% | 29% | 18% |
| Conduire les recrutements (entretien, annonces, etc.) | 15% | 18% | 11% | 16% |
| Aider aux transferts de savoir-faire | 10% | 21% | 29% | 14% |
| Préparer le transfert ou la reprise d'entreprise | 14% | 13% | 3% | 13% |
| Gérer les conflits | 10% | 18% | 11% | 12% |
| Intégrer des nouvelles recrues dans l'entreprise | 8% | 12% | 20% | 10% |
| Gérer les carrières des salariés | 7% | 10% | 30% | 9% |
| Gérer les départs à la retraite | 8% | 3% | 0% | 6% |
| Fidéliser les salariés | 6% | 8% | 0% | 6% |
| Adapter les postes de travail aux seniors | 3% | 4% | 26% | 4% |
| TOTAL | 100% | 100% | 100% | 100% |

| Rencontrez-vous des difficultés pour ? | Effectif de l'entreprise |
|---|--------------------------|
| Gérer les départs à la retraite | 6,8 |
| Fidéliser les salariés | 10,3 |
| Conduire les recrutements (entretien, annonces, etc.) | 12,9 |
| Gérer les conflits | 15,1 |
| Evaluer les salariés | 19,0 |
| Préparer le transfert ou la reprise d'entreprise | 21,2 |
| Gérer les carrières des salariés | 32,4 |
| Aider aux transferts de savoir-faire | 34,4 |
| Intégrer des nouvelles recrues dans l'entreprise | 40,7 |
| Adapter les postes de travail aux seniors | 89,5 |
| TOTAL | 17,4 |

- Les difficultés rencontrées en fonction de la taille moyenne de l'entreprise sont pour la plupart classiques, notamment :
 - Difficulté à fidéliser les salariés pour les petites entreprises ;
 - Les difficultés d'intégration dans les plus grandes.

6. Dépouillement de l'enquête auprès des entreprises

6.0 Remarques méthodologiques

**6.1 Les caractéristiques des
répondants**

6.2 L'activité des entreprises

6.3 La stratégie des entreprises

6.4 L'emploi dans les entreprises

**6.5 La gestion des ressources
humaines**

6.6 Les attentes en matière d'aides

Les actions proposées par la Branche ou les Pouvoirs publics qui seraient utiles

■ Les besoins des entreprises par secteur relativement homogènes

Pour vous aider dans ces défis de mutations des compétences, quelles actions concrètes proposées par la Branche de l'imprimerie de labour et des industries graphiques ou les Pouvoirs publics vous seraient utiles ?

| Code NAF | 18.13Z Activités de prépresse | 18.12Z Autre imprimerie (labeur) | 18.14Z Reliure et activités connexes | TOTAL |
|---|-------------------------------|----------------------------------|--------------------------------------|-------------|
| Actions branche et PP | | | | |
| Non réponse | 38% | 34% | 27% | 34% |
| Une campagne de communication pour revaloriser la filière graphique et développer son attractivité | 23% | 28% | 38% | 28% |
| Des financements plus faciles sur les formations effectuées au sein de votre entreprise et directement sur votre matériel | 24% | 27% | 20% | 26% |
| Une aide personnalisée au repositionnement industriel et commercial | 21% | 20% | 11% | 20% |
| Une aide à la construction d'un plan de formation pour accompagner les mutations stratégiques de votre entreprise | 8% | 9% | 4% | 9% |
| Un fond d'aide au reclassement et à la reconversion des salariés de la branche | 5% | 9% | 4% | 8% |
| Des formations sur le management et la gestion des équipes spécifiques au secteur des industries graphiques | 6% | 9% | 4% | 8% |
| Une aide à la mise en réseau (GIE, pôle de productivité graphique, etc.) | 9% | 6% | 7% | 7% |
| Un soutien technique à la mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences liée à la stratégie de votre entreprise | 5% | 7% | 4% | 6% |
| Une aide au recrutement de profils nouveaux (ex : développeur informatique, marketing, etc.) | 1% | 7% | 0% | 6% |
| Une aide au recrutement d'emplois partagés entre plusieurs entreprises | 7% | 5% | 0% | 5% |
| Une procédure d'obtention de diplôme pour vos salariés, sans nécessairement de formation (VAE) pour améliorer leur employabilité | 6% | 5% | 0% | 5% |
| Un séminaire de sensibilisation des équipes aux mutations des activités | 5% | 4% | 0% | 4% |
| La visite d'un conseiller en gestion des ressources humaines | 3% | 2% | 0% | 2% |
| TOTAL | 100% | 100% | 100% | 100% |

Trois mesures concentrent $\frac{3}{4}$ des besoins de l'ensemble des secteurs : une valorisation de la filière graphique et le développement de son attractivité, des financements sur les formations effectuées au sein de l'entreprise et sur son matériel et une aide personnalisée au repositionnement industriel et commercial.

■ *Comme les difficultés, les besoins sont plus nombreux avec la taille de l'entreprise*

| Actions branche et PP | Tranche d'effectif | | | TOTAL |
|---|--------------------|-------------|-------------|-------------|
| | de 0 à 10 | de 10 à 50 | 50 et plus | |
| Non réponse | 38% | 27% | 16% | 34% |
| Une campagne de communication pour revaloriser la filière graphique et développer son attractivité | 28% | 28% | 34% | 28% |
| Des financements plus faciles sur les formations effectuées au sein de votre entreprise et directement sur votre matériel | 23% | 30% | 40% | 26% |
| Une aide personnalisée au repositionnement industriel et commercial | 17% | 25% | 20% | 20% |
| Une aide à la construction d'un plan de formation pour accompagner les mutations stratégiques de votre entreprise | 8% | 13% | 8% | 9% |
| Un fond d'aide au reclassement et à la reconversion des salariés de la branche | 7% | 8% | 28% | 8% |
| Des formations sur le management et la gestion des équipes spécifiques au secteur des industries graphiques | 5% | 15% | 24% | 8% |
| Une aide à la mise en réseau (GIE, pôle de productivité graphique, etc.) | 7% | 8% | 0% | 7% |
| Un soutien technique à la mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences liée à la stratégie de votre entreprise | 5% | 9% | 16% | 6% |
| Une aide au recrutement de profils nouveaux (ex : développeur informatique, marketing, etc.) | 5% | 7% | 11% | 6% |
| Une aide au recrutement d'emplois partagés entre plusieurs entreprises | 5% | 5% | 3% | 5% |
| Une procédure d'obtention de diplôme pour vos salariés, sans nécessairement de formation (VAE) pour améliorer leur employabilité | 3% | 8% | 13% | 5% |
| Un séminaire de sensibilisation des équipes aux mutations des activités | 2% | 9% | 9% | 4% |
| La visite d'un conseiller en gestion des ressources humaines | 1% | 4% | 8% | 2% |
| TOTAL | 100% | 100% | 100% | 100% |

Avec notamment, outre les besoins de valorisation de la filière graphique et de financements de formation sur le matériel de l'entreprise, des besoins sur les formations en management et gestion des équipes spécifiques au secteur, le développement d'un fond d'aide au reclassement et à la reconversion des salariés (car les entreprises de plus de 50 salariés devraient connaître la plus forte baisse des effectifs) et le soutien technique à la mise en place d'une GPEC.

1. **Rappel des objectifs et du déroulement de l'étude**
2. **Diagnostic qualitatif de la situation économique du secteur**
3. **Photographie statistique**
4. **Les impacts sur les différentes fonctions dans l'entreprise et leurs emplois**
5. **La gestion des ressources humaines**
6. **Dépouillement de l'enquête auprès des entreprises de la branche**

| |
|---|
| <p>7. Dépouillement de l'enquête auprès des entreprises de secteurs connexes</p> |
|---|

8. **Scénarios prospectifs**
9. **Recommandations et pistes d'action**

Objectifs et méthodologiques

■ *Rappel des objectifs de l'enquête auprès de 100 entreprises de secteurs connexes*

- Compléter les appréciations des organisations professionnelles rencontrées sur **la réalité des activités graphiques au sein des secteurs connexes**, afin de savoir où le développement des partenariats a une pertinence et un intérêt réel.
 - Obtenir des **fourchettes quantitatives de la part des activités qui relèvent dans ces secteurs connexes du périmètre du CEP** (pourcentages d'emplois affectés notamment au prépresse, au traitement de bases amont, à l'imprimerie) sur quelques secteurs clé sur lesquels les informations sont les plus parcellaires ;
 - Autant que possible recueillir des informations complémentaires sur les **positionnements produits/services d'avenir**, sur le créneau industries graphiques, de ces entreprises des secteurs connexes ;
 - Et sur le **pragmatisme des hypothèses de collaboration**.

■ *Le questionnaire a été administré à 100 entreprises de secteurs connexes aux industries graphiques*

- Les contacts utilisés proviennent : du fichier des adhérents au Selced (routage) et des recherches effectués sur Internet (notamment les pages jaunes et les pages des fédérations professionnelles) pour les autres secteurs.
- Ce questionnaire a été administré par téléphone entre le 2 et 9 avril 2010.
- L'absence de qualification préalable du fichier et l'impossibilité de mobiliser en amont les entreprises a entraîné un faible taux d'une réponse pour 15 entreprises contactées.

■ *Nous rappelons que l'analyse de ce questionnaire ne peut être que qualitative*

- Les calculs de pourcentage ne sont présents qu'à titre indicatif pour déterminer des tendances.

Les activités des répondants

■ Les activités principales des répondants : le secteur d'activité

Quel est le secteur d'activité de votre entreprise ?

| Secteurs d'activité | Nb. cit. | Fréq. |
|--|------------|-------------|
| Emballage / cartonnage | 31 | 31% |
| Agences de communication ou de publicité | 25 | 25% |
| Reprographie / impression numérique | 21 | 21% |
| Routage | 13 | 13% |
| Edition livres et journaux | 6 | 6% |
| Autres activités amont | 4 | 4% |
| TOTAL OBS. | 100 | 100% |

- Parmi les autres activités amont : le conseil technique de fabrication, la numérisation et archivage de documents et la fourniture de matériel.
- Les entreprises interrogées présentent une taille moyenne variable en fonction des secteurs.

| Secteurs d'activité | Nb de salariés |
|--|----------------|
| Routage | 54,5 |
| Emballage / cartonnage | 28,1 |
| Edition livres et journaux | 24,0 |
| Autres activités amont | 11,5 |
| Agences de communication ou de publicité | 8,4 |
| Reprographie / impression numérique | 7,8 |
| TOTAL | 21,4 |

■ Les activités secondaires des répondants

- 1/5 des entreprises interrogées auraient une activité de prépresse :

Votre entreprise réalise t-elle l'activité de prépresse ?

| Secteurs d'activité | Agences de communication ou de publicité | Emballage / cartonnage | Reprographie / impression numérique | Routage | Edition livres et journaux | Autres activités amont | TOTAL |
|------------------------|--|------------------------|-------------------------------------|-------------|----------------------------|------------------------|-------------|
| Act prépresse ? | | | | | | | |
| Non | 72% | 87% | 71% | 100% | 50% | 75% | 79% |
| Oui | 28% | 13% | 29% | 0% | 50% | 25% | 21% |
| TOTAL | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |

Ce sont surtout les entreprises de l'édition, de la communication / publicité et des la reprographie.

- Les entreprises de taille légèrement plus importante sont positionnées sur le prépresse

| Act prépresse ? | Nb de salariés |
|-----------------|----------------|
| Non | 20,7 |
| Oui | 24,1 |
| TOTAL | 21,4 |

- 3/10 des entreprises interrogées auraient une activité d'impression

Votre entreprise réalise t-elle l'activité d'imprimerie de labeur ?

| Secteurs d'activité | Agences de communication ou de publicité | Emballage / cartonnage | Reprographie / impression numérique | Routage | Edition livres et journaux | Autres activités amont | TOTAL |
|-------------------------|--|------------------------|-------------------------------------|-------------|----------------------------|------------------------|-------------|
| Act d'impression | | | | | | | |
| Non | 92% | 94% | 38% | 31% | 17% | 100% | 69% |
| Oui | 8% | 6% | 62% | 69% | 83% | 0% | 31% |
| TOTAL | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |

Ce sont surtout (à plus de 2/3 des entreprises interrogées) des entreprises des secteurs reprographie, routage et édition.

- Les entreprises de taille légèrement plus importante sont positionnées sur l'impression

| Act d'impression | Nb de salariés |
|------------------|----------------|
| Non | 20,0 |
| Oui | 24,6 |
| TOTAL | 21,4 |

- 1/4 des entreprises interrogées auraient une activité de finition / façonnage

Votre entreprise réalise-t-elle l'activité d'imprimerie de façonnage / finition ?

| Secteurs d'activité | Agences de communication ou de publicité | Emballage / cartonnage | Reprographie / impression numérique | Routage | Edition livres et journaux | Autres activités amont | TOTAL |
|----------------------|--|------------------------|-------------------------------------|-------------|----------------------------|------------------------|-------------|
| Act façonnage | | | | | | | |
| Non | 88% | 74% | 62% | 62% | 67% | 100% | 74% |
| Oui | 12% | 26% | 38% | 38% | 33% | 0% | 26% |
| TOTAL | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |

Ce sont surtout des entreprises (pour environ 1/3 des entreprises interrogées) des secteurs reprographie, routage, édition et emballage / cartonnage.

- Les entreprises de taille beaucoup plus importante sont positionnées sur le façonnage

| Act façonnage | Nb de salariés |
|---------------|----------------|
| Non | 14,4 |
| Oui | 41,6 |
| TOTAL | 21,4 |

- Les autres activités sur lesquels les entreprises des secteurs connexes sont positionnées : le packaging, le conseil technique de fabrication, le routage et l'intégration de données variables, l'éditique

Votre entreprise est-elle positionnée sur les autres activités suivantes ?

| Secteurs d'activité | Agences de communication ou de publicité | Emballage / cartonnage | Reprographie / impression numérique | Routage | TOTAL |
|---|--|------------------------|-------------------------------------|-------------|-------------|
| Autres activités | | | | | |
| Le packaging | 32% | 81% | 24% | 23% | 41% |
| Le conseil technique de fabrication | 40% | 3% | 52% | 31% | 29% |
| Le routage | 16% | 6% | 19% | 100% | 25% |
| L'intégration de données variables, la personnalisation de produits imprimés, l'éditique | 16% | 0% | 24% | 62% | 18% |
| La gestion PAO multi-support (print, web, etc.) | 20% | 0% | 48% | 0% | 17% |
| Le conseil stratégique en communication | 36% | 0% | 14% | 8% | 15% |
| La gestion de bases de données (image, échantillons, stockage et archivage numérique, etc.) | 4% | 3% | 10% | 62% | 14% |
| Le développement de sites Web | 28% | 0% | 10% | 8% | 12% |
| Autres | 4% | 3% | 19% | 23% | 11% |
| L'archivage électronique | 4% | 0% | 14% | 31% | 11% |
| Le web to print | 16% | 0% | 10% | 8% | 7% |
| TOTAL | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |

- En effet, si l'on supprime artificiellement les entreprises du secteur de l'emballage / cartonnage des 41 réponses « packaging », 26 autres entreprises sont alors positionnées sur cette activité ;

De même avec le routage, si l'on supprime artificiellement les réponses des routeurs, 12 entreprises ont développé une activité de routage.

- Les principales réponses des entreprises par secteurs :
 - Les **reprographes / impression numérique** : ils seraient positionnés pour plus de la moitié sur le **conseil technique de fabrication** et de la **gestion PAO multi-supports** ; Ils citent en moyenne 2,4 autres activités.
 - Les **agences de communication / publicité** outre le positionnement sur le **conseil stratégique en communication** (cœur de métier), auraient développé **du conseil technique de fabrication** et le développement de **sites web**. Les agences de communication / publicité citent en moyenne 2,2 autres activités.
 - De moins nombreuses **entreprises d'emballage** et de cartonnage outre le positionnement majeur sur le packaging, auraient un peu développé le **routage** ; Les entreprises d'emballage semblent faiblement diversifiées sur les activités proposées.
 - **Les routeurs** : ils seraient positionnés pour les 2/3 sur **l'intégration de données variables et la gestion de bases de données** ; Les routeurs citent en moyenne 2,5 autres activités en dehors du routage.
 - Les entreprises de l'édition se seraient positionnées pour 1/3 sur le développement de sites. Les entreprises de l'édition citent 1,2 autres activités.
- Les autres activités : la gestion de logiciels, le colisage, la gestion de fichier, la reliure, la fabrication de tampons, la logistique, la numérisation de fichiers et la PLV.

Les relations avec les entreprises de la branche des industries graphiques et le poids des secteurs connexes dans les activités de prépresse, impression et façonnage/ finition

■ Les relations avec les entreprises du prépresse et le poids de l'activité prépresse dans les entreprises de secteurs connexes

- 36% des entreprises ayant répondu à l'enquête n'auraient pas de relations avec des entreprises du prépresse

Pourriez-vous qualifier vos relations avec les entreprises du prépresse (PAO, exé, etc.) ?

| Secteurs d'activité | Agences de communication ou de publicité | Emballage / cartonnage | Reprographie / impression numérique | Routage | TOTAL |
|------------------------------------|--|------------------------|-------------------------------------|-------------|-------------|
| Relations avec le prépresse | | | | | |
| Aucune | 20% | 32% | 48% | 54% | 36% |
| Sous-traitance | 56% | 19% | 24% | 23% | 28% |
| Client | 36% | 29% | 19% | 15% | 25% |
| Concurrence | 20% | 16% | 14% | 8% | 18% |
| Coproduction / partenariat | 36% | 10% | 0% | 15% | 14% |
| Autre | 4% | 0% | 0% | 0% | 2% |
| TOTAL | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |

- **Les agences de communication / publicité** : majoritairement des relations de sous-traitance, mais aussi de clients et de coproduction / partenariat.
- **Les entreprises de l'emballage / cartonnage** : entre aucune relation et des relations de clients.
- **Les reprographes et de routage** : majoritairement aucune relation.
- Les entreprises de l'édition : pour moitié des relations de concurrences.
- Les concurrences sont surtout ressentis dans les entreprises de plus grande taille, alors que les relations de coproduction et de partenariat existeraient dans les plus petites entreprises.

| Relations avec le prépresse | Nb de salariés |
|-----------------------------|----------------|
| Concurrence | 28,4 |
| Sous-traitance | 22,2 |
| Client | 19,8 |
| Autre | 15,0 |
| Aucune | 14,7 |
| Coproduction / partenariat | 10,6 |
| TOTAL | 21,4 |

- Pour rappel, 21% des entreprises interrogées auraient une activité de prépresse

| Secteurs d'activité | Agences de communication ou de publicité | Emballage / cartonnage | Reprographie / impression numérique | Routage | Edition livres et journaux | Autres activités amont | TOTAL |
|---------------------|--|------------------------|-------------------------------------|---------|----------------------------|------------------------|-------|
| Act prépresse ? | | | | | | | |
| Non | 72% | 87% | 71% | 100% | 50% | 75% | 79% |
| Oui | 28% | 13% | 29% | 0% | 50% | 25% | 21% |
| TOTAL | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |

- Lorsque les entreprises de secteurs connexes réalisent l'activité de prépresse, les relations avec les entreprises de prépresse deviennent logiquement plus concurrentielles :

| Relations avec le prépresse | Nb. cit. | Fréq. |
|-----------------------------|----------|-------|
| Concurrence | 14 | 67% |
| Client | 5 | 24% |
| Sous-traitance | 5 | 24% |
| Coproduction / partenariat | 2 | 10% |
| Aucune | 1 | 5% |
| Autre | 0 | 0% |
| TOTAL OBS. | 21 | |

- L'activité prépresse dans ces entreprises représente 86 salariés, soit environ **17% des emplois des entreprises interrogées** ayant une activité prépresse, **4% de l'emploi total des entreprises interrogées.**

Si votre entreprise réalise l'activité de prépresse, cela représente combien de salariés environ ?

