Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE DU TRAVAIL,
DE L'EMPLOI
ET DE LA SANTÉ

SYNTHÈSE PROSPECTIVE EMPLOI-COMPÉTENCES

La branche de l'**imprimerie** et des **industries graphiques**

Première partie

Portrait chiffré de l'imprimerie et des industries graphiques

Une branche au cœur des secteurs de la communication, de l'information, de la culture 3

Deuxième partie

Des évolutions majeures

De nombreux facteurs changent la donne 14

Les impacts sur les entreprises et leur positionnement 21

Les impacts sur l'emploi : renforcer les compétences et en créer de nouvelles 23

Troisième partie

Tout faire pour réussir la mutation

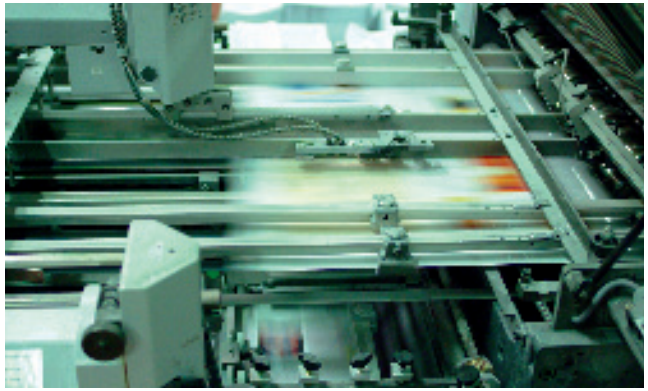
Les grands défis 28

→ **PREMIÈRE PARTIE**

Portrait **chiffré** de **l'imprimerie** et des **industries graphiques**

« Livre, presse magazine, publicité papier, catalogues, documents administratifs, etc. : l'imprimerie et les industries graphiques interviennent sur de nombreux secteurs d'activité et produisent les supports de communication qui font partie de notre vie quotidienne. La branche travaille pour de nombreux types de clients, sur les marchés du prépresse, de l'impression et du façonnage ; marchés désormais investis par de nouveaux acteurs avec qui il faut compter.

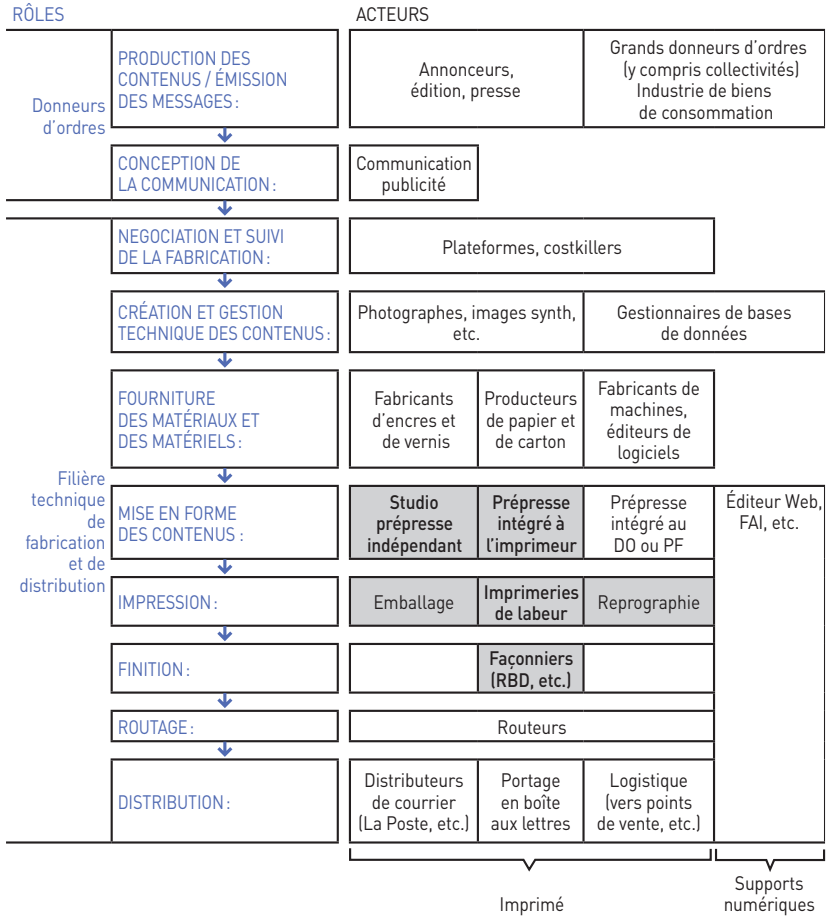
Des **activités** et des **métiers va riés**



Imprimerie… Le nom nous plonge dans l'épopée des découvertes et des inventions. On a tous – ou presque ! – en mémoire la date de 1450, année où un certain Gutenberg inventa un procédé qui allait permettre d'enrichir considérablement la connaissance et l'érudition. Sans Gutenberg, pas de « chose » imprimée, pas de livres, pas de journaux. Même si certains puristes estiment que ce découvreur néanmoins génial n'a fait « que » perfectionner un système qui existait déjà, la presse (qui permettait de fabriquer des gravures sur bois, la xylogravure), il a tout de même eu l'idée d'associer texte et gravure, inventant, pour réaliser l'impression, des caractères en métal appelés « les types. » Voilà pour la petite histoire qui, comme on le sait, adresse toujours des clins d'œil à la grande. Et la grande, en l'occurrence, c'est le formidable développement qu'a connu au fil des siècles l'imprimerie, avec l'évolution des machines et les procédés techniques, l'« avènement » des industries graphiques – deux mots qui, avec les nombreux activités et savoir-faire qu'ils recouvrent, font souvent, eux aussi, travailler l'imagination.

L'imprimerie et les industries graphiques constituent une branche importante en termes de nombre d'entreprises, de salariés, de volume d'affaires…, au sein d'une filière qui fait intervenir des acteurs multiples.
La filière de l'imprimerie et des industries graphiques s'étend bien au-delà des techniques de fabrication et de distribution : en amont, les donneurs d'ordres et, en aval, la finition, le routage et la distribution (cf. schéma ci-contre).
La synthèse du contrat d'étude prospective[1] – CEP – rappelle les principaux points du diagnostic et les évolutions auxquelles s'est confronté le secteur de l'imprimerie et des industries graphiques. Elle débouche en troisième partie sur les défis que se sont fixés les partenaires sociaux.

LE SCHÉMA DE LA FILIÈRE



1. Rapport final du CEP relatif au secteur de l'imprimerie et des industries graphiques disponible sur le site www.emploi.gouv.fr

Les industries graphiques regroupent trois grands secteurs

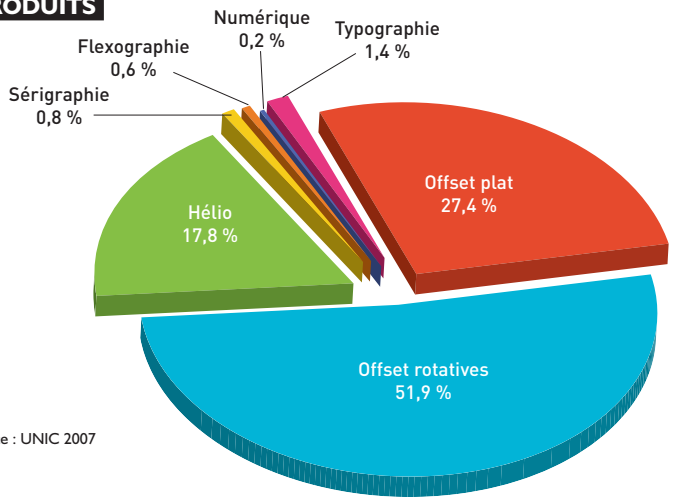
La branche regroupe trois activités : le prépresse ; l'imprimerie dite « de labeur » (par référence à la convention collective nationale de l'imprimerie de labeur, qui se différencie du secteur de la presse quotidienne) ; la finition, le façonnage, et la reliure. Trois activités caractérisées par des codes NAF distincts : 18.13 Z pour les activités de prépresse, 18.12 Z pour l'imprimerie, 18.14 Z pour les métiers de la finition (zone grisée du schéma de la page 5).

Quelles tâches englobent-elles ? Le prépresse regroupe les différentes opérations qui précèdent l'impression elle-même : mise en page et assemblage de documents graphiques produisant les plaques d'impression qui seront montées sur la presse (les documents graphiques sont assemblés sur ordinateur via des logiciels de publication assistée par ordinateur – PAO). L'imprimerie regroupe, comme son nom l'indique, les travaux d'impression de textes ou d'images – ou les deux – pour des produits très variés : livres, presse magazine, catalogues, etc. Des procédés techniques différents existent, choisis en fonction du produit : l'offset est le plus répandu, devant l'**héliogravure**, la **flexographie** et le numérique qui, comme on le verra, prend de plus en plus d'importance (cf. graphique). Quant aux activités de finition, il peut s'agir par exemple du massicotage, du pliage, du brochage, de la reliure, de la dorure…

Héliogravure : procédé de gravure par voie photomécanique sur des plaques d'impression.