- Proportionnellement au nombre de salariés, les autres activités amont et les agences de communication et de publicité ont le plus grand nombre de salariés du prépresse

| | Nb de salariés du prépresse / nb total de salariés dont l'entreprise a une activité de prépresse | Nb de salariés du prépresse / nb total de salariés |
|--|--|--|
| Agences de communication ou de publicité | 66% | 9% |
| Reprographie / impression numérique | 20% | 7% |
| Emballage / cartonnage | 15% | 5% |
| Routage | 0% | 0% |
| Total | 17% | 4% |

- L'évolution de l'activité prépresse pour les entreprises la réalisant en leur sein : une dynamique de baisse pour l'ensemble des secteurs connexes.

L'activité prépresse réalisée au sein de votre entreprise est-elle dans une dynamique ?

■ Les relations avec les entreprises de l'impression de laurier

- 42% des entreprises ayant répondu à l'enquête auraient une relation de sous-traitance avec les entreprises de l'impression de laurier

Pourriez-vous maintenant qualifier vos relations avec les entreprises de l'imprimerie de laurier ?

| Secteurs d'activité | Agences de communication ou de publicité | Emballage / cartonnage | Reprographie / impression numérique | Routage | TOTAL |
|--|--|------------------------|-------------------------------------|-------------|-------------|
| Relations impression de laurier | | | | | |
| Sous-traitance | 52% | 23% | 43% | 69% | 42% |
| Aucune | 12% | 42% | 29% | 15% | 25% |
| Concurrence | 12% | 23% | 24% | 23% | 20% |
| Client | 28% | 10% | 10% | 38% | 20% |
| Coproduction / partenariat | 32% | 3% | 5% | 31% | 16% |
| Autre | 0% | 10% | 0% | 0% | 3% |
| TOTAL | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |

- **Les agences de communication / publicité** : majoritairement des relations de sous-traitance, mais aussi de clients et de coproduction / partenariat.
- **Les entreprises de l'emballage / cartonnage** : entre aucune relation et des relations de clients ou de sous-traitance
- **Les reprographes** : entre relation de sous-traitance et client ou aucune relation.
- **Les entreprises du routage** : majoritairement des relations de sous-traitance. Les entreprises du routage ont les relations les plus variées avec les entreprises de la branche.
- **Les entreprises de l'édition** : pour moitié des relations de sous-traitance puis des relations soit de concurrence soit de client.

- Pour mémoire, 31% des entreprises interrogées auraient une activité d'impression

| Secteurs d'activité | Agences de communication ou de publicité | Emballage / cartonnage | Reprographie / impression numérique | Routage | Edition livres et journaux | Autres activités amont | TOTAL |
|-------------------------|--|------------------------|-------------------------------------|-------------|----------------------------|------------------------|-------------|
| Act d'impression | | | | | | | |
| Non | 92% | 94% | 38% | 31% | 17% | 100% | 69% |
| Oui | 8% | 6% | 62% | 69% | 83% | 0% | 31% |
| TOTAL | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |

- Lorsque les entreprises de secteurs connexes réalisent l'activité d'impression, les relations avec les entreprises d'imprimerie de laurier deviennent davantage des relations de sous-traitance :

| Relations impression de laurier | Nb. cit. | Fréq. |
|---------------------------------|-----------|-------|
| Sous-traitance | 18 | 58% |
| Concurrence | 12 | 39% |
| Client | 8 | 26% |
| Coproduction / partenariat | 5 | 16% |
| Aucune | 2 | 6% |
| Autre | 0 | 0% |
| TOTAL OBS. | 31 | |

- L'activité d'impression dans ces entreprises représente 125 salariés, soit environ **17% des emplois des entreprises interrogées** ayant une activité d'imprimerie de laurier, **6% de l'emploi total des entreprises interrogées**.

Si votre entreprise réalise l'activité d'imprimerie de laurier, cela représente combien de salariés environ ?

- Proportionnellement au nombre de salariés, les reprographes ont le plus de salariés dans l'impression.

| | Nb de salariés de l'impression / nb total de salariés dont l'entreprise a une activité d'impression | Nb de salariés de l'impression / nb total de salariés |
|--|--|---|
| Reprographie / impression numérique | 60% | 48% |
| Agences de communication ou de publicité | 44% | 2% |
| Emballage / cartonnage | 15% | 2% |
| Routage | 5% | 3% |
| Total | 17% | 6% |

- Le procédé d'impression dominant dans les entreprises de secteurs connexes ayant développé cette activité est l'impression numérique

Si votre entreprise réalise l'activité d'impression de laurier, de quel type de procédés dispose t-elle ?

| Secteurs d'activité | Agences de communication ou de publicité | Emballage / cartonnage | Reprographie / impression numérique | Routage | TOTAL |
|--------------------------------------|--|---------------------------|---|-------------|-------------|
| Type de procédés d'impression | | | | | |
| Numérique | 50% | 0% | 85% | 89% | 71% |
| Offset | 100% | 100% | 31% | 22% | 42% |
| Autre | 0% | 0% | 8% | 0% | 3% |
| Rotative | 50% | 0% | 0% | 0% | 3% |
| TOTAL | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |

- L'impression numérique est très largement le principal procédé d'impression dans les entreprises de reprographie et de routage ;
- L'offset l'est davantage sans les entreprises de la communication / publicité, édition et emballage / cartonnage.
- L'évolution de l'activité impression pour les entreprises la réalisant en leur sein : une dynamique de baisse, sauf pour les entreprises du routage

L'activité d'imprimerie de labour réalisée au sein de votre entreprise est-elle dans une dynamique ?

■ **Les relations avec les entreprises de façonnage / de la finition**

- 32% des entreprises ayant répondu à l'enquête auraient des relations de sous-traitance avec les entreprises du façonnage

Pourriez-vous maintenant qualifier vos relations avec les entreprises de façonnage / finition ?

| Secteurs d'activité | Agences de communication ou de publicité | Emballage / cartonnage | Reprographie / impression numérique | Routage | TOTAL |
|----------------------------|--|------------------------|-------------------------------------|-------------|-------------|
| Relation façonnage | | | | | |
| Aucune | 52% | 48% | 38% | 31% | 46% |
| Sous-traitance | 36% | 3% | 57% | 54% | 32% |
| Concurrence | 0% | 29% | 5% | 23% | 14% |
| Client | 20% | 0% | 5% | 15% | 9% |
| Autre | 4% | 23% | 0% | 0% | 8% |
| Coproduction / partenariat | 16% | 3% | 0% | 15% | 7% |
| TOTAL | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |

- **Les agences de communication / publicité** : majoritairement pas de relation avec les entreprises de la finition.
- **Les entreprises de l'emballage / cartonnage** : entre aucune relation et des relations de clients.
- **Les reprographes et les entreprises du routage** : majoritairement des relations de sous-traitance.
- **Les entreprises de l'édition** : pour moitié aucune relation.

- Pour mémoire 26% des entreprises interrogées auraient une activité de façonnage / finition

| Secteurs d'activité | Agences de communication ou de publicité | Emballage / cartonnage | Reprographie / impression numérique | Routage | Edition livres et journaux | Autres activités amont | TOTAL |
|----------------------|--|------------------------|-------------------------------------|-------------|----------------------------|------------------------|-------------|
| Act façonnage | | | | | | | |
| Non | 88% | 74% | 62% | 62% | 67% | 100% | 74% |
| Oui | 12% | 26% | 38% | 38% | 33% | 0% | 26% |
| TOTAL | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |

- Lorsque les entreprises de secteurs connexes réalisent l'activité de façonnage / finition, les relations avec les entreprises du façonnage deviennent davantage des relations de sous-traitance ou de concurrence.

| Relation façonnage | Nb. cit. | Fréq. |
|----------------------------|-----------|-------|
| Sous-traitance | 16 | 62% |
| Concurrence | 11 | 42% |
| Client | 4 | 15% |
| Coproduction / partenariat | 3 | 12% |
| Aucune | 3 | 12% |
| Autre | 0 | 0% |
| TOTAL OBS. | 26 | |

- L'activité façonnage dans ces entreprises représente 427 salariés, soit environ 41% des emplois des entreprises interrogées ayant une activité de façonnage / finition, 20% de l'emploi total des entreprises interrogées

Si votre entreprise réalise l'activité de façonnage / finition, cela représente combien de salariés environ ?

- Proportionnellement au nombre de salariés, le secteur du routage emploie le plus de salariés de la finition / façonnage

| | Nb de salariés du façonnage / nb total de salariés dont l'entreprise a une activité de façonnage | Nb de salariés du façonnage / nb total de salariés |
|--|--|--|
| Emballage / cartonnage | 53% | 17% |
| Reprographie / impression numérique | 44% | 20% |
| Routage | 39% | 31% |
| Agences de communication ou de publicité | 29% | 4% |
| Total | 40% | 20% |

Attention toutefois, une entreprise de routage à annoncer compter à elle seule 200 salariés dans le façonnage / finition.



- L'évolution de l'activité façonnage / finition pour les entreprises la réalisant en leur sein : une forte dynamique de baisse

L'activité de façonnage / finition réalisée au sein de votre entreprise est-elle dans une dynamique ?

Les stratégies de collaborations des entreprises de secteurs connexes et des entreprises de la branche

■ 66% des entreprises de secteurs connexes ne jugent pas pertinent de développer des collaborations avec les entreprises des industries graphiques et de l'imprimerie de labeur

A l'avenir, jugeriez-vous pertinent de développer des collaborations avec les entreprises de ?

| Secteurs d'activité | Agences de communication ou de publicité | Emballage / cartonnage | Reprographie / impression numérique | Routage | Edition et autres activités | TOTAL |
|-------------------------------|--|------------------------|-------------------------------------|-------------|-----------------------------|-------------|
| Futures collaborations | | | | | | |
| Aucune | 84% | 74% | 52% | 23% | 80% | 66% |
| Prépresse | 16% | 16% | 43% | 46% | 10% | 25% |
| Impression | 12% | 10% | 33% | 69% | 10% | 23% |
| Finition / façonnage | 12% | 16% | 38% | 38% | 20% | 23% |
| TOTAL | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |

- Il s'agit plus globalement des entreprises de la communication / publicité, de l'édition, des autres activités amont et de l'emballage / cartonnage.
- Les reprographes et surtout les entreprises du routage jugent cela beaucoup plus pertinent.
- L'absence de collaboration concerne surtout les plus petites entreprises.

| Futures collaborations | Nb de salariés |
|------------------------|----------------|
| Impression | 39,8 |
| Finition / façonnage | 39,5 |
| Prépresse | 38,2 |
| Aucune | 16,1 |
| TOTAL | 21,4 |

■ **Les entreprises des secteurs connexes qui jugent pertinent de développer des collaborations avec les entreprises de la branche privilégieraient davantage des stratégies collectives (réponses aux AO en commun, regroupement au sein de GIE ou pôles), que des stratégies concurrentes**

Si vous jugez pertinent de développer des collaborations avec les entreprises de l'imprimerie de labour et des industries graphiques, de quelle nature pourraient-elles être ?

| Type de collaboration | Nb. cit. | Fréq. |
|--|-----------|-------|
| Répondre davantage aux appels d'offre en commun | 18 | 55% |
| Se regrouper au sein de GIE ou de pôles | 15 | 45% |
| Accueillir des salariés dont l'emploi est menacé dans ces entreprises | 5 | 15% |
| Se faire racheter par une entreprise de prépresse, d'impression ou de finition | 5 | 15% |
| Placer des salariés dont l'emploi est menacé dans votre entreprise | 2 | 6% |
| Acheter une entreprise de prépresse, d'impression ou de finition | 1 | 3% |
| TOTAL OBS. | 33 | |

- Les entreprises des secteurs agences de communication, routage et reprographie se sont majoritairement positionnées sur la réponse aux appels d'offre en commun et le regroupement au sein de pôles ou de GIE.

Les stratégies de collaborations des branches de secteurs connexes et de la branche de l'imprimerie de labeur et des industries graphiques

- 49% des entreprises interrogées souhaiteraient qu'une campagne de défense du papier se développe ou s'intensifie

Jugez-vous souhaitable que les représentants de votre branche et ceux de l'imprimerie de labeur développent les projets suivants ?

| Secteurs d'activité | Agences de communication ou de publicité | Emballage / cartonnage | Reprographie / impression numérique | Routage | Edition et autres activités | TOTAL |
|---|--|------------------------|-------------------------------------|-------------|-----------------------------|-------------|
| Projets des représentants | | | | | | |
| Campagne de défense du papier | 40% | 58% | 62% | 38% | 30% | 49% |
| Communication commune sur la valorisation des métiers de la chaîne graphique pour attirer des jeunes profils de haut niveau | 36% | 6% | 38% | 54% | 60% | 32% |
| Développer des diplômes communs | 28% | 16% | 29% | 31% | 30% | 25% |
| Aucun | 20% | 29% | 19% | 31% | 20% | 24% |
| Autre | 0% | 0% | 10% | 0% | 0% | 2% |
| TOTAL | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |

- Les deux principales stratégies de collaborations envisagées pour l'ensemble des secteurs connexes la campagne de défense du papier et la communication commune sur la valorisation des métiers de la chaîne graphique pour attirer des jeunes profils de haut niveau sauf pour les entreprises du secteur de l'emballage.

1. **Rappel des objectifs et du déroulement de l'étude**
2. **Diagnostic qualitatif de la situation économique du secteur**
3. **Photographie statistique**
4. **Les impacts sur les différentes fonctions dans l'entreprise et leurs emplois**
5. **La gestion des ressources humaines**
6. **Dépouillement de l'enquête auprès des entreprises de la branche**
7. **Dépouillement de l'enquête auprès des entreprises de secteurs connexes**

8. Scénarios prospectifs

9. **Recommandations et pistes d'action**

Présentation du scénario de la « déclin des imprimeurs » (A)

■ *La crise conjoncturelle a définitivement accéléré la crise structurelle...*

- Une **crise** conjoncturelle aux conséquences lourdes pour les industries graphiques, des difficultés entraînant :
 - une baisse des volumes de l'imprimé dans les marchés traditionnels ;
 - une baisse des investissements sur la technique et le positionnement de l'entreprise ;
- La mutation vers des contenus dématérialisés et des nouveaux supports se renforce et s'amplifie, que ce soit dans le livre, dans la presse, pour les imprimés administratifs, etc.

■ *... engendrant un recul irréversible des volumes et la perte de valeur ajoutée pour l'imprimé*

■ *Au sein du marché de l'imprimé, la technologie de l'impression numérique gagne des parts de marché sur l'offset ...*

■ *Et les concurrences se multiplient*

- Les nouveaux entrants au pouvoir économique important se positionnent de plus en plus en amont dans la filière : plateformes, nouveaux acteurs de solutions numériques, agences de communication, etc.

Beaucoup d'entreprises des industries graphiques perdent progressivement la main sur l'activité prépresse et l'amont du prépresse et ne parviennent pas à reprendre un positionnement stratégique en haut de filière.

- Les acteurs de secteurs connexes empiètent de plus en plus sur les activités cœur de métier des imprimeurs.

Les reprographes notamment développent un plus large spectre de produits imprimés.

- Les donneurs d'ordre internalisent et/ou développent la production de l'imprimé à l'étranger.
- Des concurrences deviennent plus vives à l'international : les appels d'offre sont plus internationaux, les centres de décision davantage internationaux et la délocalisation des capacités de production de l'imprimerie s'accroît.

- Des concurrences entre entreprises de la branche (stratégie de survie) s'intensifient.
 - De ce fait, le rôle de l'imprimeur décroît et la valeur ajoutée rémunératrice quitte le secteur, l'imprimeur est trop souvent confiné à un rôle de prestataire en bout de chaîne.
- *Dans le contexte de ce scénario : une diminution du nombre de postes qui se poursuit, des fermetures d'entreprises et une perte d'intérêt pour les hauts savoir-faire spécifiques à l'imprimé, banalisant le métier aux yeux de la profession.*

Présentation du scénario « organisation de la mobilisation des acteurs vers la mutation industrielle et de services réussie » (B)

■ *Les différents canaux de communication trouvent un certain équilibre*

- La phase de transition du modèle dominant papier aux multiples modèles de consommation dont ceux via des supports numériques s'achève progressivement. Les équilibres entre les différents média se stabilisent.
- Les supports et les nouveaux modes de consommation se concentrent sur plusieurs modèles viables et rémunérateurs sur l'ensemble de la filière. Les modèles économiques multi-support s'équilibrent.
- Les entreprises savent se positionner dans l'offre de services économiques viables en fonction des familles de marchés
- Les nouvelles technologies permettent de valoriser le print.
- Ainsi, l'imprimé n'est plus consommé comme par le passé (quelques marchés traditionnels s'éteignent progressivement) mais la baisse se stabilise, pour atteindre un équilibre print / dématérialisation.

■ *Les projets à l'international se développent*

- Les entreprises françaises se positionnent sur des marchés européens et internationaux et exportent davantage.
- Des projets transnationaux, européens, se développent avec des imprimeurs ou des entreprises d'autres secteurs.

■ *Les nouveaux entrants ne se positionnent pas de manière massive sur l'activité de l'imprimé*

- Les nouveaux entrants (acteurs de l'Internet, du marketing direct, etc.) ne se positionnent finalement pas de manière massive sur la production de l'imprimé.
- Seuls les secteurs de la reprographie, l'emballage et le routage ont des activités de plus en plus communes avec les activités des entreprises de la branche, du fait d'une convergence des technologies.
- La **maîtrise du savoir-faire traditionnel** (colorimétrie, mise en page, etc.) offre durablement un avantage concurrentiel décisif aux entreprises traditionnelles des industries graphiques sur leurs cœurs de métiers (y compris l'impression numérique) mais aussi sur leurs positionnements de diversification.

■ ***Beaucoup d'entreprises du secteur des industries graphiques parviennent à s'adapter aux mutations technologiques***

- Les entreprises se positionnent sur des marchés plus diversifiés : amont et aval de la chaîne graphique, offrant ainsi un service global aux donneurs d'ordre. Les entreprises trouvent des modèles économiques par la diversification de l'offre.
- Le positionnement sur le multimédia permet de valoriser le print et être originaire du print crédibilise le professionnalisme du Web sur les critères de qualité graphique et la cohérence globale de la communication.
- Les entreprises accroissent leurs démarches dynamiques **d'anticipation et d'innovation** :
 - le développement continue d'une **offre enrichie** de contenus pour différents supports répondant aux évolutions des demandes.
 - le passage du raisonnement en termes de matériels et de machines à celui de produits et de services,
 - qui s'accompagne d'un **engagement** marqué des démarches en matière de **gestion des ressources humaines**, dont la formation. Cette dynamique est sensible y compris dans les petites structures.
- Les entreprises traditionnelles des industries graphiques sont moins nombreuses et se redimensionnent
 - La transition vers de nouveaux modèles économiques et activités provoque la disparition d'un certain nombre d'entreprises, mais une partie des emplois peuvent être sauvés par les rachats.

■ ***Des facteurs liés à l'environnement économique et réglementaires évoluent potentiellement en faveur du secteur***

- Le cout croissant du transport, la réglementation afférente au développement durable et des mesures de préservation écologiques engendrent un certain recentrage de l'activité de production à côté des pôles de consommation (aussi bien au niveau national qu'en déclinaison régionale)

■ ***Un soutien plus engagé des pouvoirs publics pour la sauvegarde du papier s'intensifie***

- Les branches se coordonnent favorablement dans une action concertée avec l'Etat pour la défense du papier.
- Les campagnes de communication rééquilibrent les effets négatifs des actions anti-papier.

■ *Dans ce scénario, la baisse des emplois se stabilise et les compétences sont entraînées dans une dynamique positive*

- L'activité des entreprises se diversifiant, cela entraîne :
 - **les besoins en compétences** voire en **profils pointus** qui augmenteraient en proportion (informatique spécialisée, marketing, communication, etc.) et permettrait d'intégrer de nouveaux **savoir-faire techniques** pour accompagner l'enrichissement de l'offre et répondre à la diversification des entreprises (nouvelles technologies, stratégie marketing globale, nouveaux outils) ;
 - **l'évolution des compétences** sur les **fonctions classiques** (commercial, fabrication, prépresse, conduction de machines numériques, finition-façonnage, etc.)
 - un socle de formation et de qualification plus élevé permet un ajustement plus souple des compétences des salariés : élévation du niveau de formation, poly-aptitude des profils commerciaux et fabrication, etc.
- La GRH devient un outil indispensable pour l'adéquation des compétences à la stratégie de l'entreprise.
- Cela engendre le départ d'une partie des salariés positionnés actuellement sur des postes traditionnels, dont ceux pour lesquels la reconversion interne est jugée très délicate.

Les partenaires se sont positionnés à l'unanimité sur le scénario B

1. **Rappel des objectifs et du déroulement de l'étude**
2. **Diagnostic qualitatif de la situation économique du secteur**
3. **Photographie statistique**
4. **Les impacts sur les différentes fonctions dans l'entreprise et leurs emplois**
5. **La gestion des ressources humaines**
6. **Dépouillement de l'enquête auprès des entreprises de la branche**
7. **Dépouillement de l'enquête auprès des entreprises de secteurs connexes**
8. **Scénarios prospectifs**
9. **Recommandations et pistes d'action**

Tableau synoptique de l'ensemble des actions

■ 4 défis de nature économique

| Axes | Actions | Sous-actions | |
|--|---|---|--|
| Défi n°1 : accompagner le repositionnement des entreprises dans la filière et le passage à une posture de services | Action 1a : Montrer des pistes de solutions pour un positionnement stratégique | 1a1 : Rencontres testimoniales sur l'avenir des industries graphiques | |
| | Action 1b : Réaliser des études de marchés sectorielles qualitatives prospectives | | |
| | Action 1c : Aider à la création d'une offre : le diagnostic 360° | | 1c1 : Diagnostic flash de l'entreprise permettant d'identifier les problématiques clés à travailler |
| | | | 1c2 : L'accompagnement thématique et la mise en œuvre |
| | Action 1d : Elaborer un plan de formation pour renforcer les technicités propres à la direction d'entreprise | | |
| Action 1d : Création d'une boîte à outils sur le thème de la stratégie des entreprises | | | |
| Défi n°2 : optimiser l'utilisation des outils de production en termes organisationnels et d'investissements | Action 2a : Faire contribuer des intervenants spécialisés en optimisation d'organisation industrielle | 2a1 : Accompagnement par des intervenants spécialisés dans l'organisation d'outils de production industriel | |
| | | 2a2 : Visite d'entreprises d'autres secteurs ayant dû rationaliser plus tôt et plus radicalement leurs outils de production | |
| | Action 2b : Faire contribuer des intervenants spécialisés sur les choix d'investissements | 2b1 : Accompagnement par des consultants spécialisés sur les choix d'investissement | |
| | | 2b2 : Etablissement d'une méthodologie de calcul de retour sur investissement, utilisée par les intervenants accompagnateurs | |
| | Action 2c : Aider au financement des investissements | 2c1 : Fiches méthodologiques sur les mécanismes de financement des machines, y compris sur les aides publiques | |
| | | 2c2 : Négociation globale avec certains établissements bancaires pour des partenariats simplifiés avec les entreprises ayant réalisé un diagnostic | |
| | | 2c3 : Accord cadre avec lignes de financement public à l'investissement nationales et régionales | |
| 2c4 : Formation pour les dirigeants de TPE/PME et les DAF animée par des acheteurs financiers | | | |

| Axes | Actions | Sous-actions |
|---|--|--------------|
| Défi n°3 : retrouver l'indépendance des choix technologiques et l'influence sur l'innovation des matériaux et produits | Action 3a : Développer une structure identifiée qui mette en synergie les activités de l'innovation | |
| | Action 3b : Favoriser l'échange entre entreprises et constructeurs de machines, éditeurs de logiciels spécialisés | |
| | Action 3c : Développer la veille technologique | |
| Défi n°4 : inciter au montage de partenariats innovants et souples, y compris interbranche et internationaux | Action 4a : Accroître les coopérations et le dialogue avec les acteurs européens | |
| | Action 4b : Développer des clusters intra et interbranche_ | |
| | Action 4c : Accompagner des regroupements ponctuels | |
| | Action 4d : Capitaliser sur les bonnes expériences et les communiquer | |
| | Action 4e : Accompagner davantage la transmission et la reprise d'entreprises | |

■ 4 défis de nature RH

| Axes | Actions | Sous-actions | |
|---|---|--|---|
| Défi n°5 : accompagner la mise en adéquation des effectifs et des compétences au projet stratégique, au repositionnement de l'offre et à l'optimisation de l'organisation (GPEC) | Action 5a : Insister sur l'intérêt d'une professionnalisation de la GRH à l'occasion des contacts directs avec les chefs d'entreprise, en particulier de TPE-PME | 5a1 : Introduction thématique à la GRH lors de tous contacts avec l'OP ou l'OPCA | |
| | | 5a2 : Introduction thématique à la GRH dans les supports de communication | |
| | | 5a3 : Développement de cette thématique GRH lors de petits-déjeuners, conférences, table rondes | |
| | Action 5b : Proposer un accompagnement concret, en particulier auprès des TPE-PME | 5b1 : Désignation et formation approfondie d'interlocuteurs spécialisés dans les questions GRH, qui puissent répondre aux questions des entreprises | |
| | | 5b2 : Constitution d'une boîte à outils à destination des entreprises sans DRH | |
| | | 5b3 : Accompagnement des entreprises dans l'appropriation de ces outils (Action 1c : Aider à la création d'une offre : le diagnostic 360°) | |
| | Action 5c : Monter des formations-actions pour développer la professionnalisation de la fonction RH, en particulier dans les petites et moyennes entreprises | | |
| | | Action 5d : Proposer des outils de branche pour une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences | 5d1 : Mise à disposition des entreprises d'un premier outil basique de GPEC immédiatement accessible |
| | | | 5d2 : Développer un outil informatique GPEC de Branche |
| | 5d3 : Diffusion des modalités d'accompagnement des entreprises pour la prise en main des outils | | |

| Axes | Actions | Sous-actions |
|---|---|---|
| Défi n°6 : recruter les nouveaux hauts profils indispensables au repositionnem ent stratégique | Action 6a : Elargir les efforts de valorisation du secteur auprès de trois cibles : les jeunes, les étudiants en fin de formation, les professionnels d'autres secteurs à recruter | 6a1 : Accompagnement les entreprises dans l'ouverture de leurs portes au public |
| | | 6a2 : Poursuivre les interventions de la Branche dans les salons professionnels et étudiants |
| | | 6a3 : Accompagnement le développement de la communication à destination des candidats à recruter |
| | Action 6b : Professionnaliser les entreprises sur le repérage et le recrutement de hauts profils de formation | 6b1 : L'aide à la définition des postes et des compétences recherchées |
| | | 6b2 : L'aide sur les canaux de recrutement |
| | | 6b3 : La grille d'analyse des CV et la conduite d'entretiens |
| Action 6c : Professionnaliser l'intégration des nouvelles recrues et management des équipes | | |

| | | |
|---|---|--|
| Défi n°7 : élargir le champ des compétences numériques et commerciales des salariés en poste | Action 7a : Développer avec anticipation les atouts d'employabilité individuelle interne | 7a1 : Mobiliser les salariés fragiles et/ou les plus menacés sur la prise en mains de leur avenir professionnel |
| | | 7a2 : Assister les salariés dans la construction de projets professionnels moyen et long terme |
| | | 7a3 : Consolider au cas par cas les compétences de base des salariés, pour compléter leurs qualifications dans des domaines valorisables en interne |
| | Action 7b : Prioriser les thèmes de formation | 7b1 : Priorisation des thèmes de formation concernant la fonction commerciale |
| | | 7b2 : Priorisation des thèmes de formation concernant la fonction fabrication |
| | | 7b3 : Priorisation des thèmes de formation cœur de métier concernant les nouvelles fonctions de l'informatique spécialisée |
| | | 7b4 : Priorisation des thèmes de formation cœur de métier concernant le métier du prépresse |
| | | 7b5 : Priorisation des thèmes de formation cœur de métier concernant le métier conducteur de presse et de la finition |
| | | 7b6 : Priorisation des thèmes de formation transversaux, s'appliquant à l'ensemble des équipes |
| | Action 7c : Susciter une offre adaptée | |
| | Action 7d : Lancer un dispositif partenarial et financier de portage de ce plan de formation à l'échelle de la branche | 7d1 : Définition des acteurs de ce dispositif |
| | Action 7e : mettre en place une campagne appuyée de diffusion de ce plan dans les entreprises | 7e1 : Communication sur la valeur des formations et sur les modalités d'accès |
| | | 7e2 : accompagnement poussé des entreprises pour les aider à choisir leurs formations et instruire leurs dossiers |

| Axes | Actions | Sous-actions |
|---|---|--|
| Défi n°8 : gérer l'avenir professionnel des personnes faiblement qualifiées ou menacées | Action 8b : En cas d'impossibilité de mobilité interne, développer avec anticipation les atouts d'employabilité individuelle externe | 8b1 : Développer la reconnaissance formelle de l'expérience des salariés par un dispositif alliant formation modulaire partielle et VAE |
| | | 8b2 : Développer un passeport professionnel spécifique à la branche et très valorisant dans sa forme |
| | Action 8c : Développer un accompagnement individuel de retour à l'emploi | 8c1 : rapprocher les offres d'emploi de la branche avec les profils des demandeurs d'emplois qualifiés récemment licenciés |
| | | 8c2 : analyser la faisabilité d'un fonds de portage provisoire des salariés licenciés dont les compétences sont précieuses à la branche |
| | | 8c3 : identifier les meilleures passerelles entre la filière et les secteurs en situation de recrutement |
| | | 8c4 : Établir des collaborations plus étoffées avec des secteurs recruteurs et connexes en termes de compétences |
| 8c5 : Mettre en place une cellule de soutien à l'échelle de la Branche | | |

■ 3 défis relatifs à la gouvernance

| Axes | Actions | Sous-actions |
|---|---|--------------|
| Défi n°9 : relever les défis du développement durable, environnementaux, économiques et sociaux | Action 9a : développer la crédibilité de la communication sur la sauvegarde environnementale | |
| | Action 9b : créer un poste de chargé de mission développement durable | |

| Axes | Actions | Sous-actions |
|---|---|--------------|
| Défi n°10 : rapprocher les différentes Branches de la communication graphique dans un objectif commun de cohérence et de défense de la filière dans son ensemble | Action 10a : Mobiliser les Branches connexes sur des thématiques communes pour amorcer des rapprochements constructifs | |
| | Action 10b : poursuivre jusqu'à son terme la démarche de l'extension du champ conventionnel | |
| | Action 10c : Coordonner respectivement les positions des organisations professionnelles d'employeurs et de salariés entre branches connexes, pour favoriser la détermination de positions communes interbranches | |
| Défi n°11 : mettre en cohérence l'ensemble des volets de soutien aux entreprises | Action 11a : Créer une structure ressource capable d'accompagner une démarche intégrée sur l'ensemble des sujets | |
| | Action 11b : dans l'attente de son montage, mobiliser les acteurs sur des actions résultant du CEP | |

Défi n°1 : accompagner le repositionnement des entreprises dans la filière et le passage à une posture de services

Eléments de contexte³⁴

- Des mouvements menaçants au sein de la filière (des donneurs d'ordre qui descendent sur les activités des industries graphiques, des plateformes qui mordent sur l'amont, des prestataires en aval qui remontent, etc.)
- Une concurrence accrue avec les acteurs recourant à l'impression numérique, positionnement de certains concurrents sur l'activité cœur de métiers industries graphiques (notamment le prépresse).
- Une modification des pratiques de l'achat par les donneurs d'ordre.
- La montée en puissance de la thématique de gestion des contenus pour les supports dématérialisés avec ces nouveaux enjeux, ces nouveaux acteurs, etc.

Enjeux

- Accompagner les nécessaires reprises de position des entreprises des industries graphiques dans la chaîne de valeur :
Remonter et diversifier **l'offre des entreprises** vers l'amont (prépresse, création, solution de communication, conseil en fabrication ou sur la dimension technique que la commande, conseil en organisation, gestion des bases de données et de l'archivage numérique, élargissement des supports, crossmédia, etc.) et l'aval (finition, façonnage, routage, logistique et distribution, etc.).
Notamment développer le cross-média permettant de aux entreprises de se repositionner stratégiquement dans la filière.
- Sécuriser et stabiliser l'offre prix, du fait d'une marginalisation du rôle de prestataire.
- Accompagner l'évolution des mentalités face au changement : passer d'une logique de seule technicité industrielle (vente des capacités d'un parc machines) à une écoute du besoin des clients pour proposer des solutions et un service global (l'importance du marketing).

³⁴ Pour plus de précision se référer au chapitre 2 du rapport



- Et ainsi aider notamment les entreprises petites et moyennes à mettre en place une véritable stratégie globale, à trouver le bon positionnement intra et intersecteur.

Démarche préconisée

■ **Action 1a** : *Montrer des pistes de solutions pour un positionnement stratégique*

1a1 : Rencontres testimoniales sur l'avenir des industries graphiques

- **Le type d'évènements** : **accroître le nombre** de cycles de conférences pour les chefs d'entreprise, des témoignages d'entreprises par marchés, **des expériences réussies**, avec la participation d'entreprises européennes ou fédération à l'international, des donneurs d'ordre et clients, etc. **bénéficiant d'un relai dans la presse**.

Développer un thème (un marché par exemple) chaque année, d'abord au national avec un évènement par an puis une déclinaison dans quelques macro-régions, afin de faciliter les déplacements et accroître les participations.

Ces évènements doivent être filmés et mis en ligne, afin d'accroître l'audience et permettre d'être suivis par des personnes n'ayant pu se déplacer et être utilisé par projections de clips avant/pendant les tables rondes régionales (la déclinaison des réunions au niveau régional).

La DGCIS a organisé en 2007 des colloques, en lien avec certaines Dirrecte et la région Nord Pas de Calais, notamment sur les futurs possibles du secteur.

L'UNIC organise des tables rondes avec les grands donneurs d'ordre, des acheteurs et les entreprises du secteur sur les problématiques de nouveaux modèles économique et de l'innovation.

De même, s'appuyer sur les réalisations de l'Observatoire des marchés, notamment la lettre économique comportant des témoignages d'acteurs de la filière.

- **Les thématiques abordées** :
 - Des témoignages de donneurs d'ordre ou d'experts sur les tendances des marchés et la demande.
 - Des témoignages d'entreprises ayant réussi, y compris des entreprises étrangères pour souligner les bonnes pratiques.
 - Permettant des échanges libres et ouverts entre donneurs d'ordre et prestataires dans un contexte hors négociation ou relations clients / fournisseurs et ainsi entendre leurs visions des industries graphiques et attentes à leur égard.

- **La cible** : les chefs d'entreprise de TPE / PME de la Branche.
- **Les facteurs clés de succès** :
 - la sensibilisation et la conviction amont, doivent être entreprises auprès des chefs d'entreprises pour s'assurer leur présence : privilégier une relation directe avec les chefs d'entreprises plutôt qu'une communication par courrier.
 - des réunions entre professionnels facilitent les échanges, l'écoute et les compréhensions réciproques.
 - dépasser les freins notamment la dimension concurrentielle en s'adressant à des acteurs de bassins différents ou à des acteurs internationaux.
- **Les acteurs** : le Centre de ressources, les fédérations professionnelles

■ **Action 1b** : *Réaliser des études de marchés sectorielles qualitatives prospectives*

- **L'objectif** : proposer des outils d'aide à la décision pour les chefs d'entreprise sous la forme d'étude de marchés qualitatives et quantitatives approfondies sur les marchés particuliers qui questionnent le plus les entreprises des industries graphiques.
- **La forme** : à l'image de ce qui existe aujourd'hui sous la forme de Lettre Economique, cette étude est réalisée tous les ans ou tous les deux ans sous forme de publication, sur des études sectorielles de ces marchés :
 - une partie quantitative sur l'évolution passée des marchés (par exemple le livre, la presse, etc.) ;
 - une partie qualitative prospective : l'évolution des facteurs exogènes et définition de scénario d'évolution, le positionnement des acteurs, des donneurs d'ordre et des concurrents, etc.
- **Les acteurs** : l'Observatoire des Marchés, l'OPCA et les organisations professionnelles.

■ **Action 1c : Aider à la création d'une offre : le diagnostic 360°**

1c1 : Diagnostic flash de l'entreprise permettant d'identifier les problématiques clés à travailler (pour les PME)

- **Les étapes du diagnostic flash :**
 - Réalisation d'un diagnostic « instantané » des forces et faiblesses de l'entreprise : marché / offre, techniques / compétences, organisation / capacité financière, etc.
 - Suite au diagnostic flash, définition d'un plan d'action, d'une feuille de route avec le chef d'entreprise en fonction des besoins réels de l'entreprise et des **problématiques repérées**. Une équipe de consultants experts ou des chargés de missions conduit alors la mise en œuvre (**finance, RH, formation, organisation, etc.**).
 - **Dépasser les freins culturels du chef d'entreprise.**
- Le diagnostic flash étant le préalable nécessaire à la mise en œuvre (il en définit le contenu et l'équipe) : l'entreprise a-t-elle besoin d'un accompagnement sur sa stratégie ? sur son repositionnement ? sur sa réorganisation ? sur l'innovation ? sur la gestion des compétences ? sur le recrutement de nouveaux profils ? Sur 2, 3, 4, etc. ou l'ensemble de ces thématiques ?
- **Les animateurs :** Des consultants de terrain
 - spécialisés IG et/ou secteurs connexes, capables de partager avec le chef d'entreprise les aspects techniques et stratégiques et de comprendre dans un rapide délai ses contraintes, sa situation, ses besoins, etc.
 - spécialisés en stratégie d'entreprise et RH,
 - capables d'orienter le chef d'entreprise vers des experts et de jouer le rôle de facilitateur, catalyseur de la réflexion du chef d'entreprise.
- **La forme du diagnostic flash :**
 - Une intervention courte, intensive et ciblée d'une journée avec le chef d'entreprise ;
 - Une méthodologie partagée par l'ensemble des intervenants chargés du diagnostic flash ;
 - La rédaction rapide d'une « feuille de route » des approfondissements à réaliser et des solutions proposées par les experts, soumis à la réflexion et la validation du chef d'entreprise.

- **Les facteurs clés de succès :**
 - Une ingénierie préalable nécessaire pour définir les méthodologies, adaptées au secteur des industries graphiques.
 - Assurer la mobilisation des entreprises par une relance active après participation aux **réunions d'information**.
 - Valoriser le diagnostic flash par le retour d'expériences d'entreprises ayant participé à la démarche et insister sur son **caractère concret**, opérationnel, court, souple.
 - Mobiliser et **pérenniser** les **financements suffisants** pour que cet accompagnement soit envisageable pour des PME : la recherche de financement (de l'Etat, sur la GPEC, de certains conseils régionaux) pour l'accompagnement et le financement des consultants.
- **Les acteurs :** le Centre de ressource, support de la coordination du consultant réalisant le diagnostic flash et de l'équipe du diagnostic 360°.

S'appuyer sur les expériences des organisations professionnelles qui accompagnent déjà les entreprises.

Le fond territorial est aujourd'hui dédié à des opérations envers les TPE de moins de 20 salariés. Or il existe un besoin de prototyper ces accompagnements, de définir un pilote qui fasse le lien entre l'accompagnement social, économique, etc. et qui porte le diagnostic flash (voir défi n°10).

1c2 : L'accompagnement thématique et la mise en œuvre

- **Les étapes de la mise en œuvre :**
 - A partir du diagnostic flash, des thématiques de travail ont été déterminées par le consultant en accord avec le chef d'entreprise.
 - L'accompagnement se poursuit sur les thématiques conseillées amenant à un possible accompagnement vers la mise en œuvre.
- **La forme de ces accompagnements :**
 - Des rencontres avec le chef d'entreprise selon un calendrier arrêté et partagé.
 - L'aide à la mise en œuvre, l'aide au montage d'actions spécifiques le cas échéant (des formations, des montages financiers, etc.).
- **Un outil collaboratif en ligne**

Les différents intervenants auprès de l'entreprise doivent coordonner leur action et partager leurs connaissances des spécificités de l'entreprise.

La création d'un outil collaboratif en ligne permet de concentrer l'ensemble des informations sur l'entreprise : les consultants y déposent compte-rendu, état d'avancement, etc.

Cet outil doit être sécurisé et l'accès à la page strictement réservée aux intervenants après autorisation des entreprises.