Flexographie : procédé d'impression qui utilise une forme imprimante souple en relief : le cliché. Très présente dans le domaine de l'emballage, la flexographie est utilisée pour l'impression de supports aussi variés que le film polyéthylène, le papier, le carton ondulé et le carton plat.

POIDS DES PROCÉDÉS DANS LES TONNAGES PRODUITS



Source : UNIC 2007

La branche compte environ 6 000 établissements et 70 000 salariés…

Ensemble, ces trois activités regroupent environ 6 000 établissements, dont 36 % spécialisés dans le prépresse, 60 % dans l'imprimerie, et le reste dans la finition. Le nombre d'entreprises baisse régulièrement dans les trois branches, du fait de la concentration des marchés et du regroupement des entreprises.

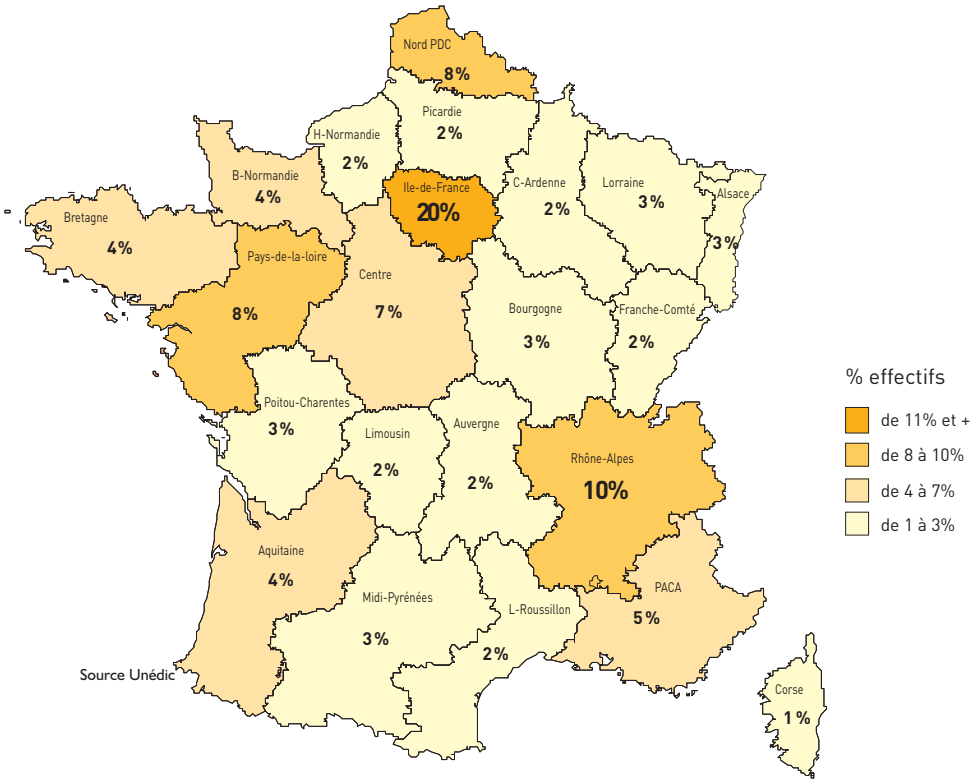
… dont une grande majorité de petites entreprises

Près des trois quarts des établissements comptent moins de 10 salariés ; toutefois ces petites entités n'emploient qu'un quart des salariés du secteur, 40 % se retrouvant dans les établissements de taille intermédiaire de 11 à 50 salariés, et un gros tiers dans les plus grandes structures.

RÉPARTITION DES ÉTABLISSEMENTS ET DES SALARIÉS PAR TAILLE

Les entreprises de la branche sont implantées partout en France mais l'on distingue quatre bassins en termes de volume d'emplois : l'Île-de-France (20 % des effectifs de la branche), Rhône-Alpes, les Pays de la Loire et le Nord-Pas-de-Calais.