- **Les animateurs :**
 - Un consultant chef de projet qui coordonne le pool de consultants spécialisés **ou les chargés de mission**.
 - Des consultants de terrain
 - * **référencés**,
 - * spécialisés IG et/ou secteurs connexes (nouveaux médias notamment),
 - * spécialisés sur la thématique d'intervention, ayant des profils complémentaires sur les thématiques : stratégie, repositionnement, innovation, organisation, compétences des salariés, etc.
 - * capables d'orienter le chef d'entreprise et de jouer le rôle de facilitateur dans la mise en action.
 - * les consultants doivent pouvoir être **évalués** par les entreprises afin d'assurer la qualité continue de la prestation.
 - Un coordinateur de la maîtrise d'ouvrage (le centre de ressources) chargé de suivre l'opération, d'évaluer les interventions, d'articuler les financements et de rendre compte aux financeurs.

■ **Action 1d : Elaborer un plan de formation pour renforcer les technicités propres à la direction d'entreprise**

- **L'objectif :** compléter les diagnostics flash et les accompagnements d'experts par des modules très courts de transfert de connaissances aux chefs d'entreprise et cadres supérieurs.
- **Les étapes de la mise en œuvre :**
 - Utiliser les consultants et chargés de mission en intervention dans les entreprises pour identifier les thèmes clés des besoins.
 - Après conviction du chef d'entreprise (ou de ses cadres supérieurs) rechercher une offre adaptée et/ou monter des formations spécifiques si un volume suffisant le justifie (le recensement de besoins communs).
 - Intégrer ces formations dans le processus de diagnostic 360° (« formation action »). **Il ne s'agit de pas de formation habituelle mais des modules venant en complément de l'accompagnement, sur une journée par exemple.**

- Rechercher aussi des chefs d'entreprise motivés en direction qui pourront se trouver intéresser à rejoindre la dynamique globale.

- **Les acteurs** : l'OPCA, les organismes de formation.

■ **Action 1e** : *Création d'une boîte à outils sur le thème de la stratégie des entreprises*

- **L'objectif** : disposer d'aide matériel et de supports après l'accompagnement du consultant.
- **Le type d'outils** : création d'outils méthodologiques d'analyse de positionnement et d'aide à l'identification des pistes spécifiques aux entreprises des industries graphiques, *à partir des outils existants*.
- **L'utilisation des outils** : ces outils sont présentés à l'entreprise par le consultant lors du diagnostic en entreprise (voir action 1c).

Défi n°2 : optimiser l'utilisation des outils de production en termes organisationnels et d'investissements

Éléments de contexte

- Un secteur ayant déjà connu de nombreuses évolutions technologiques (une succession de ruptures) et qui se poursuivent aujourd'hui avec le développement de nouveaux grands choix d'investissement (le numérique notamment) dans une période de grande tension sur l'investissement.
- Le suréquipement est courant dans les entreprises du secteur.
- Les choix de dimensionnement de l'équipement sont souvent inadaptés aux évolutions du marché et de la concurrence.
- La transition actuelle est difficile car d'origine structurelle, elle bouleverse l'ensemble de la filière.
- Le manque de visibilité des chefs d'entreprise sur l'avenir, le manque de fonds financiers nécessaires, des choix parfois difficiles à faire, etc., rendent la mutation de l'organisation laborieuse.
- Une pression sur les prix impose d'importants efforts de rationalisation.

Enjeux

- Accompagner la mutation des outils de production des entreprises de la Branche :
 - organisation, lean management
 - rationalisation des systèmes d'information, déploiement des outils de flux,
 - analyse des coûts,
 - maîtrise des délais,
 - démarche qualité,
 - choix d'investissement technologiques,
 - assainissement du financement,
 - dimensionnement des entreprises et des groupes,
 - etc.

Relier les choix technologiques à la stratégie

- Ceci ayant notamment pour préalable de définir ainsi plus strictement la prestation de l'entreprise, tel que cela est défini dans le défi n°1 (cible, type de produits, marchés, clients, etc.) afin de la guider vers un outil assaini et performant, répondant aux besoins du marché, en réduisant la surcapacité de production et la dette.

Démarche préconisée

■ **Action 2a : Faire contribuer des intervenants spécialisés en optimisation d'organisation industrielle**

2a1 : Accompagnement par des intervenants spécialisés dans l'organisation d'outils de production industriel

- **L'objectif :** dans le cadre de l'accompagnement thématique et de sa mise en œuvre (action 1c2), un des axes concerne l'optimisation des outils de production et sa déclinaison.
- **La forme :** un intervenant dédié à la réorganisation industrielle intervient sur demande du chef d'entreprise pour un accompagnement, un diagnostic et l'aide à la mise en œuvre.
 - La rationalisation de l'investissement et [la nouvelle ingénierie financière](#) ;
 - La rationalisation des moyens de production en fonction des besoins des clients ;
 - La rationalisation des systèmes d'information ;
 - La rationalisation du process industriel
 - Les impacts en termes d'organisation
- **L'organisation :** le déplacement des intervenants dans les entreprises, des cessions de travail avec le chef d'entreprise.
- **Les animateurs :**
 - Des intervenants spécialisés dans l'organisation des outils de production dans les marchés industriels, apportant un regard extérieur désaffectivé par rapport à l'imprimé

2a2 : Visite d'entreprises d'autres secteurs ayant dû rationaliser plus tôt et plus radicalement leurs outils de production

- **L'objectif :** confronter le regard du chef d'entreprise à des exemples extérieurs, des expériences modèles.
- **La forme :**
 - soit la visite d'unités de production d'autres secteurs d'activité, par exemple dans la métallurgie.
 - soit des témoignages filmés et diffusés lors des conférences et tables rondes ([action 1a](#))

- **Les acteurs :**
 - les organisations professionnelles de la Branche peuvent se rapprocher d'autres Branches pour connaître les expériences similaires et obtenir des noms d'entreprises acceptant de témoigner ;
 - les conseillers d'OPCA différents (dans le cadre de leurs échanges) ou des intervenants ayant des clients d'autres secteurs dans la même zone géographique ou zone industrielle.

■ **Action 2b : Faire contribuer des intervenants spécialisés sur les choix d'investissements**

2b1 : Accompagnement par des consultants spécialisés sur les choix d'investissement

- **L'objectif :** dans le cadre de l'accompagnement thématique et de sa mise en œuvre (action 1c2), un des axes concerne l'optimisation des choix d'investissements ; l'objectif étant de le décliner.
- **La forme :** un intervenant dédié sur demande du chef d'entreprise pour un accompagnement, **un diagnostic** et l'aide à la mise en œuvre, notamment :
 - une sensibilisation préalable et un diagnostic précis et étayé :
 - * sur les capacités techniques au marché ;
 - * sur le retour sur investissement avant l'intérêt pour performance technique intrinsèquement ;
 - * **le dimensionnement par spécialités de marchés.**
 - l'aide au **repérage de l'offre** avec l'usage d'un guide technique d'achat élaboré et entretenu en permanence par le centre de ressource dans son volet technologique, **permettant la lecture et le décryptage du marché des machines, en fonction des choix de positionnement :**
 - * la possibilité pour les entreprises de se mettre en relation avec les experts technologie du centre de ressource ;
 - * recensement de l'offre et des technologies par échange avec les constructeurs ;
 - * élaboration de guides concentrant l'information : caractéristiques techniques, usage, prix, retour sur investissement, etc.
 - * décryptage des performances et apports économiques de technologies, examen de l'adéquation aux marchés en analysant les points forts / faibles par rapport aux positionnements marchés et à la demande des clients.
 - * les compétences techniques à mobiliser pour l'utilisation du matériel.

* ce guide technique serait partagé avec les chefs d'entreprises ayant accepté un diagnostic ou à minima un conseil qualitatif du centre de ressource.

- **Les acteurs** : l'observatoire du centre de ressource dans son volet technique

2b2 : Etablissement d'une méthodologie de calcul de retour sur investissement, utilisée par les intervenants accompagnateurs avec une ingénierie par marché

- **L'objectif** : l'élaboration d'une méthode accessible de calcul de retour sur investissement, sur l'analyse des coûts et des prix de revient complexes.

Les mutations des modèles économiques ont entraîné des calculs de coûts spécifiques, plus complexes.

- **La forme** : développement d'un logiciel simple accompagné d'une publication, guide spécifique pour les chefs d'entreprise lui permettant de travailler avec un comptable.
- **Les acteurs** : développée par le centre de ressources, la méthodologie est médiatisée par les intervenants auprès des chefs d'entreprises, DAF, comptable.

■ **Action 2c : Aider au financement des investissements**

2c1 : Fiches méthodologiques sur les mécanismes de financement des machines, y compris sur les aides publiques

- **L'objectif** : fournir des outils aux entreprises et professionnaliser la fonction dans certaines entreprises.
- **La forme** : l'élaboration et la diffusion de guides méthodologiques sous forme de fiches simples accessibles en téléchargement sur Internet, recensant :
 - le calcul de retour sur investissement (action 2b2) ;
 - les modes de financements avec leurs avantages et inconvénients (emprunts, leasing, prêts à taux bonifiés, etc.)
 - les acteurs : les différents organismes de financement, les aides publiques (Etat, Régions, etc.), etc.
 - le montage des dossiers de financement et les critères connus d'acceptabilité ;
 - etc.
- **Les acteurs** : développées par le centre de ressources, les fiches sont diffusées et expliquées par les intervenants auprès des chefs d'entreprise, DAF, comptable.

2c2: Négociation globale avec certains établissements bancaires pour des partenariats simplifiés avec les entreprises ayant réalisé un diagnostic

- **L'objectif** : une négociation collective entre les organisations professionnelles et quelques établissements bancaires repérés et approchés pour que ces derniers octroient des financements plus facilement aux entreprises du secteur ayant fait l'effort de s'inscrire dans une démarche de diagnostic professionnel de leurs besoins du parc machine.

S'appuyer sur des expériences existantes, notamment la **Convention Finances Graphiques, et l'étendre.**

En lien avec L'UNCI et le GMI, la DGCIS a monté une action collective nationale qui comporte deux objectifs:

- Informer et sensibiliser les PME sur les règles de bonne gestion financière et les différents concepts utiles à leur développement ;
 - Concevoir un dispositif collectif d'accompagnement financier avec des partenaires et permettant :
 - * d'accompagner les PME du secteur graphique dans leur montage financier et les orienter vers les acteurs financiers adaptés ;
 - * de faciliter l'accès des PME aux financements (renforcement des fonds propres, garantie pour les financements moyens et longs terme, assurance-crédit).
- **Les étapes de la mise en œuvre** :
 - Une négociation collective avec quelques établissements de financement.
 - Elaboration d'un dossier type de repérage des besoins en investissement établi par l'entreprise à la suite du diagnostic réalisé par un intervenant du centre de ressource.
 - **Les acteurs** : les organisations professionnelles, le centre de ressources.

2c3: Accord cadre avec lignes de financement public à l'investissement nationales et régionales

- **L'objectif** : tenter de faire flécher, voire augmenter certains fonds publics, en faciliter l'instruction, en augmenter le taux d'acceptation.
- **Les étapes de la mise en œuvre** :
 - Informer / former les services instructeurs aux spécificités des investissements.

- Rassurer globalement sur les investissements pertinents par une étude de Branche sur les investissements globalement le plus pertinents.
- Rencontrer les financeurs (OSEO, Conseils régionaux, notamment) pour tenter des aménagements dans leurs critères : **flécher à un niveau régional l'investissement de soutien en matériel, lister et trouver le bon interlocuteur.**

2c4 : Formation pour les dirigeants de TPE/PME et les DAF animée par des acheteurs financiers

- **L'objectif :** former les dirigeants ou les responsables financiers des TPE/PME aux techniques d'achat de prestations financières.
- **La forme de la prestation :**
 - Une formation courte d'une journée ;
 - Une prestation réalisée par des professionnels, du type « acheteurs financiers » qui adaptent leurs formations au secteur des industries graphiques (problématique de l'amortissement de machines onéreuses, de crédit bail, etc.) ;
 - Des thématiques de formation très ciblées : négocier ou renégocier son prêt avec sa banque, choisir la prestation de financement, etc.
- **Les acteurs :** l'OPCA, le centre de ressources, les organisations professionnelles, un ou plusieurs organismes **de formation.**

Défi n°3 : retrouver l'indépendance des choix technologiques et l'influence sur l'innovation des matériaux et produits

Éléments de contexte

- Quelques pôles de recherche existent dans la filière (autour Pagora et du CTP).
- Les entreprises des industries graphiques et leurs représentants sont en position de force insuffisante pour orienter les choix techniques des constructeurs dont les centres de décision sont souvent hors du territoire.
- Le secteur est de plus en plus dépendant de nouveaux entrants (fabricants de matériels informatiques notamment), de culture différente, ayant l'habitude de pratique R&D et qui définissent les modèles économiques de demain.
- On assiste à une perte de l'atout et de l'image de l'imprimeur « expert technique » de son métier.

Enjeux

- Retrouver une influence technologique sur les outils, les logiciels, les supports et les produits.
- Conserver un atout de technicité, **une image d'expertise** permettant d'apporter une véritable valeur ajoutée pour le client, et de maintenir un écart avec la concurrence quand bien même le champ de cette expertise a évolué.
- Développer l'innovation dans l'approche de communication globale, dans la création au quotidien par rapport aux besoins des clients.
- Soutenir les entreprises capables de générer des solutions techniques originales face à une démarche singulière.
- Valoriser les innovation pour accroître la visibilité du secteur et attirer de nouveaux et hauts profils de salariés, sensibles à sa modernité et son usage précurseur des nouvelles technologies.
- Sensibiliser le chef d'entreprise et les salariés à la nécessité de s'ouvrir aux nouvelles technologies, à l'innovation et à la veille technologique, amplificateur de créativité.

Démarche préconisée

■ **Action 3a** : Développer une structure identifiée qui mette en synergie les activités de l'innovation

- **L'existant** : aujourd'hui des contrats d'étude sont développés avec Pagora notamment sur les matériaux et leurs transformations.

Une réflexion émerge sur ce que le support peut générer en contrat, commandé par les industriels.

- **L'objectif** :
 - Développer une structure qui fait le lien entre les attentes des entreprises et les thématiques des centres de recherche pour le développement de la recherche appliquée et qui communique sur les résultats, favoriser les échanges entre entreprises et centres de recherche, en évitant tous les freins de différenciation concurrentielle.
 - Développer ces collaborations par un maillage humain, permettant de créer un lien entre les différents acteurs (Pagora, CTP, école de design, le pôle Maud, le pôle d'innovation P2i, etc.).
 - Fédérer autour d'un portail, qui fait partage sur les thématiques de formation, sociales, de veille technologique, de modèle économique, de recherche, etc.
 - Développer une ingénierie de financement, développer les conventions.
- **La forme** :
 - Créer et développer une structure qui créent des synergies d'acteurs autour d'un triptyque formation supérieure / recherche appliquée / entreprises.
 - Tenter de définir un champ d'intervention autour du périmètre de la filière élargie : du cross média (Web, print, smartphome) à la logistique, en passant par le papier, les fabricants de matériels, etc. Dépasser ainsi les CCN pour fédérer autour de projets commun
- **Les étapes de la mise en œuvre** :
 - Consolider préalable les sujets de recherche : concentrer les thématiques de recherche en cours, les besoins et ceux que certains acteurs souhaiteraient développer, etc.
 - Aider au rapprochement des acteurs, mettre en synergie les forces et les acteurs.

- S'appuyer sur des centres de recherche déjà existants, notamment Pagora, le CIP.
- Accroître le nombre de thèses et notamment de contrats Cifre dans les entreprises, développer des bourses de recherche.
- Soutenir la reconnaissance des brevets.

- **Les acteurs** : trois types d'organisation sont envisageables :

Le centre de ressources fait le lien entre centres de recherche et entreprises désireuses de solutions techniques et ayant besoin de contribution d'ingénieurs spécialisés.

■ **Action 3b** : *Favoriser l'échange entre entreprises et constructeurs de machines, éditeurs de logiciels spécialisés*

- **L'objectif** :

- créer les conditions d'échange plus accessible entre les entreprises de la branche et les fournisseurs de matériels.

- **La forme** :

- **Concentrer les demandes** en innovation et spécificités fonctionnelles des nouveaux outils et conseiller les rapprochements

* Faire remonter les **besoins des entreprises**, lors de rencontres, sur leurs besoins en adaptation de matériel ou de projet.

* Développer **une plateforme de recensement** et de partage entre les entreprises et les constructeurs, éditeurs de logiciels, etc.

* Mettre en **lien les projets communs**, faire rencontrer les besoins et les demandes, créer du lien entre les entreprises exprimant les mêmes besoins.

- Faire participer les entreprises à des **groupes de travail à un niveau européen (action 4b)**

* Des actions sont déjà menées à un niveau national. Il s'agit de les développer à un niveau supranational.

- **Les acteurs** : le centre de ressource, les organisations professionnelles, l'OPCA CGM.

■ **Action 3c : Développer la veille technologique**

- **Les objectifs** : informer les entreprises sur ce qui se prépare en termes de sortie de matériels, matériaux, logiciels, etc.

Cette action est à rapprocher de *l'action 2b1*.

- **La forme** : définir une structure identifiée et connue des entreprises qui concentre, communique et analyse l'information sur les recherches en cours et l'innovation technologique.
- **Les étapes** :
 - La collecte : **mobiliser des experts** lors de réunions d'échange, de recueil de l'information : veille passive et veille active.
 - **Concentrer l'information** des revues nationales et internationales des constructeurs et des centres de recherche.
 - L'analyse : définition de **grilles de lecture**, ciblage thématiques, etc. Un ensemble de spécialistes motivés pourraient être sollicité sur quelques thèmes majeurs sur lesquels reposent les objectifs tactiques et stratégiques.
 - **Décrypter** ces recherches et nouveaux produits dans leurs impacts concrets aux entreprises des industries graphiques.
 - Cette cellule de veille technologique servirait à évaluer et à échanger sur les futurs possibles dans les domaines techniques ou métiers des entreprises.
 - La **communication** : en fonction des informations recueillies, prévoir la diffusion de l'information en temps réel par email, couplée à des dossiers de fond périodiques.
- **Les acteurs** : l'observatoire du centre de ressource dans son volet technique [et sa mise en œuvre opérationnelle](#).

Défi n°4 : inciter au montage de partenariats innovants et souples, y compris interbranche et internationaux

Éléments de contexte

- Le tissu d'entreprises est en pleine **restructuration**. La pratique du rachat d'entreprise est en perte de vitesse, celle du partenariat en développement.
- Le **repositionnement** dans la filière, l'évolution vers de nouveaux marchés, l'intégration de nouveaux outils, etc. ont un coût élevé : le rapprochement parfois est la seule solution pour répondre aux besoins du client et créer un véritable atout concurrentiel.
- Les chefs d'entreprise sont parfois démunis pour créer ces rapprochements ou les gérer.
- Il existe des **pôles très prometteurs** mais difficiles à mettre en place et encore en nombre limité.
- Les entreprises sont encore peu enclines aux regroupements ponctuels de leurs offres.

Enjeux

- Au cas par cas, définir des **associations ponctuelles**, souples d'adaptation, des rapprochements astucieux, donnant une valeur ajoutée aux entreprises qui la composent dans la complémentarité de l'offre, notamment dans le contexte d'appels d'offre.
- Accompagner le management de projet afférent.
- Démultiplier la démarche de pôles de productivité graphique ou cluster, permettant d'offrir des capacités de production et de complémentarités de compétences que seuls les grands groupes ou plateformes peuvent prétendre offrir.
- Rapprocher les pôles de productivité graphique.
- Accroître les rapprochements d'entreprises et accompagner les mutations structurelles (croissance externe par rachat, élargissement des offres par composition de groupes, etc.).

Démarche préconisée

■ **Action 4a** : *Accroître les coopérations et le dialogue avec les acteurs européens*

- **L'objectif** : initier des coopérations européennes entre entreprises pouvant acquérir une véritable dimension européenne (**du fait de leur taille ou de leur spécialité**), donner les premières impulsions de démarche collective sur des thématiques communes.
- **La forme** :
 - accroître le **dialogue entre fédérations** sur la connaissance de leurs tissus respectifs d'entreprises d'une certaine envergure (taille, dynamisme, spécialisation, etc.) ;
 - organiser des **manifestations européennes** sur les nouvelles formes de marché ;
 - organiser des **rencontres et échanges entre entreprises** : visite d'entreprises dans différents pays européens par des chefs d'entreprise.
- **Les acteurs** : les organisations professionnelles, le centre de ressources

■ **Action 4b** : *Développer des clusters intra et interbranche*

- **L'objectif** : accompagner la création de groupes d'entreprises aux compétences complémentaires dont le rapprochement permettrait des réponses intégrées et/ou dont le cumul des capacités permettrait de fournir de plus gros marchés.

S'appuyer sur les expériences existantes, notamment les pôles de productivité graphique.

- **Les étapes** :
 - Une démarche de **mobilisation des organisations professionnelles** pour qu'elles se fassent les relais de l'intérêt de la démarche ;
 - Un travail de **sensibilisation** et de **recensement** des entreprises intéressées, notamment par l'ensemble des intervenants en soutien des entreprises ;
 - Des études rapides de **faisabilité** sur le territoire ;
 - Un accompagnement sous la forme de **conseil de montage** et de structuration ;
 - Une **communication** auprès des donneurs d'ordre.
- **Les acteurs** : les organisations professionnelles, le centre de ressources

■ **Action 4c** : *Accompagner des regroupements ponctuels*

- **L'objectif** : faire connaître à une entreprise souhaitant s'associer ponctuellement les entreprises disposant des compétences recherchées et ouvertes à une collaboration
- **La forme** : annuaire des capacités offertes par les entreprises, soit rendu public y compris pour les clients potentiels soit maintenu par un intermédiaire qui ne diffuse le résultat d'une demande de mise en contact qu'après autorisation de l'intéressé.
- **Les acteurs** : le centre de ressources

■ **Action 4d** : *Capitaliser sur les bonnes expériences et les communiquer*

- **L'objectif** : présenter les bonnes expériences à des entreprises pour les sensibiliser au développement de partenariats intra et intersectoriels et s'appuyer et/ou améliorer les méthodes déjà éprouvées.
- **Trois volets** :
 - Former une **base de données des différentes expériences menées** ainsi que les facteurs clés de succès et les points d'achoppement lors de la construction de telles expériences : faire réaliser des compte-rendus communicables auprès des intervenants ayant travaillé à l'accompagnement et au conseil.
 - **Créer des fiches méthodologiques** d'une part pour les entreprises et d'autre part pour les accompagnateurs à partir des expériences passées, facilitant ainsi leur travail.
 - Réaliser tous les ans ou tous les 2 ans un **cahier des bonnes pratiques** avec des interviews de chefs d'entreprise ayant mené l'expérience et décliner les supports sous forme de **vidéo accessible en ligne**.
- **Les acteurs** : le centre de ressources

■ **Action 4e** : *Accompagner davantage la transmission et la reprise d'entreprise*

- **L'objectif** :
 - Mettre en place un accompagnement plus actif des salariés en interne afin qu'ils reprennent l'entreprise, notamment **par le développement d'actions de formation**.
 - Faire émerger des managers des salariés de l'entreprise ;

- **La forme :**
 - Réalisation préalable d'un audit sur le montage et le portage d'action-formation à destination des futurs repreneurs : existence de formations, modules à développer, audit préalable, partenariat avec des organismes de formation, etc.
 - Développer des formation-action pour les repreneurs :
 - * management ;
 - * gestion du portefeuille client du cédant ;
 - * etc.
 - Accompagnement du cédant dans le transfert progressif de l'entreprise ;
- **Les acteurs :** les organisations professionnelles

Défi n°5 : accompagner la mise en adéquation des effectifs et des compétences au projet stratégique, au repositionnement de l'offre et à l'optimisation de l'organisation (GPEC)

Éléments de contexte

- La mise en adéquation anticipée des RH avec la stratégie de l'entreprise est faiblement développée dans les entreprises de la Branche, alors que les évolutions actuelles ont des impacts lourds sur l'emploi.
- Or la restructuration du secteur ne se fera pas sans la motivation des collaborateurs et les compétences nécessairement pointues pour porter le projet de l'entreprise.

Enjeux

- **Sensibiliser** les entreprises à l'importance de l'anticipation et de la professionnalisation de cette adéquation entre projet économique et ressources humaines.
- Permettre aux entreprises de la Branche de saisir les opportunités de développement par une approche plus professionnelle de la gestion des **ressources humaines** et adapter avec anticipation les compétences pour relever les défis économiques de demain.
- Définir en fonction des projets stratégiques de l'entreprise l'équipe cible et les moyens d'y parvenir : mettre en œuvre une **GPEC opérationnelle** adaptée aux spécificités de l'emploi et des compétences des industries graphiques.

Démarche préconisée

■ **Action 5a** : Insister sur l'intérêt d'une professionnalisation de la GRH à l'occasion des contacts directs avec les chefs d'entreprise, en particulier de TPE-PME

Objectif :

- Communiquer sur la **valeur ajoutée** de la mise en place de responsabilité et de suivi des **compétences RH** en interne, à défaut d'un service structuré.
- En démontrer les impacts économiques positifs, au-delà de la responsabilité morale de l'entreprise à l'égard de ses salariés.

5a1 : Introduction thématique à la GRH lors de tous contacts avec l'OP ou l'OPCA

- **La forme** : cette thématique pourrait être **développée devant les entreprises** notamment à l'occasion des rendez-vous, réunions, formations, et diagnostics des organisations professionnelles ou de l'OPCA CGM³⁵.
- **Les acteurs** : les organisations professionnelles, l'OPCA CGM, le centre de ressources, les intervenants des diagnostics, etc.

5a2 : Introduction thématique à la GRH dans les supports de communication

- **La forme** : dans le cadre de supports de **communication** existants tels que :
 - les **lettres** à destination des entreprises, auxquelles pourraient être ajoutée une **rubrique RH** récurrente,
 - les **sites** Internet des organisations professionnelles auxquels pourrait être ajouté un **onglet GRH**.
- **Les acteurs** : les organisations professionnelles

5a3 : Développement de cette thématique GRH lors de petits-déjeuners, conférences, table rondes

- **L'objectif** : montrer concrètement les apports des actions RH dans leur ensemble en s'attachant à des problématiques spécifiques, directement liées à des préoccupations dans les entreprises des industries graphiques.
- **La forme** : ces manifestations pourraient aussi prendre la forme conviviale de **petits-déjeuners**, ou de **conférences** ou tables rondes en soirée,

³⁵ Ou plus génériquement de l'OPCA qui sera désigné par la Branche à l'issue de la réforme des OPCA

- animés par des intervenants spécialisés des diagnostics, un conseiller en formation de l'OPCA, etc.
- sur la base de bonnes pratiques constatées en entreprise ;
- avec des témoignages de ces dernières.
- Le **thème** des conférences doit être **accrocheur**,
 - lié à une **problématique économique**
 - ou une **problématique RH identifiée** par les entreprises
- **Les acteurs** : l'OPCA CGM, les organisations professionnelles.

■ **Action 5b : Proposer un accompagnement concret, en particulier auprès des TPE-PME (dans le cadre du diagnostic 360°)**

5b1 : Désignation et formation approfondie d'interlocuteurs spécialisés dans les questions GRH, qui puissent répondre aux questions des entreprises

- **La forme** :
 - Envisager l'opportunité de désigner un **interlocuteur spécialisé** au sein des OP ou du Centre de ressources, pour répondre aux **questions** en matière de **GRH** que se posent les entreprises (en termes managériaux, de parcours professionnels, de GPEC et non pas de gestion administrative et juridique du personnel).
 - Etoffer les compétences des conseillers formation de l'OPCA, suite à la réforme introduisant la GPEC dans le périmètre de ce dernier.
- **Les acteurs** : les organisations professionnelles, le centre de ressources, l'OPCA.

5b2 : Constitution d'une boîte à outils à destination des entreprises sans DRH

- **La forme** : **constituer une boîte à outils** à partir de tout ce que la branche et notamment l'OPCA CGM a déjà pu réaliser pour les nombreuses TPE et PME dépourvues de RRH/DRH, mais disposant pour autant d'une équipe de salariés ; notamment :
 - des outils d'**aide au recrutement** des profils pointus nécessaire à l'avenir (aide à la définition du poste à pourvoir, des compétences recherchées, grilles d'analyse des CV, canaux de recrutement, conduite d'un entretien, etc.) ;
 - des outils d'accompagnement à l'**intégration** des nouvelles recrues (aide à l'élaboration d'une procédure d'intégration, désignation d'un tuteur dans l'entreprise, organisation de points réguliers avec la personne en charge de

l'intégration et définition des points de vigilance à prendre en considération) ;

- des outils d'**évaluation** et de **progression** des salariés (entretiens annuels, entretiens professionnels, analyse des besoins et de recueil des souhaits des salariés et leur rapprochement des objectifs et de la stratégie de l'entreprise, etc.) ;
- un jeu de **fiches** de postes, et des modèles d'organisation afférents, sous la forme d'un **dossier numérisé** de préférence pour permettre aux entreprises une adaptation rapide.
- **Les acteurs** : l'OPCA CGM, les organisations professionnelles, les organisations syndicales de salariés, toutes les instances et organismes paritaires traitant de l'emploi et de la formation, le centre de ressources.

5b3 : Accompagnement des entreprises dans l'appropriation de ces outils (Action 1c : Aider à la création d'une offre : le diagnostic 360°)

- **La forme** : accompagner les **dirigeants** et les personnes en charge des salariés dans l'appropriation et l'adaptation de ces outils, par la venue de conseillers / chargés de mission dans l'entreprise sur sa demande, dans le cadre du diagnostic 360°.
- **Les acteurs** : les organisations professionnelles, les organisations syndicales de salariés, toutes les instances et organismes paritaires traitant de l'emploi et de la formation, l'OPCA CGM, le centre de ressources.

■ ***Action 5c : Monter des formations-actions pour développer la professionnalisation de la fonction RH, en particulier dans les petites et moyennes entreprises***

- **L'objectif** : orienter, monter et promouvoir des formations spécifiques destinées aux **membres de la direction** des entreprises sur le sujet, soulignant les liens concrets entre stratégie de développement d'entreprise et GRH, et sensibilisant ainsi notamment aux outils de GPEC.
- **Les étapes** :
 - Repérer et analyser l'offre existante ;
 - Proposer des formations spécifiques à l'acquisition des compétences RH par des **salariés** dans le cadre d'une **promotion interne** (par exemple passage d'un poste administratif ou d'encadrement technique non spécifiquement RH à un poste de RRH).

- Développer/susciter une offre de formation modulaire pour le chef d'entreprise sur des cas concrets avec accompagnement d'un formateur/consultant.

- **Les acteurs** : l'OPCA CGM, les organisations professionnelles, les organisations syndicales de salariés, toutes les instances et organismes paritaires traitant de l'emploi et de la formation, le centre de ressources.

■ **Action 5d**: *Proposer des outils de branche pour une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences*

5d1 : Mise à disposition des entreprises d'un premier outil basique de GPEC immédiatement accessible

- **L'objectif** : **informer et sensibiliser** les entreprises sur les **outils simples et concrets**, qui ont été développés pour les entreprises de la branche.
- **La forme** : **des fiches méthodologiques** (outils basiques de GPEC), **de la formation et du conseil personnalisé** permettant aux RRH des entreprises d'une certaine taille et le chef d'entreprise de mieux **faire le lien entre la stratégie** de l'entreprise (ses mutations nécessaires) et **les besoins qui en découlent en termes d'emplois et de compétences**.

Cet **outil simplifié de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences** pour la branche, permettrait à chaque entreprise le souhaitant de :

- mesurer les écarts entre les compétences détenues et celles à détenir afin de bâtir un programme individuel de progression,
- favoriser l'identification et la formalisation de parcours professionnels (mobilité interne),
- soutenir techniquement les entretiens d'évaluation annuels ou les entretiens biannuels professionnels,
- construire le plan de formation de l'entreprise, etc.

Cet outil peut être basé sur une **mise en commun des référentiels emplois** (d'activités souvent, et plus rarement, de compétences, notamment toutes les nouvelles compétences clés), puis la diffusion de cette cartographie et de ses fiches à l'ensemble des entreprises, pour appropriation et adaptation à la réalité de chaque entreprise.

- **Les acteurs** : l'OPCA CGM, les organisations professionnelles, les organisations syndicales de salariés, toutes les instances et organismes paritaires traitant de l'emploi et de la formation, le centre de ressources.

5d2 : Développer un outil informatique GPEC de Branche

- **La forme et les modalités :**
 - repérer sur le marché le **logiciel** le plus intéressant à adapter au secteur (ex : RH project, NetSkills, Pilotis) permettant de **créer** aisément :
 - * des fiches de *poste* d'une part (liste d'activités dans le périmètre du poste, coté pour en définir le degré de maîtrise nécessaire : par ex. de 0 « pas de maîtrise nécessaire » à 3 « expertise »),
 - * des *profils* de personnes salariées d'autre part
 - de comparer **tout poste avec tout profil** afin de repérer les affectations possibles et potentielles et donc des écarts qui pourraient être comblés pour que la personne occupe pleinement le poste (après un recrutement, une mobilité interne, etc.).
- **Le préalable : choisir un éditeur** de programme ou un **prestataire informatique** et établir une convention impliquant la mise à disposition des fiches contre un engagement sur l'adaptation du logiciel aux problématiques de la Branche et la diffusion de l'outil auprès des structures adhérentes.
- **Les acteurs** : l'OPCA CGM, les organisations professionnelles, les organisations syndicales de salariés, toutes les instances et organismes paritaires traitant de l'emploi et de la formation, [le centre de ressources](#).

5d3 : Diffusion des modalités d'accompagnement des entreprises pour la prise en main des outils

- **L'objectif : déterminer le réseau susceptible d'aider** à l'installation, la personnalisation et l'usage (le prestataire lui-même ? un réseau de consultants habilités, spécialisé en GRH auprès des PME ?)
- **La forme** : déployer une phase de **communication** lourde (site internet, newsletter, mention lors d'une manifestation consacrée à la question, etc.).
- **Les acteurs** : l'OPCA CGM, les organisations professionnelles, les organisations syndicales de salariés, toutes les instances et organismes paritaires traitant de l'emploi et de la formation.

Défi n°6 : recruter les nouveaux hauts profils indispensables au repositionnement stratégique

Éléments de contexte

- Les nouvelles stratégies et positionnement des entreprises impliquent le développement
 - des besoins en compétences numériques ; ces compétences sont en croissance dans les entreprises de la branche, mais la question concerne le redéploiement des compétences existantes versus la création de nouveaux postes.
 - de nouveaux profils dans l'informatique spécialisé (constitution de bases multimédia, la gestion de bases de données, la gestion du web to print, la mise en place des outils de flux, la gestion des outils de contrôle des fichiers entrants, l'administration des réseaux haut débit, les logiciels / progiciels, etc.),
 - des nouveaux profils dans le marketing et la communication de l'offre.
- Cela implique des évolutions nécessaires dans la gestion des équipes.

Enjeux

- **Développer l'attractivité** de la Branche auprès des candidats potentiels pour y attirer des profils mieux qualifiés et spécifiquement motivés, dans des métiers traditionnellement éloignés de la Branche de l'imprimerie.
- **Professionaliser le recrutement** par un accompagnement plus affirmé auprès des entreprises au moment du recrutement pour capter des profils de plus haut niveau de qualification dans les entreprises.
- **Adapter le management** à des équipes pluridisciplinaires et de générations différentes pour favoriser les coopérations internes et limiter le turnover.

Démarche préconisée

■ **Action 6a** : *Elargir les efforts de valorisation du secteur auprès de trois cibles : les jeunes, les étudiants en fin de formation, les professionnels d'autres secteurs à recruter*

Donner des perspectives dès le plus jeune âge sur les métiers des industries graphiques.

Communiquer auprès des prescripteurs (professeurs, parents, etc.).

Faire redécouvrir le secteur, améliorer son image et informer du développement de nouveaux métiers.

6a1 : Accompagnement des entreprises dans l'ouverture de leurs portes au public

- **L'objectif** : sensibiliser les entreprises à l'intérêt d'organiser des visites ouvertes à des publics ciblés (écoles, collèges notamment) :
- **La forme** : accompagner les entreprises dans l'organisation et la préparation de ces visites :
 - l'organisation en amont **des parcours** dans l'entreprise (prévoir le temps imparti, les conditions de sécurité pour le public, le respect de la confidentialité de certaines techniques le cas échéant),
 - les conseils trouver des **partenariats** pour diffuser l'existence des ces visites auprès des cibles, l'intérêt éventuel de faire participer un élu à ces visites, trouver les relais auprès de l'Education Nationale, etc.
 - S'appuyer sur les expériences existantes :

Depuis 2009, la DGCIS, en lien avec les organisations professionnelles de l'imprimerie (UNIC et GMI) et le ministère de l'éducation nationale, organise des Journées Portes Ouvertes (JPO) dans les imprimeries. Des journées ont été organisées dans le Nord Pas de Calais. Ces journées avaient pour objectif de faire découvrir à des élèves de 3ème le milieu de l'imprimerie. 200 élèves environ ont participé à ces journées. Plus de 90 % ont considéré que ces JPO étaient une excellente initiative et ont précisé qu'ils avaient une image peu moderne de ce secteur avant leur visite. En 2010, des JPO ont été organisées à Paris pour des élèves de 3ème, 2ème et 1ère. Le pourcentage de satisfaction a été très élevé; mais les élèves de 2ème et 1ère se sont montrés plus intéressés par les visites que les 3ème.

- la communication de ces initiatives.

- **Les modalités d'accompagnement** : favoriser l'appui technique par échange régulier auprès d'une personne ressource (de l'OPCA ou de l'organisation professionnelle).
- **Les acteurs** : les organisations professionnelles, l'OPCA CGM, les structures de formation initiale, le centre de ressources.

6a2 : Poursuivre les interventions de la Branche dans les salons professionnels et étudiants

- **L'objectif** : accroître la visibilité de la Branche auprès des étudiants sur certains profils pointus intéressant le secteur.
- **La forme** :
 - Développer une structure particulière de type **Commission jeune** (comme cela existe dans d'autres Branches) représentant la Branche dans les salons étudiants et dans les structures de formation initiale ;
 - Poursuivre le développement d'outils riches, innovants et pertinents, présentant la Branche, ses métiers, ses opportunités et son dynamisme.
 - Poursuivre le positionnement des représentants de la Branche sur quelques grands salons ou forum étudiants avec des professionnels d'entreprises.
 - Proposer des **supports de présentation réalisés** par la Branches, des supports adaptés en termes de communication et de cibles.
 - Développer un **site Internet dédié aux jeunes**, présentant les nouveaux métiers et des actions comme les Olympiades des métiers.
- **Les acteurs** : les organisations professionnelles, les établissements de formation, le centre de ressources.

6a3 : Accompagnement le développement de la communication à destination des candidats à recruter

- **L'objectif** : sensibiliser les professionnels d'autres secteurs aux opportunités professionnelles dans les entreprises de la Branche.
- **Les outils** :
 - développer sur les sites **Internet** des pages spécifiquement RH à destination des candidats potentiels (type « nous recrutons »), en précisant les potentiels des postes en termes de promotion interne, salaire, etc.
 - communiquer dans ces journaux et sites Internet **des postes à pourvoir** (voir action 6c2) sur les sites généralistes.

- **Les acteurs** : les organisations professionnelles, les établissements de formation, le centre de ressources.

■ **Action 6b : Professionnaliser les entreprises sur le repérage et le recrutement de hauts profils de formation**

6b1 : L'aide à la définition des postes et des compétences recherchées

- **L'objectif** : aider les recruteurs à structurer leurs besoins en termes de nouveaux profils et compétences.
- **La méthode** :
 - Lors de l'**accompagnement** dans la sensibilisation des outils RH par un conseiller OPCA et au travers de la boîte à outils (**action 5b2**), proposer des méthodologies de définition des besoins.
 - **Proposer des fiches de postes** / activités / compétences aux entreprises de la Branche sur les nouveaux postes et profils.
- **Les acteurs** : les organisations professionnelles, le centre de ressources, l'OPCA CGM.