RÉPARTITION DES SALARIÉS PAR RÉGION



Source Unédic

Les marchés sont multiples, avec des évolutions contrastées

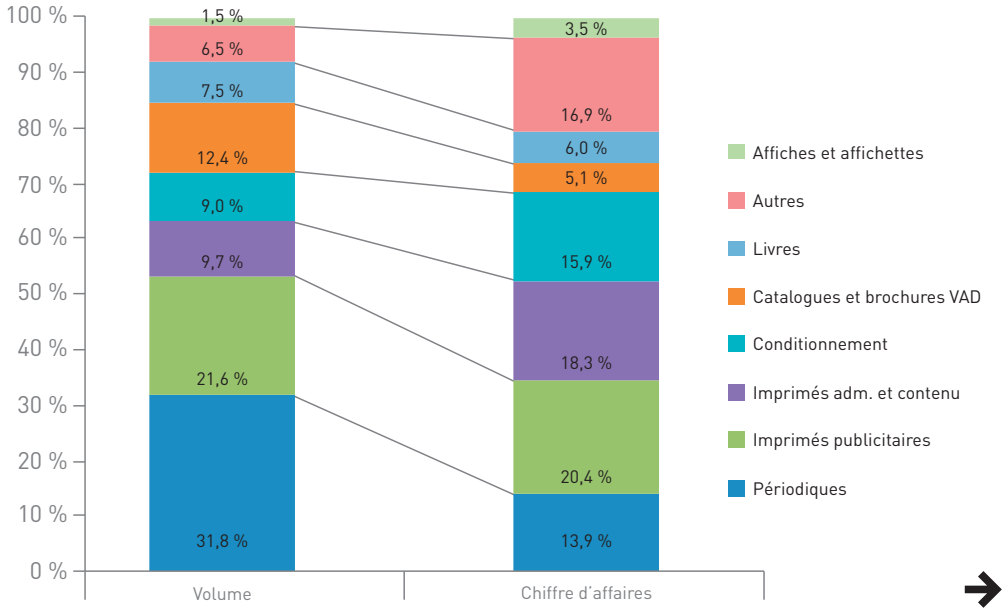
La branche est positionnée sur plusieurs secteurs d'activité et marchés traditionnels : le livre, la presse magazine, la publicité média et hors média à support papier (mailings, prospectus, affiches), l'impression de documents pour le grand public et les petites entreprises (cartes de visite, petites plaquettes…), l'édition de catalogues de vente par correspondance. S'y ajoutent l'impression de documents administratifs et fiduciaires (formulaires, courrier administratif), l'activité **éditique** et pour certains le conditionnement, le packaging et l'emballage souple, secteurs qui ont le vent en poupe.

Éditique : désigne l'ensemble des activités de production automatisée de documents au sein d'une entreprise ou organisation (factures, formulaires, relevés de comptes…).

Les marchés sont différents selon la taille des entreprises. Ainsi les marchés à gros volumes (périodiques, catalogues, etc.), gérés par des donneurs d'ordres de taille importante (plateformes, éditeurs, agences…) se retrouvent plutôt dans les plus grandes structures. Les entreprises de moins de 50 salariés, quant à elles, couvrent une grande diversité de produits, avec plus de la moitié de l'activité composée d'imprimés publicitaires ou administratifs et commerciaux, majoritairement pour des clients de type PME, TPE, artisans et particuliers. Globalement, l'activité de production du secteur diminue régulièrement depuis dix ans, avec un creux plus marqué dû à la crise de 2008. Depuis 2000, les tonnages produits ont ainsi baissé d'environ 26 %, pour atteindre actuellement environ 2,5 millions de tonnes. L'année 2010 et début de 2011 ont toutefois marqué une stabilisation de l'activité, avec des évolutions contrastées marché par marché.

POIDS DES MARCHÉS

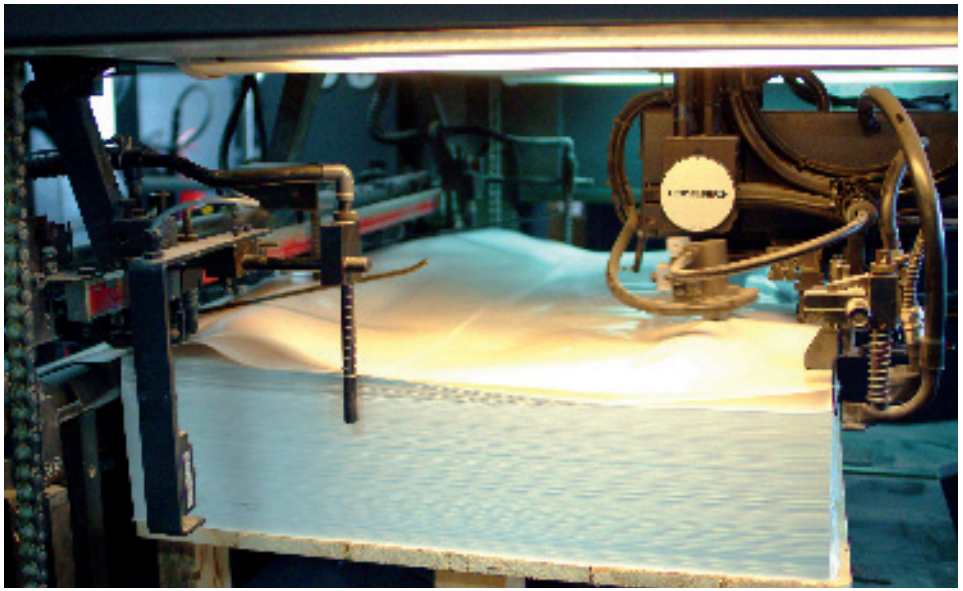
Source UNIC, données 2007, mise en forme OMCG



Évolution des tonnages imprimés en France

(source INSEE EMB)

	Évol. 2009-2010
Imprimés adm. et contenu	-3,8 %
Imprimés publicitaires	- 4,7 %
Catalogues commerciaux	0,3 %
Conditionnement	4,5 %
Périodiques	- 0,2 %
Livres	- 10,0 %
Global imprimerie	- 2,4 %



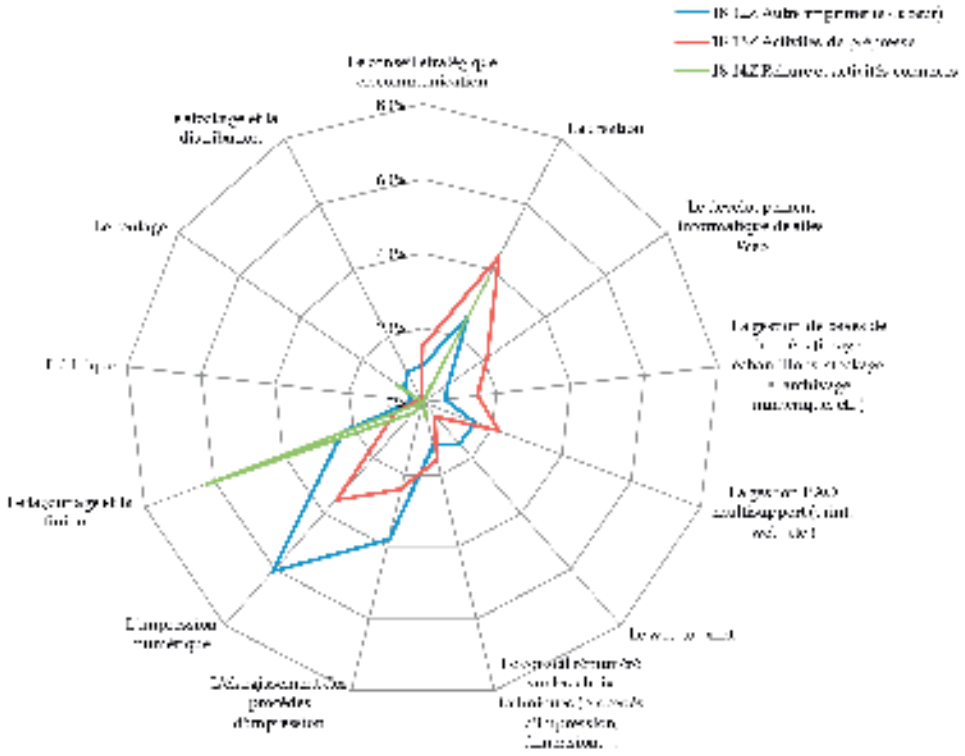
De nouvelles stratégies sont envisagées

Face à de multiples défis (baisse de la demande, concurrence étrangère, concurrence d'autres secteurs proches, pression sur les prix), les entreprises réfléchissent à de nouveaux positionnements. Nouveaux services, spécialisation sur une niche… l'enjeu est de se différencier du concurrent, de sortir d'une offre banalisée.

L'enquête réalisée dans le cadre de l'étude prospective a ainsi montré que la majorité des entreprises élargissent progressivement leurs prestations vers l'amont et/ou l'aval de la filière (prépresse, impression, finition) et, pour 20 % d'entre elles, proposent également d'autres services : impression numérique, emballage, signalétique, conseil en création et communication, multimédia… un large spectre de nouvelles prestations.

Pour autant, les chefs d'entreprise restent majoritairement assez « traditionnels » dans leur conception de l'avenir. Comme le montre le graphique ci-dessous, les nouvelles prestations envisagées restent largement centrées sur la chaîne graphique, au plus proche de leur cœur de métier.