6b2 : L'aide sur les canaux de recrutement

- **L'objectif** : informer les recruteurs des formations existantes et de la manière de toucher ces potentiels candidats
- **La méthode pour les jeunes diplômés** :
 - Proposer aux entreprises une **liste** de certifications de secteurs connexes pouvant intéresser pour les postes à pourvoir dans les entreprises de la Branche dans les métiers de l'informatique, du commerce et de la communication.
 - * Des référentiels compétences de certaines formations sont disponibles sur le site RNCP ;
 - * De plus en plus formations communiquent les référentiels sur leurs sites Internet ;
 - **Rencontrer des écoles d'autres secteurs**, faire connaître les potentialités de recrutement dans le secteur des industries graphiques :
 - * Par des interventions de présentation du secteur et de ces entreprises ;
 - * Par l'intervention de professionnels dans des cours (donner des cours) ;
 - * Par le conseil auprès de l'administration de ces établissements ;

- Proposer des **fiches très opérationnelles** permettant de faire de lien entre une **formation**, les **compétences** acquises et les **postes** que le candidat est susceptible d'occuper sur cette base.
 - * Mise en relations entre les compétences attendues sur le poste et les compétences acquises par les étudiants de telles et telles formations.
- **Proposer des postes à pourvoir** directement auprès d'écoles repérées ou au moment de rencontres et forum étudiants.
- Organiser des **bourses à l'emploi** dans les établissements repérés pour leurs formations.
- Développer la **pratique du stage et de l'alternance**.
- **La méthode pour les actifs d'autres secteurs :**
 - Conseiller les entreprises sur la manière de communiquer l'offre : l'utilisation de termes techniques précis, le format de l'offre, etc. Fournir aux entreprises des **exemples** types d'**offres** d'emploi, des **arguments** à intégrer dans les annonces en fonction des postes.
 - Proposer aux entreprises une liste de sites Internet de recrutement et l'identification des cabinets de recrutement, etc.
 - Etablir des partenariats avec d'autres Branches pour le transfert de salariés, notamment dans des secteurs à fort taux de chômage et dont les compétences des salariés pourraient intéresser les entreprises de la Branche.
- **Les acteurs** : les organisations professionnelles, l'OPCA, le centre de ressources.

6b3 : La grille d'analyse des CV et la conduite d'entretiens

- **La forme** : la professionnalisation de la fonction recrutement passe notamment par des cessions de formation et du transfert de méthodologie (action5b2)
 - Proposer des **outils** ou **accompagnement** pour aider les entreprises à **repérer la motivation**, le savoir-faire profitable à l'entreprise et le savoir-être.
 - Former le chef d'entreprise ou personnes en charge du recrutement des clés dans la conduite d'entretien : adaptation du discours aux niveaux des personnes recrutées, etc.
- **Les acteurs** : les organisations professionnelles, l'OPCA, les centres de formation.

■ **Action 6c** : *Professionaliser l'intégration des nouvelles recrues et management des équipes*

- **L'objectif :**
 - réduire les échecs de recrutement, accélérer et **optimiser la période d'intégration**. En effet, la constitution d'équipes pluridisciplinaires peut engendrer des grandes difficultés d'acculturation.
 - développer un plan de formation pour les chefs d'entreprise et personnes encadrantes au management d'équipe pluridisciplinaires et pluri-générationnelles et sensibiliser ces managers à la nécessité de professionnaliser l'encadrement.
- **La forme :**
 - Développer l'**outillage des entreprises** dans le cadre de l'intégration de nouveaux salariés : proposer des **outils** formalisant précisément le **processus d'intégration**, afin de disposer d'une base recensant l'ensemble des points à valider au moment de l'intégration.
 - Mettre en place des **présentations sous format papier et vidéo** sur le secteur des industries graphiques (dès la phase de recrutement et poursuivre au moment de la phase d'intégration) afin de faire partage autour d'une culture d'entreprise et d'une histoire, et comprendre les process et technologies dans les entreprises de la Branche, ses métiers, etc.
 - Déclinaison des formations sous forme de vidéo.
 - Former les encadrants au management d'équipe.
- **Les acteurs :** les organisations professionnelles, l'OPCA, les centres de formation, le centre de ressources

Défi n°7 : accompagner les compétences des salariés en interne

Éléments de contexte³⁶

- Pratiquement tous les métiers des industries graphiques, quelles que soient les fonctions, ont fortement évolué ces dernières années et **vont devoir encore considérablement évoluer**.
- Deux phénomènes :
 - L'évolution **intrinsèque au métier** : par exemple accroître la réactivité au devisage, accroître la dimension commerciale à la fabrication, etc.
 - L'évolution du **périmètre du métier** : l'intégration de nouvelles compétences, initialement hors du champ de compétences du métier. Par exemple l'intégration du cross-média, du Web pour les métiers du prépresse, du pilotage numérique pour les métiers de l'impression, etc.

Enjeux

- Favoriser le **développement des compétences** et la montée en qualification des équipes par la progression et la fidélisation des meilleurs éléments déjà présents dans l'équipe, en complément des recrutements.
- **Pérenniser l'emploi au niveau national.**
- Développer une **offre de formation spécifique** en adéquation avec les nouveaux besoins (impression numérique, pilotage automatisé, multimédia, Web, contrôle qualité, etc.)
- Accompagner les mutations par un programme conséquent pour **déterminer l'avenir professionnel** des personnes menacées (bilans professionnels, construction de projets de parcours puis formation qualifiantes lourdes) afin de **maximiser les chances de mutation interne.**

³⁶ Pour plus de précision se référer au chapitre 2 du rapport

■ **Action 7a : Développer avec anticipation les atouts d'employabilité individuelle interne**

7a1 : Mobiliser les salariés fragiles et/ou les plus menacés sur la prise en mains de leur avenir professionnel

- **L'objectif** : rendre les salariés davantage acteurs de leurs parcours professionnels afin qu'ils ne soient pas seulement en situation de subir les mutations lourdes voire les licenciements/départs volontaires, mais bien de saisir les **opportunités de mobilité interne** et de **sécuriser leurs parcours** en cas de mobilité externe.
- **La forme** :
 - Sensibiliser les chefs d'entreprises et DRH à avoir une information transparente, c'est-à-dire ne pas cacher les risques et menaces actuelles, mais être constructive, en montrant les opportunités internes au secteur mais aussi les passerelles externes, et les atouts particuliers dont disposent les salariés de cette branche pour faire valoir leurs compétences à l'extérieur.
 - Sensibiliser les salariés pour qu'il prenne en main son avenir professionnel.
- **Les acteurs** : les organisations professionnelles, organisations syndicales de salariés, l'OPCA CGM

7a2 : Assister les salariés dans la construction de projets professionnels moyen et long terme

- **Objectifs** : donner aux publics fragiles et/ou menacés les moyens de **diagnostiquer leur situation** et de **bâtir un projet professionnel** individuel ou si possible partagé
- **La forme**
 - apporter au chef d'entreprise / au chargé des RH **les outils** à sa disposition sur les actions à conduire
 - * anticipation des évolutions de carrière par un diagnostic des potentiels
 - * l'évaluation des écarts entre les compétences acquises et celles demandées
 - * les moyens à mettre en œuvre pour les combler (formations, transfert, etc.)
 - donner aux salariés les éléments concrets sur les dispositifs qu'ils peuvent mobiliser (CBC au Fongecif, etc.)
- **Les acteurs** : les organisations professionnelles, les organisations syndicales de salariés, l'OPCA CGM

7a3: Consolider au cas par cas les compétences de base des salariés, pour compléter leurs qualifications dans des domaines valorisables en interne

- **Les étapes**
 - **Construction de projets de parcours, suite du diagnostic (7a2)**
 - * Repérage des formations pouvant entrer dans le champ d'un développement de compétences répondant à la double exigence d'intérêt pour l'entreprise et de choix de carrière pour le salarié.
 - **Le développement de formations**

Dont les formations qualifiantes, notamment au travers d'actions précisées dans la Loi du 24 novembre 2009 sur l'orientation et la formation professionnelle qui concrétise dans ce domaine plusieurs outils mobilisables pour accompagner ces parcours professionnel :

 - * L'ouverture du bénéfice du CIF aux formations hors temps de travail ;
 - * Le renforcement des périodes de professionnalisation dans leur rôle de soutien à une évolution importante des compétences des salariés ;
 - * Un renforcement des certificats de qualification professionnelle notamment dans leur dimension certifiante reconnue.
- **Les acteurs** : les organisations professionnelles, les organisations syndicales de salariés, l'OPCA CGM.

■ **Action 7b : Prioriser les thèmes de formation**

7b1 : Priorisation des thèmes de formation-action concernant la fonction de chef d'entreprise (rappel)

Les orientations présentées doivent être très **centrées sur les spécificités des entreprises** de la Branche des industries graphiques.

| | |
|--|---|
| Le positionnement stratégique de l'entreprise | La définition d'un positionnement stratégique et l'orientation de l'entreprise |
| | La déclinaison de la stratégie de l'entreprise en termes de produits (gamme), de procédés techniques, de prix (définir son segment de marché), de clientèle, de prestation de services, etc. |
| | La définition d'une stratégie commerciale ferme et novatrice |
| | L'utilisation d' outils de pilotage : construire des business plan, un plan marketing, etc. |
| | La reprise / transmission d'entreprise |
| Le développement de veille stratégique | L'utilisation d'outils pour appréhender avec anticipation les évolutions de marchés, de la concurrence, des attentes clients, etc. |
| L'intégration d'un pilotage financier et de gestion | La déclinaison des choix d'investissement technique en fonction de la stratégie. |
| | L'analyse des contraintes de financement des investissements et de marges. |
| | Les compétences techniques de gestion, de comptabilité analytique, de gestion financière et de trésorerie |
| La gestion de projet | Les techniques de gestion de projet |
| Le management | La gestion de profils de plus en plus variés : l'ancienne et la nouvelle génération, de niveaux de formation et de métiers différents, etc. |
| La gestion des ressources humaines | La délégation des compétences |
| | Le recrutement |
| | La motivation des salariés |

7b2 : Priorisation des thèmes de formation concernant la fonction d'encadrant intermédiaire

| | |
|---|---|
| La gestion de projet | Les techniques de gestion de projet complexe |
| Le management | La gestion de profils de plus en plus variés : l'ancienne et la nouvelle génération, de niveaux de formation et de métiers différents, etc. |
| | Les qualités d'écoute et le savoir-être du manager |
| La gestion des ressources humaines | La délégation des compétences |
| | La motivation des salariés |
| Le suivi des règlementations et normes | Environnement, sécurité, droit, etc. |

7b3 : Priorisation des thèmes de formation concernant la fonction commerciale

| | |
|--|--|
| Le développement de veille des marchés et des besoins clients | Le rôle accru de la veille et la connaissance des marchés , de l'analyse des changements . |
| | La capacité à devenir force de proposition à l'évolution de l'offre en fonction de l'expression décryptée des clients entendus |
| L'élargissement à l'international | La connaissance de la mondialisation des acteurs (fournisseurs, grands donneurs d'ordre) |
| | La prospection particulière de ces nouveaux marchés. |
| L'approche multi-supports (web, print) | La perception des apports des métiers connexes , permettant de réagir aux attentes multisupport et de service global des clients |
| | Les compétences techniques élargies en fonction de l'évolution du matériel et du support vendu (print / Web / cross média). |
| | L'architecture des réponses globales |
| | L'appréhension des nouveaux marchés et nouveaux acteurs |
| La communication sur l'offre, la prospection, la réponse aux appels d'offre | Les connaissances techniques (connaissance papier, machines, grammage, etc.), toujours incontournables pour ce profil technico-commercial |
| | Le développement du conseil technique afin d'apporter de la valeur en fonction du besoin des clients, une prestation plus globale et la commercialisation d'une offre packagée (amont à la fabrication) |
| | Le développement de la communication sur la vente de services et de solutions pointues. |
| | La communication efficace lors des contacts avec les entreprises, savoir présenter l'entreprise et ses potentialités, et non le "catalogue" ou le "parc machine" |
| | La vente du support papier dans le contexte de sensibilité au développement durable, connaître les labels et les valoriser |
| | La professionnalisation accrue de la réponse aux appels d'offre |
| L'organisation de la fonction commerciale | L'accroissement de la réactivité aux demandes de devis, l'organisation de l'activité commerciale |
| | Le développement des compétences de chef de projet |

7b4 : Priorisation des thèmes de formation concernant la fonction fabrication

| | |
|---|---|
| L'accroissement de la posture et de la dimension commerciale | Le suivi des besoins des clients, le savoir-être relationnel, l'écoute des besoins |
| Le développement de conseil technique de fabrication au prospect ou au client | Le conseil sur les choix de papier, le grammage, dimension, les couleurs, la typographie etc.) et la participation à la vente de solutions « clé en main » pour le client. |
| | Le conseil technique sur les différents supports imprimés du plan de communication et les suggestions d'ajustement de la demande |
| La maîtrise des achats | L'achat du papier mais aussi de toute la sous-traitance (web, finition, logistique, etc.) dans le cadre d'une offre globale. |
| La maîtrise des flux et la professionnalisation l'ordonnancement et la qualité | L'optimisation de la gestion de production, la maîtrise des délais |
| | La maîtrise des outils de gestion de flux et les outils Internet |
| | L'accroissement du contrôle des fichiers entrants et l'accroissement des échanges techniques avec les clients. |
| | L'accroissement du contrôle de la qualité et de ces process |
| La maîtrise des nouveaux médias | La maîtrise de nouveaux outils de travail comme le portail de commandes en ligne, la mise en place de l'EDI (échange de données informatisées) avec certains clients, et dans certains cas la GPAO (pour la gestion informatisée des plannings, etc.). |
| | L'accroissement des compétences et de la connaissance sur les supports de communication Web, de crossmédia. |

7b5 : Priorisation des thèmes de formation cœur de métier concernant les nouvelles fonctions de l'informatique spécialisée

| | |
|---|--|
| La constitution de bases de données multimédia en amont du prépresse | La gestion de photothèques de produits pour le compte du client |
| | L'archivage des réalisations PAO, des chartes, etc. |
| | L'interfaçage de ces bases images avec les systèmes d'information des clients |
| La gestion de bases de données de prospects ou clients du donneur d'ordre en amont du routage postal ou internet | La constitution et/ou mise en forme et entretien permanent de fichiers clients |
| | L'interfaçage de ces bases textes avec les systèmes d'information des clients (ERP par exemple, pour disposer des données de vente, de clients, etc.) |
| Le développement et la gestion de sites de web to print | Les outils destinés à un public large (particuliers, TPE, etc.) |
| | Les outils fermés aux seuls donneurs d'ordre |
| La structuration technique de sites internet pour le compte des donneurs d'ordre | La technique web : développer le paramétrage, prise en compte de la dynamique et de l'ergonomie, notion d'hébergement, d'accès, etc. |
| Les outils de process de l'entreprise | La mise en place des outils de flux : la gestion numérique des étapes de la chaîne graphique de la conception à la finition (formats numériques, gestion informatique des paramétrages machine et suivie en temps réel de la production, gestion des couleurs, impression de données variables, etc.) |
| | Les outils de contrôle des fichiers entrants en provenance des donneurs d'ordre |
| | L'administration des réseaux haut débit de l'entreprise et interfacés avec les partenaires externes |
| | La maîtrise de l'achat de progiciels quand la technicité et les normes seraient stabilisées |
| | La maîtrise technique des outils informatisés de la colorimétrie |

7b6 : Priorisation des thèmes de formation cœur de métier concernant le métier du prépresse

| | |
|---|--|
| Le développement de la création et la communication | Le développement de la créativité , la vente d'idées aux clients |
| | Les relations techniques et collaboratives avec des agences de communication, la synergie avec la fonction communication du client |
| Le développement des compétences sur les supports web et cross média | La connaissance de l'environnement multimédia et l'approche multicanal |
| | L'évolution vers la PAO pour le Web combiné à la connaissance des impératifs de production |
| L'intégration des compétences en informatique | L'évolution des techniques de conversion des fichiers image (à imprimer / à mettre en ligne sur Internet) |
| | La maîtrise usager des outils de gestion des flux (du prépresse à la finition) |
| | La maîtrise de l'usage des gestion de bases de données et de l'archivage : image, texte, adresse, etc. |
| La veille technologique | La sensibilité à l'évolution technologique de l'environnement de travail (logiciels, techniques, etc.) |
| La colorimétrie | La maîtrise des fonctions de contrôle de la colorimétrie , et son contrôle sur tous les supports , tant le papier que le Web |
| L'appropriation de la préparation intégrée de l'impression numérique (étude de 1st Prime Concept sur les besoins de formation pour l'impression numérique) | PDF pour l'impression numérique : spécificités des réglages des PDF |
| | Les notions d' imposition : règles de bases et principes de l'imposition et expérience des logiciels d'imposition numérique |
| | Le contrôleur : utilisation des fonctionnalités du contrôleur et des logiciels associés |
| | Le pilotage de la presse, service et maintenance |
| | Les problématiques du papier : connaissances des notions des sens de la fibre, de grammage, d'épaisseur papier, de l'équéragage |
| | Les basiques de la finition : utilisation du massicot et de sa programmation, d'une plieuse simple ou d'outils de reliure |

7b7 : Priorisation des thèmes de formation cœur de métier concernant le métier conducteur de presse et de la finition

| | |
|--|--|
| <p>L'appropriation de la préparation intégrée de l'impression numérique (étude de 1st Prime Concept sur les besoins de formation pour l'impression numérique)</p> | <p>Les notions informatiques de base (Masc OS X, Windows) : panneau de configuration, navigation, sauvegarde de fichier, navigation web, installation et désinstallation de programmes, raccourcis clavier, etc.</p> |
| | <p>L'environnement PDF et flux prépresse : connaissance du logiciel Acrobat et de ses fonctions paramétrages, notions de PitStop ou logiciel équivalent. Connaissance des notions de préflight, surimpression, trapping, etc.</p> |
| | <p>PDF pour l'impression numérique : spécificités des réglages des PDF pour l'impression numérique</p> |
| | <p>La gestion de la couleur : connaissance de principes des profils ICC et de la gestion colorimétrique, maîtrise de l'environnement RVB et CMJN, des modes de transformation des tons directs. Paramétrage et traitements d'image pour impression numérique. Préparation des fichiers.</p> |
| | <p>Le contrôleur : utilisation des fonctionnalités du contrôleur et des logiciels associés</p> |
| | <p>Le pilotage de la presse, service et maintenance</p> |
| <p>La polyvalence et la conduite de multi-machines</p> | <p>Le pilotage de plusieurs machines d'impression, de finition ou de mise sous pli et/ou la conduite de ligne</p> |
| <p>Les process</p> | <p>Le contrôle de la qualité</p> |
| <p>L'informatisation de la production</p> | <p>Le pilotage de machines à commande numérique</p> |

7b8 : Priorisation des thèmes de formation transversaux, s'appliquant à l'ensemble des équipes

| | |
|--|--|
| <p>La sensibilisation aux nouveaux médias et à l'évolution des contours des industries graphiques</p> | <p>La sensibilisation à l'évolution nécessaire de culture et de valeurs de l'ensemble des collaborateurs</p> |
| <p>La gestion de projet</p> | <p>Les techniques de gestion de projet pour toutes les fonctions d'encadrement</p> |
| <p>L'adaptation</p> | <p>La réactivité et la flexibilité aux nouveaux modes d'organisation</p> |
| <p>La maîtrise des langues étrangères</p> | <p>L'anglais technique des industries graphiques étendues au web</p> |

Pour toutes les actions 7a :

- **Les acteurs** : les organisations professionnelles, organisations syndicales de salariés, toutes les **instances paritaires** traitant de l'emploi et de la formation (CPNE, SPP), l'OPCA CGM, les organismes de formation

■ **Action 7c : Susciter une offre adaptée**

- **L'objectif**

adapter l'offre aux besoins actuels et prospectifs identifiés

- **Les étapes**

- Formalisation des cahiers des charges des formations attendues
- Analyse précise de l'offre actuelle de formation
- Contact des organismes de formations proches et demande d'adaptation le cas échéant de leur actions
 - * valider les lignes d'un partenariat avec les organismes de formation prêts à investir dans des formations très adaptées aux entreprises des Industries Graphiques,
 - * proposer des ajustements aux formations existantes, si nécessaire en faisant appel à des consultants spécialisés,
 - * réaliser une évaluation des formations proposées afin de repérer les impacts sur le terrain et apporter les ajustements éventuellement nécessaires par la suite.

- **Les acteurs** : l'OPCA CGM, les organismes de formation

■ **Action 7d : Lancer un dispositif partenarial et financier de portage de ce plan de formation à l'échelle de la branche**

7d1 : Définition des acteurs de ce dispositif

- **L'objectif** : définir le cadre juridique et financier du plan de formation

- **La forme** :

- identifier les possibilités de **cofinancement** (fonds OPCA de la professionnalisation, FPSPP, FSE, financement de type ADEC, pilotage Branche, structure porteuse du dispositif, etc.)
- formuler les grands **objectifs**
- décider parmi les **thématiques de formations** définies plus tôt, celles qui entrent dans priorisation par l'ensemble des participants au partenariat.
- Arrêter la liste des critères permettant de soutenir les **entreprises** concernées par ce dispositif de formation : la taille des entreprises ? un accompagnement aux entreprises dynamiques ayant déjà avancé sur le projet de diversification ?

- Arrêter la liste des **publics concernés** prioritairement :
 - * **Les salariés** : en projet d'évolution/mobilité professionnelle interne forte afin d'accélérer l'acquisition des compétences recherchées et augmenter plus efficacement et rapidement leur niveau ? Les publics fragiles (notamment seniors et 1ers niveaux de qualifications et concernés en premier plan par les nécessaires évolutions de compétences soulignées par le CEP) ?
 - * importance d'ouvrir des formations aux **chefs d'entreprise**
- **conclure un partenariat** avec ce ou ces co-financeurs, qui permettrait de disposer d'un soutien complémentaire aux actions véritablement décisives ; choisir un opérateur pour la communication, l'instruction, le reporting et l'évaluation
- **Les acteurs** : les organisations professionnelles, organisations syndicales de salariés, toutes les instances et organismes paritaires traitant de l'emploi et de la formation, l'État, des Conseils régionaux, l'OPCA CGM comme cofinanceur et opérateur

■ **Action 7e : mettre en place une campagne appuyée de diffusion de ce plan dans les entreprises**

7e1 : Communication sur la valeur des formations et sur les modalités d'accès

- **L'objectif** :
 - Faire connaître l'**existence** de ce plan et son **portage par la profession**
 - Montrer les **facilités administratives et financières** exceptionnelles qui l'accompagnent
- **Les acteurs** : l'OPCA CGM, les organisations professionnelles, organisations syndicales de salariés, les organismes de formation.

7e2 : Accompagnement poussé des entreprises pour les aider à choisir leurs formations et instruire leurs dossiers

- **L'objectif** : favoriser la diffusion par une **médiation et un soutien concret**
- **La forme** :
 - outiller les conseillers formation de l'OPCA CGM
 - leur donner des consignes de volumes
- **Les acteurs** : l'OPCA CGM

Défi n°8 : gérer l'avenir professionnel externe des personnes menacées ou fragilisés dans leurs emplois

Éléments de contexte

- **Baisse des emplois** sur certains métiers menacés d'obsolescence technologique, ou sur tout type d'emplois, en conséquence de la baisse des volumes commandés, d'automatisation des lignes, de fermetures d'entreprises, etc.
- Accroissement d'autres emplois, mais en **volumes plus faibles** et avec **compétences radicalement différentes** (informatique, numérique, etc.)
- **Gap parfois significatif entre nouveaux métiers et métiers traditionnels** et saut culturel considérable et peu acceptable pour beaucoup : difficultés de mobilité interne et mobilité externe souvent signe de sortie irréversible du secteur.

Enjeux

- Lorsqu'il existe une impossibilité de mutation interne des salariés, accompagner la sortie des salariés en la précédant d'un programme de valorisation et de compléments des compétences acquises dans la branche (CQPI notamment, la VAE, etc.)
- Accompagner au mieux le retour à l'emploi en favorisant les entreprises de la branche recrutant des profils cœur de métier, ou **par un accompagnement individuel**

■ **Action 8a : En cas d'impossibilité de mobilité interne, développer avec anticipation les atouts d'employabilité individuelle externe**

8a1 : Développer la reconnaissance formelle de l'expérience des salariés par un dispositif alliant formation modulaire partielle et VAE

- **L'objectif** : augmenter l'employabilité externe des salariés fragiles ou menacés dans les entreprises des industries graphiques par la reconnaissance et la validation des compétences acquises dans le secteur des industries graphiques.
- **La forme** :
 - Concevoir un dispositif d'évaluation préformatif
 - Déclencher les modules de formations sur les compétences manquantes, soit avant le processus VAE, soit après en cas de validation partielle
 - Aider à la détermination du choix des certifications ; pour cela établir et diffuser la liste des diplômes et des titres accessibles par la VAE (inscription RNCP) dans les métiers de la communication graphique³⁷ mais **aussi et surtout ceux valorisables dans d'autres secteurs** car validant des compétences transversales ou pluri-industrielles (ex : les CQPI³⁸ valables dans plusieurs branches industrielles)
 - proposer des **moyens d'accompagnement** des salariés dans le processus de VAE (accompagnateurs externes et moyens internes de soutien)
 - aménager les critères de prise en charge financière

8a2 : Développer un passeport professionnel spécifique à la branche et très valorisant dans sa forme

- **L'objectif** : formaliser explicitement la totalité des actions dont a bénéficié le salarié dans son expérience dans la branche des IG afin de rassurer les futurs employeurs au delà du CV

³⁷ Ingénieur « Papeterie, Imprimerie, Transformation » ; Licence professionnelle « Flux numériques, édition et production d'imprimés » et « Responsable de la gestion des flux numériques » ; BTS Édition ; BTS « Communication et Industries Graphiques » option « Étude et réalisation d'un produit graphique », option « Étude et réalisation d'un produit imprimé » ; BAC PRO « Production Graphique » et « Production Imprimée » ; Mention complémentaire « Finition, façonnage de produits imprimés » ; CAP « Sérigraphie Industrielle »

³⁸ Conducteur d'équipements Industriels ; Technicien de maintenance Industrielle ; Opérateur de maintenance Industrielle ; Agent Logistique ; Technicien de la Qualité Opérateur Qualité ; Animateur d'équipe domaine industriel

- **La forme**
 - créer un passeport professionnel spécifique à la branche, sur un support (papier ou carton) très valorisant
 - Communiquer sur son existence
 - Aider à le mettre en œuvre avec le soutien actif des RRH
- **Les acteurs** : les organisations professionnelles, les organisations syndicales de salariés, l'OPCA CGM

■ **Action 8b** : *Développer un accompagnement individuel de retour à l'emploi*

8b1 : Rapprocher les offres d'emploi de la branche avec les profils des demandeurs d'emplois qualifiés récemment licenciés

- **L'objectif** : éviter la perte de certains profils (conducteurs notamment) par sortie définitive du secteur
- La forme
 - élaboration d'une bourse réunissant offres et demandes limitée aux profils cœur de métiers afin qu'elle soit gérable.
 - si possible confier son alimentation et les rapprochements à une compétence spécialisée ; sinon en faire un outil en ligne auto-administré et seulement surveillé.
- **Les acteurs** : les organisations professionnelles, le centre de ressources

8b2 : Analyser la faisabilité d'un fonds de portage provisoire des salariés licenciés dont les compétences sont précieuses à la branche

- **L'objectif** : maintenir provisoirement les ressources des profils cœur de métier licenciés, afin qu'ils se maintiennent disponibles pour la branche le temps d'identifier une offre d'emploi

- **La faisabilité**

Des obstacles importants sur lesquels nous éprouvons des difficultés à identifier des solutions :

- faisabilité juridique en termes de statuts des personnes
- faisabilité financière pour les ressources d'un tel fond (pas connaissance de dispositifs dont l'éligibilité couvrirait cet objet)

- acceptabilité délicate d'une contribution complémentaire sur l'ensemble des entreprises alors même que ce dispositif ne bénéficiera qu'aux mieux positionnés économiquement
- **Les acteurs** : les organisations professionnelles, les organisations syndicales de salariés

8b3 : identifier les meilleures passerelles entre la filière et les secteurs en situation de recrutement

- **L'objectif** :
 - Etudier avec anticipation les **passerelles crédibles**, favorables aux salariés, non préjudiciables aux entreprises ;
 - Doter tous les agents chargés de l'orientation et du reclassement, et les salariés eux-mêmes, des **informations utiles pour les aider** dans leur choix de leur avenir professionnel dans le cadre d'une reconversion externe (par exemple un tableau synthétiques montrant les mobilités possibles avec certains secteurs connexes ou plus éloignés).
- **Les étapes de la mise en œuvre** :
 - Identifier les devenirs des salariés ayant déjà conduit une reconversion externe, pour s'inspirer des success stories et connaître les échecs
 - Faire le rapprochement en termes de profils de compétence avec des métiers, types de poste au sein d'autres secteurs, en mesurant les écarts de compétences à combler,
 - Apprécier les potentialités de recrutement dans ces autres secteurs (métiers en tension notamment) les conditions d'emploi (rémunération, conditions de travail, localisation géographique, etc.)
- **Les acteurs** : les organisations professionnelles, les organisations syndicales de salariés, l'OPCA CGM

8b4 : Établir des collaborations plus étoffées avec des secteurs recruteurs et connexes en termes de compétences

- **L'objectif** : sur les secteurs bien identifiés, **échanger entre organisations professionnelles** pour faire passer par leur intermédiaire le message aux entreprises potentielles d'accueil
- **Les étapes de la mise en œuvre**
 - travailler des principes globaux de collaboration avec les organisations professionnelles concernées,

- favoriser grâce à ce cadrage global la signature d'accords bilatéraux entre entreprises (qui pourraient prendre la forme de chartes de mobilité entre entreprises) ;
- faciliter et valoriser une communication constructive sur ces secteurs d'accueil aux salariés en projet d'évolution par mobilité externe.
- **Les acteurs** : les organisations professionnelles, les organisations syndicales de salariés,

8b5 : Mettre en place une cellule de soutien à l'échelle de la Branche

- **L'objectif** : assister les nouveaux demandeurs d'emploi dans leur orientation et recherche d'emploi
- **La forme** :
 - Cette cellule pourrait être assurée par un ou plusieurs prestataires sélectionnés par la branche, qui auraient accepté d'investir sur la connaissance des métiers et compétences spécifiques des industries graphiques. Ils aideraient les salariés qui le désirent à diagnostiquer leur situation professionnelle, à bâtir un projet d'avenir, etc., avec anticipation et de manière confidentielle.
 - Contractualiser avec eux et trouver les financements susceptibles d'en réduire le coût pour les plus petites entreprises.
 - L'OPCA CGM pourrait aussi assurer le portage d'une telle cellule d'accompagnement professionnel pour les salariés de la Branche devant envisager une réorientation vers d'autres métiers ou d'autres secteurs d'activités.
- **Les acteurs** : les organisations professionnelles, les organisations syndicales de salariés, les acteurs publics de l'emploi

Défi n°9 : relever les défis du développement durable, environnementaux, économiques et sociaux

Éléments de contexte

- Certains aspects des normes et de la législation **environnementale**, la sensibilité de la population en la matière couplée à une désinformation sur les impacts du papier, le jeu de certains grands donneurs d'ordre sur la dématérialisation, ont dans certaines de leurs interprétations abusives des impacts négatifs lourds sur l'activité des industries graphiques.
- La radicalisation de certains comportements d'achat fragilise profondément l'économie du secteur et **rend difficile l'identification de modèles économiques pérennes**
- Ces difficultés économiques menacent l'emploi des industries graphiques et pose la question de la **responsabilité sociale**, qui est aujourd'hui mal identifiée et assumée par les acteurs qui en sont à l'origine.

Enjeux

- Sortir de l'enfermement résultant des accusations de filière menaçante pour l'environnement, en **affirmant que le secteur se préoccupe de la protection de l'environnement**, notamment au travers du bilan Carbone.
- **Défendre le papier** en démontrant que son bilan global se défend face aux supports présumés alternatifs

■ **Action 9a : développer la crédibilité de la communication sur la sauvegarde environnementale**

- **L'objectif** : assurer une image plus crédible du message auprès du public le plus large, fragilisée par le fait que son émetteur est considéré comme juge et parti et que les indicateurs choisis sont présumés partiels et partial

- **La forme**

Quelques pistes

- La communication sur la défense du papier s'est structurée autour de l'Etat, des organisations professionnelles et des branches, avec Culture Papier.
- Communiquer sur des **indicateurs contradictoires**, en développant des collaborations plus larges avec les contradicteurs dans des instances plurielles (de type association de consommateurs, etc.). Ces indicateurs sans doute moins avantageux pour la Branche auraient cependant un poids plus importants dans l'opinion publique car jugés plus proches de la réalité.
- Montrer que des **précautions importantes sont prises dans les méthodes le recours** au papier (gestion des ressources naturelles, recyclage, optimisation du transport, contrôles des encres et vernis, impression juste en lieu et juste en volume, etc.)
- **Ne plus opposer papier et web** mais montrer objectivement les avantages et inconvénients comparés des deux supports, en démontrant que l'avenir est de toute façon au croisement des deux, en tirant le meilleur de chacun d'eux pour chaque action, y compris sur le critère environnemental. Ainsi **sortir de l'image « antidématérialisation »** en s'appropriant ces nouveaux supports et éviter ainsi les tentatives de marginalisation, notamment dans des stratégies de cross média.

Avoir un double message : défense du papier et maîtrise de la communication sur le Web, l'optimisation des médias avec la logique de durabilité et de complémentarité.

- Discuter avec les grands donneurs d'ordre et les branches professionnelles clientes des industries graphiques afin de **tenter d'infléchir leur discours sur l'imprimé**. Les mettre face aux contradictions du discours de leurs entreprises (l'abandon aux imprimés prétendument pour des questions d'écologies alors qu'il s'agit d'intérêts économiques).

■ **Action 9b** : créer un poste de chargé de mission développement durable

- **L'objectif** : comme cela existe dans certaines Branches, développer un poste de chargé de mission développement durable ayant pour mission **d'aiguillonner la politique** de la branche dans ce domaine et de la **soutenir techniquement**

- **La forme** :

Des actions spécifiques du type :

- **conseiller** et informer les entreprises sur le développement durable, les conformités environnementales,
- **diagnostiquer** des impacts environnementaux et leur amélioration,
- **initier** ou infléchir des processus de certification, de développement de techniques, etc.
- **faire le lien** entre les différentes missions et projets ayant trait à l'environnement, au social et à l'économie, comme :

* **La Convention IDDurable**

L'objectif de cette action, portée par l'UNIC et à laquelle est associée la Chambre syndicale de reliure, brochure, dorure (CSNRBD) a pour finalité d'accompagner, sous la forme d'ateliers de perfectionnement, 15 entreprises de l'imprimerie au développement durable. Les ateliers prendront en compte les trois piliers du développement durable (économique, environnemental et sociétal) et offrirons aux 15 entreprises participantes la possibilité d'intégrer le management santé-sécurité au travail et de s'orienter vers une reconnaissance environnementale de leur démarche (SME par étape, ISO 14001...).

- soutenir techniquement la **représentation** de la Branche dans les instances nationales et européennes sur le Développement Durable ;
 - maintenir une **veille** technique et réglementaire
 - faire conduire des enquêtes sur le développement durable dans la branche
 - assurer la **communication** de la branche sur ce sujet, etc.
 - **aller chercher des financements** ;
- **Les acteurs** : les organisations professionnelles, le centre de ressource, le ministère du Développement Durable.

Défi n°10 : rapprocher les différentes Branches de la communication graphique dans un objectif commun de cohérence et de défense de la filière dans son ensemble

Éléments de contexte

- Les entreprises des différents secteurs font des incursions sur les activités des autres notamment du fait d'une convergence de technologies : reprographe / imprimeurs / emballage / routeur ou photographe / prépresse / agence de communication, etc.
- La concurrence s'accroît sur les activités initialement cœur de métiers (préresse, impression, finition) de la branche.
- La filière se redessine avec l'avènement du numérique (impression numérique et les technologies du Web), s'élargit progressivement à l'ensemble de la communication.
- La communication des donneurs d'ordre croise le web et le print dans des démarches intégrées
- Or la filière **morcelée entre de nombreuses conventions collectives** et organisations professionnelles, contrairement aux pays anglo-saxons, générant une des **distorsions sociales et économiques** et favorisant un **morcellement de la représentation**

Enjeux

- Rechercher une **homogénéisation des conventions collectives** sur les questions clés économiques de compétitivité / concurrence et les questions sociales
- obtenir l'accord de l'**extension du champ** proposé par la Branche
- à terme engager la **fusion progressive de certaines CCN** les plus proches
- Favoriser le **rapprochement des politiques** des différentes organisations professionnelles voire à terme de leurs **structures**

■ **Action 10a** : Mobiliser les Branches connexes sur des thématiques communes pour amorcer des rapprochements constructifs

- **L'objectif** : mettre les acteurs en confiance par des actions communes consensuels, avant de développer des collaborations plus larges et plus complexes
- **La forme**
 - Créer des regroupements éphémères sur des projets juridiques ou économiques communs, dans lesquels les intérêts sont partagés, par exemple le lobbying pour la défense du papier, la pression sur les constructeurs/éditeurs de logiciels, etc.
 - Progressivement s'étendre au social, par exemple par la formation
- **Les acteurs** : les organisations professionnelles

■ **Action 10b** : poursuivre jusqu'à son terme la démarche de l'extension du champ conventionnel

- **La forme**
 - exprimer explicitement les arguments d'opposition
 - les contrargumenter s'ils s'avèrent inexacts
 - s'ils s'avèrent partiellement défendables, négocier directement les frontières avec les branches concernées
- **Les acteurs** : les organisations professionnelles, les organisations syndicales de salariés, **Les acteurs** : les organisations professionnelles, les organisations syndicales de salariés, le ministère chargé du travail

■ **Action 10c** : Coordonner respectivement les positions des organisations professionnelles d'employeurs et de salariés entre branches connexes, pour favoriser la détermination de positions communes interbranches

- **La forme**
 - dans les négociations portant sur l'évolution des conventions collectives
 - en se portant progressivement sur les points clés de distorsion
- **Les acteurs** : les organisations professionnelles, les organisations syndicales de salariés

Défi n°11 : mettre en cohérence l'ensemble des volets de soutien aux entreprises

Éléments de contexte

- La mutation du secteur passe par une mutation **stratégique portant sur tous les volets** concomitamment, en termes **économiques** (offre, organisation, structures, investissement, alliances, etc.) **technologiques** et **d'emploi** (métiers, compétences, etc.)
- Les soutiens de ces différents volets **n'existent pas tous** et sont portés par des **acteurs différents** et pas nécessairement coordonnés.

Enjeux

- **Accompagner** les entreprises dans une stratégie globale, **en une démarche intégrée** de gestion de ces enjeux économique, technologiques et humains.
- **Construire une structure** aisément identifiable et référente pour le portage des différents modes d'intervention auprès des entreprises.

■ **Action 11a** : *Créer une structure ressource capable d'accompagner une démarche intégrée sur l'ensemble des sujets*

- **L'objectif** : créer une structure capable de porter les projets dans leur ensemble, en assurant la cohérence des actions par la mise en synergie des acteurs.

- **La forme** :

- définir son **périmètre conventionnel/sectoriel** : plutôt la **branche** dans un premier temps, sous peine de rencontrer des délais importants à sa mise en place.

A priori les signataires de l'accord OPCA CGM.

- définir son périmètre **thématique** :
 - * **économie** (mais jusqu'où par ex dans la dimension commerciale ?)
 - * juridique ?
 - * **technologies**
 - * recherche et innovation
 - * développement durable
 - * **emploi**
 - * formation (ingénierie, e-Learning, etc.)
- Définir ses **fondateurs et son pilotage** : organisations d'employeurs versus paritaire ? les signataires de la CNN versus les seuls volontaires parmi eux, au delà d'eux ?