LE POSITIONNEMENT D'AVENIR DES ENTREPRISES



De même, les premiers facteurs clés de compétitivité mentionnés par les entreprises sont la rationalisation, la réduction des coûts et la professionnalisation de la fonction commerciale. La stratégie d'entreprise et l'innovation n'arrivent qu'en fin de tableau.

Or, l'enquête a montré la corrélation forte d'un chiffre d'affaires en hausse avec des diversifications plus nombreuses, et des stratégies d'innovation et de développement ciblées plutôt que des approches centrées sur la réduction des coûts.

La profession a donc pour ambition d'aider le secteur à développer son imagination, pour renouer collectivement avec une dynamique de croissance.

Le profil des salariés évolue

Ces évolutions profondes de l'activité des entreprises entraînent petit à petit des modifications du profil de la population salariée, qui reste néanmoins solidement ancrée, d'après les « données statistiques » des industries graphiques en 2009, sur sa base technique et industrielle.

Ainsi, dans les industries graphiques en 2009[2], deux tiers des salariés étaient des hommes, la moitié des ouvriers, l'ancienneté moyenne dans la branche était de 14 ans et l'âge moyen de 42 ans.
Ce profil est en évolution, laissant augurer une lente « tertiarisation » en lien avec les nouvelles activités évoquées précédemment. Entre 2005 et 2009, la part de femmes a ainsi légèrement augmenté, et la part d'employés a, quant à elle, fortement progressé : 28 % contre 21 % en 2005. De même, une analyse par « métier » montre l'émergence de nouveaux métiers : assurance qualité, multimédia, etc.

On notera que plus de 40 % des dirigeants ont plus de 55 ans ; la reprise de ces entreprises constituera donc un enjeu important dans les années à venir.

2. Source *Données statistiques Emploi-Formation des Industries graphiques* 2010.

→ **DEUXIÈME PARTIE**

Des évolutions **majeures**

« Les modes de communication utilisés dans notre société évoluent au profit d'une information numérisée accessible sur des médias variés. Si on en produit de moins grandes quantités, l'imprimé trouve une nouvelle place au sein des campagnes d'information et de communication plus ciblées et à forte valeur ajoutée.

De nombreux facteu rs changent la donne

1. La consommation d'imprimés baisse globalement depuis plus de dix ans, en raison notamment de l'arrivée des nouveaux médias numériques.

Cet impact a été ressenti à deux niveaux

- La réduction des budgets alloués aux médias imprimés (pages publicitaires dans la presse, prospectus, mailings, etc.) dans un contexte de croissance molle des budgets de publicité des annonceurs. Phénomène aggravant, on assiste à une forte diversification et à l'augmentation de l'offre médias. Ainsi, le média imprimé n'est plus le seul véhicule de l'information.

- Une érosion régulière de la diffusion payée de la presse (environ 2 % par an depuis 2000), qui est directement concurrencée par une information disponible gratuitement sur le Web et par l'augmentation du temps passé par les consommateurs sur les nouveaux médias numériques.

Vers une complémentarité papier-numérique

À l'évidence, la question qui se pose est de savoir quelle est, et quelle sera, la place de l'imprimé face aux médias numériques. Incontestablement, Internet, mobiles, copieurs numériques bureautiques, liseuses et ebook, écrans plats… possèdent des atouts très appréciés du consommateur.
Face à cette concurrence technologique, l'imprimé possède pourtant des qualités et des avantages sérieux : durabilité du support, sentiment de possession, qualité et impact visuels.
Comme le montre l'histoire récente, les nouvelles technologies de communication ne remplacent pas les précédentes. Elles recomposent le paysage dans lequel

toutes retrouvent une place, mais différente. La profession croit donc à la complémentarité papier-numérique pour peu, d'une part, qu'on utilise l'imprimé sur ses « zones d'excellence » (permanence de l'information, haute qualité, plaisir de feuilleter, ciblage affiné…), d'autre part, qu'on réfléchisse davantage à des utilisations combinées des médias papier et numérique.

2. Les enjeux environnementaux sont de plus en plus prégnants, mais le secteur s'en est largement emparé.

Le souci de la protection de l'environnement et de la préservation des ressources naturelles a des impacts lourds sur les utilisateurs du média papier (extension de l'écocontribution aux courriers publicitaires, bilan carbone, etc.) et impose des démarches contraignantes et souvent insuffisamment normalisées. Néanmoins, les imprimeurs s'en sont emparés afin de mieux convaincre leurs clients de leur engagement quant à ces problématiques. Mieux, la profession a su mettre en place et promouvoir de nombreuses démarches telles que Imprim'Vert, l'ISO 9001 et 14001, les certifications PEFC et FSC, etc.