A priori, les

- Définir ses **cibles/interlocuteurs** : les entreprises sûrement, mais quid des salariés en direct ? de sa capacité à l'intervention extérieure directe auprès des partenaires de ses mandataires ?
- Préciser la nature de ses missions :
 - * observation
 - * communication technique
 - * soutien technique aux entreprises
 - * force de proposition
 - * mise en œuvre des politiques de branche
 - * portage financier des soutiens

Mais pas ?

- * lobbying, communication politique

- Ajuster son **articulation** avec les acteurs existants, notamment l'OPCA et les OP
- Dimensionner ses **équipes** et son implantation régionale
- Identifier ses **ressources**

■ **Action 11b** : dans l'attente de son montage, mobiliser les acteurs sur des actions résultant du CEP

- L'objectif : s'assurer de réunir l'ensemble des acteurs afin de porter collectivement les actions et concrétiser les préconisations validées concernant les entreprises des industries graphiques.
- **Les étapes de la mise en œuvre :**
 - **Réaliser des réunions tests de concertation et de lancement** de projet suite à l'étude, et sur la base des préconisations proposées.
Ce test de mobilisation sera concluant si :
 - * l'ensemble des décisionnaires sont présents,
 - * leur démarche active est acquise,
 - * des moyens suffisants peuvent être alloués au service de la mise en œuvre des recommandations considérées comme les plus pertinentes,
 - **Désigner dans chaque organisation actuelle un chef de projet référent** en fonction des thématiques et un chef d'orchestre (ayant une connaissance forte des industries graphiques et également une véritable aptitude aux démarches actives de contacts rapprochés et de capacité à la mobilisation, notamment des entreprises et des partenaires sociaux)
- **Les acteurs** : les partenaires su CEP et leurs partenaires réciproques concernés par les actions



ANNEXES

Les acteurs rencontrés

| Partenaires sociaux | |
|--|--|
| UNIC | M. Chirat, M. Bovéro, M.Navez |
| CSNRBD | Michèle Martin |
| GMI | Philippe Henri |
| FEDERATION DES SCOP DE LA COMMUNICATION | M. Dejeu |
| FILPAC-CGT | M. Muller, M. Lecomte |
| FO | M. Barré, M.Sacquépée |
| CFE CGC | M. Derkaoui |
| CFDT | M. Gilet |
| CFTC | Rémy Stutz |
| Ministères | |
| DGEFP | Mme Cressard |
| DGCIS | M. Parcy |
| Observatoires et OPCA | |
| Observatoire Paritaire des industries de la Communication Graphique et des Multimédia | M. Josserand |
| Observatoire des Marchés de la Communication Graphique | Mme Bobin |
| service technique de l'UNIC | Mme Ginguéné |
| service environnement de l'UNIC | M. Moreau |
| service économique de l'UNIC | M. Gautier |
| OPCA CGM / CGM Formation : | Conseillers formation |
| Etablissements et centre de formation | |
| École internationale du papier, de la communication imprimée et des biomatériaux (Grenoble INP-Pagora) | Bernard Pineaux, Dir Pagora |
| Centre Technique du Papier (CTP à Grenoble) : | Gilles Lenon (Dir) |
| AMIGRAF | M. Lootens |
| Représentant de secteurs connexes | |
| UNIPAS | M. Couvreur |
| le SELCED | Alain Juillet |
| le SIN | Patrick Joly |
| GNPP (Groupement National de la Photographie Française) | Jean-Luc Renault, Pdt / Laurence Veisenbacher, |
| le SNE | Pierre Lecomte, Hachette Livre Arnaud Valette |
| SPMI | Philippe Jourdan (Lagardère Active) désigné par Anne-Marie Couderc, Pdte |
| IREP | Philippe Legendre |
| France PUB | Xavier Guillon (groupe Hersant media) |
| UDA | Athénaïs Rigault |
| SNCD (syndicat national de la communication directe) | Roland André, Pdt |
| Fédération du cartonnage | Mme Boudard |
| Flexographie ATF | Jean-Jacques Caussariou |

| | |
|--|--|
| Presse spécialisée | |
| Caractère | Yvon Guemard |
| France Graphique | Guillaume Bregeras |
| Faits de société | Daniel Dussausaye |
| Fédération étrangère | |
| Printcity en Allemagne | Nigel Wells, Project & Publications manager |
| Intergraf à Bruxelles | Béatrice Klose, Secrétaire général |
| Confederation of European paper Industries CEPI à Bruxelles | Bernard Lombard, Trade & Competitiveness |
| Fédération Italienne, Assografici | Claudio Covini, Directeur général |
| British Printing Industries Federation BPIF | Mike Hopkins, Special Interest Groups Manager |
| Printing Industries of America PIA (anciennement GATF) | Ronnie Davis |
| Plateformes | |
| Gutenberg-online | Michel Sable, Dir fabrication |
| Edipro | M. Lopes |
| Experts | |
| GOTA | Jean-Claude Sirost |
| 1PRIME Concept | Patrick Cahuet |
| Conseil en communication / publicité | |
| KOTAO | |
| ANGELINI | Pierre DUBOIS |
| Y'a de la joie | Marie-Laure Vitry Lecuiller |
| Grands DO | |
| Galleries Lafayette | Mme SéverineGiraud Gilbert |
| GROUPE MORNAY | |
| Magnard Vuibert | Pascal Lenoir (président CCFI et directeur de production chez Magnard Vuibert) |

| Entreprises des industries graphiques | |
|---------------------------------------|-------------------------------------|
| CARTOPLAST / 3MA Group | Laurent SCHMERBER |
| GROUPE RENARD | Michel RENARD |
| IMPRIMERIE CLOITRE | M. Jean-Yves Lenormand |
| QUADRILASER / Opluriel | Régis CHEVRINAIS |
| GRAPHIVAL | M HENNION PATRICK |
| COGEPRINT (dél dep de l'UNIC) | M LEMAIRE SEBASTIEN |
| GROUPE MAURY | M. MAURY |
| PERI GRAPHIC | Fabrice GARCIOUX |
| PRINTIMAGE | Pierre Ballay |
| MARTINENQ | Monsieur MARTINENQ |
| POINT 4 | M. François CORNELOUP |
| SOREGRAPH | M. Christian DEVAMBEZ |
| GRAFIK PLUS | Dominique LE CORRE |
| IMPRIMERIE EDGAR | Eric BACHELIER |
| BB IMPRESSIONS | Bernard BENEDICTUS |
| GROUPE CPI | MME MULLET CECILE / Frédéric MERLOT |
| CIRCLE PRINTERS | Yvan LESNIAK |
| DEJA GLMC | Laurent CAVIALE |
| Imprimerie LV | Jean Claude GASTE |
| DESBOUIS GRESIL | Denis BARBIER |
| GROUPE SEGO | Frédéric JAHN |
| IMPRIM'INFORMATIC | Jean-Paul l'Estimé |
| IMPRIMERIE DU COMMERCE | Monsieur COTTIN |
| IMPRESSION DIRECTE | M PRIEUR |
| MALENGE | Stéphane KIRSCHTETER |
| AGIR GRAPHIC / PRINT ALLIANCE | Michel LACHAZE |
| Fournisseurs | |
| SIPG | Alain Fouque |
| HEIDELBERG | Pierre HOYNANT |
| HP DIVISION INDIGO | Eric Bredin |
| Reprographes | |
| Kopitou | |
| Comoprint | Steve Chemla |
| Easilyprint | Gonzague HAVET |
| Routage | |
| INTERCOM | M. Magnard |
| EQUIPACT | Xavier LABBE |

ENQUETE AUPRES DES ENTREPRISES DE LA BRANCHE DE L'IMPRIMERIE DE LABEUR ET DES INDUSTRIES GRAPHIQUES

Présentation de votre entreprise

1. Le **nom / raison sociale** de votre entreprise (CONFIDENTIALITE GARANTIE - Seulement demandé pour la relance et le pointage des réponses) :

2. Quel est le **code NAF** de votre entreprise ?

18.12Z Autre imprimerie (labeur)

18.14Z Reliure et activités connexes

18.13Z Activités de prépresse

Autre (précisez) : _____

3. Vos activités principales ?

Prépresse

Impression

Finition / façonnage

Autres (précisez) : _____

4a. Votre entreprise fait-elle partie d'un regroupement d'entreprises (par exemple GIE, pôle de productivité graphique, etc.) ?

Oui

Non

Je l'envisage

4b. Si oui ou si vous l'envisagez, lequel ? _____

5. Quelle est la **tendance d'évolution du chiffre d'affaires** sur les 3 dernières années ?

En forte baisse

En baisse modérée

Stable

En hausse modérée

En forte hausse

6. Pourriez vous chiffrer approximativement l'évolution du chiffre d'affaires en 2009 : ____%

Activités de votre entreprise

7. **Quels sont les principaux marchés** sur lesquels votre entreprise est positionnée ?

(plusieurs réponses possibles)

| | Baisse | Stable | Hausse |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> Livres | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Périodiques | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Fiduciaire | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Catalogues commerciaux | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Imprimés publicitaires et affiches (yc prospectus, courrier adressé, etc.) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Imprimés administratifs et commerciaux | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Conditionnement, packaging, emballage | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Autres (préciser) : | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

8. Qui sont vos **principaux donneurs d'ordre** ?

- Agences de communication et de publicité
- Grandes entreprises et biens de consommation
- Editeurs de livre et presse
- Administrations
- Petites et moyennes entreprises (divers)
- Plateformes
- Associations, mutuelles
- Particuliers
- Autres (préciser) : _____

9. Au-delà de votre cœur d'activité actuel, quelles sont pour vous les **véritables activités d'avenir** de votre entreprise ?
(plusieurs réponses possibles)

- Le conseil stratégique en communication
- La création
- Le développement informatique de sites Web
- La gestion de bases de données (image, échantillons, stockage et archivage numérique, etc.)
- La gestion PAO multisupport (print, web, etc.)
- Le web to print
- Le conseil rémunéré sur les choix techniques (procédés d'impression, dimension, grammage, etc.)
- L'élargissement des procédés d'impression
- L'impression numérique
- Le façonnage et la finition
- L'éditique
- Le routage
- Le stockage et la distribution

10. Quels sont les **facteurs clés de compétitivité** de votre entreprise pour vos développements futurs ?
(plusieurs réponses possibles)

- Une stratégie d'entreprise offensive
- L'intégration affirmée de nouvelles technologies (interface Web clients, technologie de flux, impression numérique, etc.)
- La professionnalisation de la commercialisation (prospection, appels d'offre, fiabilité des devis, etc.)
- L'innovation dans vos procédés techniques et des produits proposés
- La rationalisation de l'investissement et l'assainissement des finances
- La rationalisation organisationnelle et la réduction des coûts

L'emploi dans votre entreprise

11. L'effectif de votre entreprise ? _____ salariés (hors contrat d'apprentissage et contrat de professionnalisation)

12a. Sur les **12 prochains mois**, le nombre total de salariés dans votre entreprise sera-t-il ?

- En forte baisse
- En baisse modérée
- Stable
- En hausse modérée
- En forte hausse

12b. Pourriez vous chiffrer approximativement le nombre de postes en plus ou en moins : _____ postes

13. Pouvez-vous indiquer le nombre approximatif d'équivalents temps plein par grandes fonctions et la tendance ?

| Grandes fonctions | Nombre d'équivalents temps plein fin 2009 | Evolution du nombre de postes | | |
|--|---|-------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | | En baisse | Stable | En hausse |
| Commerciale | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Fabrication (dont deviseur) | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Informatique spécialisée (responsable de BDD, réseau, développeur web, etc.) | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Prépresse | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Impression classique (conducteur offset, roto, etc.) | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Impression numérique | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Finition | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Distribution (routage et logistique) | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Support (administration, RH, comptabilité, etc.) | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Autres | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Total | | | | |

La gestion des ressources humaines

14. Quelles sont les compétences qui devraient être développées dans votre entreprise ?
(plusieurs réponses possibles)



A M B R O I S E
B O U T E I L L E

La direction

- Innover sur le positionnement stratégique de l'entreprise
- Professionnaliser le management
- Intégrer un pilotage financier plus ferme
- Préparer plus en amont la transmission d'entreprise
- Capacité à créer du réseau ou des partenariats
- Autre (précisez) : _____

L'encadrement intermédiaire

- Développer une posture de management
- Gérer la conduite de projets plus complexes
- Suivre l'évolution réglementaire et les normes
- Autre (précisez) : _____

La fonction commerciale

- Elargir les compétences techniques
- Développer une veille des marchés et des besoins clients
- Professionnaliser la prospection, la réponse aux appels d'offre
- Développer une approche multisupport
- Développer le marketing et savoir communiquer l'offre
- Développer la réactivité aux demandes de devis
- Développer le conseil technique de fabrication
- Développer des compétences à l'international
- Développer l'écoute du client
- Autre (précisez) : _____

La fonction fabrication

- Maîtriser les flux et l'ordonnancement
- Développer le conseil technique de fabrication
- Accroître la posture et la dimension commerciale
- Maîtriser les nouveaux médias
- Maîtriser les achats
- Accroître le contrôle des fichiers entrants
- Accroître le contrôle de la qualité
- Autre (précisez) : _____

La fonction informatique spécialisée

- Constituer de bases de données multimédia
- Gérer des bases de données de prospects ou clients du donneur d'ordre
- Développer et gérer les sites de web to print
- Structurer techniquement les sites Internet pour le compte de donneurs d'ordre
- Mettre en place des outils de gestion de flux
- Développer des outils de contrôle des fichiers entrants
- Administrer des réseaux hauts débit dans l'entreprise
- Autre (précisez) : _____

La fonction prépresse

- Développer la création et la conseil en communication
- Développer des compétences sur le web to print et le cross média
- Intégrer des compétences en informatique
- S'approprier la gestion de l'impression numérique
- Développer les outils de veille technologique
- Autre (précisez) : _____

La fonction impression

- Développer la polyvalence et la conduite de multi-machines
- S'approprier la gestion de l'impression numérique
- L'intégration de la finition (pilotage de chaîne)
- Autre (précisez) : _____

La fonction finition

- Développer le contrôle de l'automatisation
- Développer le contrôle qualité
- Développer la polyvalence et la conduite de multi-machines
- Autre (précisez) : _____

La fonction support

- Professionnaliser la gestion financière
- Professionnaliser la gestion des ressources humaines
- Autre (précisez) : _____

15. Rencontrez-vous des difficultés pour :

(Cochez les cases quand des difficultés sont rencontrées)

- Conduire les recrutements (entretien, annonces, etc.)
- Intégrer des nouvelles recrues dans l'entreprise
- Evaluer les salariés
- Gérer les conflits
- Gérer les carrières des salariés
- Adapter les postes de travail aux seniors
- Gérer les départs à la retraite
- Fidéliser les salariés
- Aider aux transferts de savoir-faire
- Préparer le transfert ou la reprise d'entreprise



A M B R O I S E
B O U T E I L L E
E T A S S O C I E S

16. Pour vous aider dans ces défis de mutations des compétences, **quelles actions concrètes** proposées par la Branche de l'imprimerie de labeur des industries graphiques ou les Pouvoirs publics **vous seraient utiles** ?

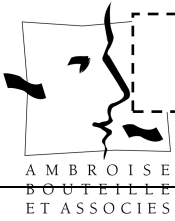
(Cochez les cases quand des difficultés sont rencontrées)

- Une aide personnalisée au repositionnement industriel et commercial
- Un séminaire de sensibilisation des équipes aux mutations des activités
- Des formations sur le management et la gestion des équipes spécifiques au secteur des industries graphiques
- Une procédure d'obtention de diplôme pour vos salariés, sans nécessairement de formation (Validation d'Acquis d'Expérience) pour améliorer leur employabilité future
- Une aide à la construction d'un plan de formation pour accompagner les mutations stratégiques de votre entreprise
- Un soutien technique à la mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences liée à la stratégie de votre entreprise
- La visite d'un conseiller en gestion des ressources humaines
- Une campagne de communication pour revaloriser la filière graphique et développer son attractivité
- Une aide au recrutement de profils nouveaux (ex : développeur informatique, marketing, etc.)
- Une aide au recrutement d'emplois partagés entre plusieurs entreprises
- Une aide à la mise en réseau (GIE, pôle de productivité graphique, etc.)
- Un fond d'aide au reclassement et à la reconversion des salariés de la branche
- Des financements plus faciles sur les formations effectuées au sein de votre entreprise et directement sur votre matériel

17. Auriez-vous besoin d'autres aides extérieures, en matière de gestion des ressources humaines ?

Retour : Cabinet Ambroise Bouteille et Associés, à l'attention d'Elodie Cassagnol, 23 rue du Dessous des Berges, 75013
Paris

Téléphone : 01.44.06.05.50 et Télécopie : 01.44.06.05.51



QUESTIONNAIRE REALISE PAR TELEPHONE

AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

ENQUETE AUPRES DES ENTREPRISES DE SECTEURS CONNEXES

Concurrence et complémentarité avec les imprimeurs

Le **nom / raison sociale** de votre entreprise :

1. Pourriez-vous qualifier vos relations avec les entreprises de **préresse** (PAO, exé, etc.) ?

- Sous traitance
- Client
- Coproduction / partenaire
- Concurrence

2a. Votre entreprise réalise t-elle l'activité de préresse ? Oui Non

2b. Si oui, cela représente combien de salariés environ ?

3. L'activité préresse réalisée au sein de votre entreprise est-elle dans une dynamique ?

- De baisse
- De stabilité
- De hausse

4. Pourriez-vous maintenant qualifier vos relations avec les entreprises de **l'impression de labour** ?

- Sous traitance
- Client
- Coproduction / partenaire
- Concurrence

5a. Votre entreprise réalise t-elle l'activité d'impression ? Oui Non

5b. Si oui, cela représente combien de salariés environ ?

5c. Si oui, de quel type de procédés disposez-vous ?

- Offset
- Rotative
- Hélió
- Flexographie
- Sérigraphie
- Numérique
- Autres (précisez) : _____

6a. L'activité d'impression réalisée au sein de votre entreprise est-elle dans une dynamique ?

- De baisse
- De stabilité
- De hausse

6b. sur quel type d'impression ?

7. Enfin, pourriez-vous qualifier vos relations avec les entreprises de **façonnage / finition** ?

- Sous traitance
- Client
- Coproduction / partenaire
- Concurrence

8a. Votre entreprise réalise t-elle l'activité de façonnage / finition ? Oui Non

8b. Si oui, cela représente combien de salariés environ ?

9. L'activité de façonnage/finition réalisée au sein de votre entreprise est-elle dans une dynamique ?

- De baisse
- De stabilité
- De hausse

10. Pouvez-vous me dire si votre entreprise est positionnée sur les autres activités suivantes ?

- Le conseil stratégique en communication
- Le développement de sites Web
- L'intégration de données variables, la personnalisation de produits imprimés, l'éditique
- La gestion de bases de données (image, échantillons, stockage et archivage numérique, etc.)
- La gestion PAO multi-support (print, web, etc.)
- Le conseil technique de fabrication
- Le packaging
- L'archivage électronique
- Le web to print
- L'éditique
- Le routage
- Autres (précisez) : _____

11. A l'avenir jugeriez-vous pertinent de développer des collaborations avec des entreprises de ?

- Prépresse
- Impression
- Finition / façonnage

12. Si oui, de quelle nature ?

- Par l'achat d'une entreprise de prépresse, d'impression ou de finition
- Se faire racheter par une entreprise de prépresse, d'impression ou de finition
- Répondre davantage aux appels d'offre en commun
- Se regrouper au sein de GIE ou de pôles
- Accueillir des salariés dont l'emploi est menacé dans ces entreprises
- Placer des salariés dont l'emploi est menacé dans votre entreprise

13. Jugez-vous souhaitable que les représentants de votre branche et ceux de l'imprimerie de labeur développent les projets suivants ?

- Campagne de défense du papier
- Développer des diplômes communs
- Communication commune sur la valorisation des métiers de la chaîne graphique pour attirer des jeunes profils de haut niveau
- Autre : _____

14. Combien de salariés dans votre entreprise ? ___ salariés

15. Quel est le ou les secteur(s) d'activité(s) de votre entreprise ?

- Emballage / cartonnage
- Reprographie
- Routeur
- Agences de communication / publicité
- Autres (précisez) : _____