Malgré ces efforts, de nombreuses campagnes tapageuses portant sur l'impact environnemental de l'imprimé et des informations erronées sur la destruction des forêts pour fabriquer du papier ont fortement impacté l'image du média imprimé, d'où une mobilisation de la filière, notamment au travers de l'association Culture Papier.

3. Les donneurs d'ordres n'ont plus les mêmes relations avec la branche que par le passé.

Le critère prix domine, les donneurs d'ordres durcissent leurs politiques d'achat. On note, par exemple, un dessaisissement de l'imprimeur pour les achats de papier, une mise en concurrence systématique organisée autour du seul critère prix. Phénomène aggravant : la méconnaissance qu'ont souvent les donneurs d'ordres des exigences techniques de production génère des incompréhensions que ceux-ci pensent pouvoir régler par la seule approche tarifaire.

Culture Papier, une association pour la défense du papier et de l'imprimé

Cette association à but non lucratif créée par la branche a pour but de sensibiliser l'opinion, les pouvoirs publics, les décideurs économiques aux réalités économiques, sociales et culturelles du papier et de l'imprimé. Le papier représente, en effet, un support essentiel de transmission de la culture, de l'information, de l'apprentissage et de la conservation du patrimoine.

Pour atteindre son objectif, l'association met en place des relations institutionnelles durables, une communication ciblée et des indicateurs de mesure responsables sur l'impact réel de l'industrie du papier sur l'environnement. Un travail particulier est mené pour revaloriser le support papier auprès des jeunes, très fortement impliqués dans une culture et une information dématérialisées.

Elle organise des campagnes de communication «beaux livres», est présente aux salons et fêtes organisés autour de l'écrit. Elle participe en outre aux travaux du groupe «imprimerie et culture papier» à l'Assemblée nationale.

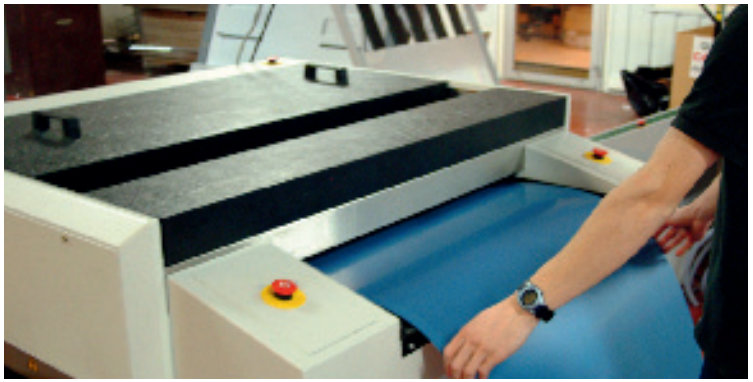
On note aussi des exigences quant aux délais, à la réactivité, à la flexibilité, mais aussi au souhait de ne traiter qu'avec un seul interlocuteur pour l'ensemble d'une campagne de communication. Des intermédiaires apparaissent alors, qui se positionnent auprès des donneurs d'ordres comme pourvoyeurs de services, conseillers… Ils coordonnent les différents acteurs (imprimeur, routeur, logistique, etc.), simplifient les langages techniques, proposent une mise en concurrence. Conséquences pour la branche : une perte du contact avec le donneur d'ordres, une pression sur les prix et la prestation.

4. Les concurrences se développent au sein de la filière elle-même.

On observe une fongibilité et une interpénétration des différentes activités qui composent les industries graphiques. Les zones de recouvrement entre les secteurs prépresse, impression, façonnage, routage s'imposent comme un modèle d'organisation nécessaire pour satisfaire la demande des donneurs d'ordres.

Ainsi les imprimeurs ont de plus en plus internalisé des prestations de prépresse et de finition, voire de routage. En amont de la chaîne, on observe aussi que des prestations et services de PAO sont assurés directement par les agences de communication ou par le donneur d'ordres lui-même, de même que la gestion des bases de données pour le marketing direct est organisée par des sociétés informatiques.
Les progrès de l'impression numérique ont permis également à d'autres maillons de la chaîne de se positionner sur l'impression. Dans le secteur du routage, on observe ainsi une concentration des émetteurs de courrier de gestion, qui proposent des prestations complètes à forte valeur ajoutée (traitement de fichiers, impression et personnalisation des courriers, archivage électronique…). De même, le secteur de la reprographie arrive maintenant à se positionner sur des marchés d'imprimés de moyenne série personnalisables.

Enfin, au cœur de la chaîne, si le secteur de la reliure, dorure, brochure (RDB), riche d'un savoir-faire unique, donne de la valeur ajoutée à la forme imprimée, celui-ci a tendance à rester concentré sur son cœur de métier. Il accuse donc une perte de marchés du fait de l'internalisation de la finition chez la plupart des gros imprimeurs et de la diminution globale des volumes dans la branche.



5. Les concurrences internationales sont de plus en plus marquées.

Ce phénomène de concurrence concerne majoritairement les imprimeurs établis dans des pays frontaliers (plus de 90 % de nos importations), mais aussi en Europe de l'Est, et même dans des pays lointains comme la Chine. La branche n'échappe pas à la mondialisation, aux délocalisations.

6. Les évolutions technologiques sont toujours rapides et le secteur doit les absorber et apprendre à les valoriser.

L'ensemble de la filière technique traverse une nouvelle étape de son évolution technologique et s'ouvre sur de nouveaux usages. La numérisation des données a engendré une banalisation des technologies, bouleversé les métiers et amené une évolution forte des compétences.

Dorénavant, on gère en un seul flux l'ensemble des informations de gestion et de production. Des automatismes intégrés de ces flux sont mis en place pour éviter toute rupture dans la chaîne de production et de décision (devis, demandes de fabrication, automatisation des productions, autocontrôle…).

L'impression numérique ne cesse de se perfectionner, en permettant la réalisation des tirages en courtes séries et leur personnalisation. Elle s'impose chaque jour davantage à côté des autres procédés (héliogravure, flexographie, offset, sérigraphie…). La qualité a beaucoup progressé, ce qui ouvre la voie à des applications nouvelles sur une variété de supports. Certains imprimeurs se saisissent de l'opportunité de l'impression numérique pour trouver de nouveaux marchés, de nouvelles niches, des applications sur de nouveaux supports d'impression (textile, plastique, papier intelligent, papier peint luminescent, etc.).

7. Face à ces ruptures, les différents segments de marchés connaissent des évolutions contrastées.

Pour détailler quelques grands types d'imprimés

La presse magazine doit s'adapter aux baisses des ventes papier et aux diminutions des recettes publicitaires. Les éditeurs développent donc des stratégies multicanaux, avec une complémentarité réfléchie entre Web et papier pour permettre une synergie entre les deux. On constate également un phénomène de concentration des titres au sein de grands groupes de communication (éditeurs-imprimeurs) européens, qui regroupent leurs productions dans leurs imprimeries en Belgique, en Italie ou en Allemagne.

Le marché du livre est resté relativement stable jusqu'en 2009. La concurrence de l'édition numérique ne se fait pas encore sentir dans la consommation de livres papier. Celle-ci s'est bien maintenue malgré un léger ralentissement dû à la crise. Selon les types de familles, l'édition numérique s'est plus ou moins développée. Elle a été très forte pour les contenus nécessitant de fréquentes mises à jour (techniques, juridiques, scientifiques, encyclopédies, etc.) mais reste encore en émergence pour la littérature.
Ce créneau pourrait cependant progresser du fait des investissements importants des éditeurs et du développement de nouveaux supports de lecture comme les tablettes.

Si la consommation finale se maintient, la production française est néanmoins impactée par les efforts de réduction des coûts des éditeurs. La part des livres produits hors des frontières françaises et européennes est en croissance, notamment pour des marchés comme les livres en couleurs, les guides de voyage, les catalogues, etc., qui s'accommodent plus facilement de délais de livraison plus longs. Le marché du livre en noir et blanc reste largement sur le territoire, mais est touché par les stratégies des éditeurs en matière de →

rationalisation et de gestion des stocks. On assiste ainsi à une diminution des productions en grands tirages au profit de moyens tirages faciles à mettre en œuvre et à rééditer.

Le marché de l'imprimé publicitaire regroupe des produits très variés : marketing direct, imprimés sans adresse (notamment prospectus de la grande distribution), affichage… Globalement les volumes imprimés sur ce marché sont en baisse : budgets serrés, baisse des grammages, concurrence de la communication électronique, volonté des municipalités de limiter la pollution visuelle et les espaces d'affichage, etc.
Les prospectus restent toutefois des supports de communication incontournables pour la grande distribution, et pourront sans doute évoluer vers davantage de personnalisation. De même, l'avènement de solutions techniques permettant des imprimés personnalisés, qualitatifs, et en interaction avec les médias numériques (QR, codes, etc.) pourrait redonner un nouveau souffle au marketing direct papier. L'imprimé publicitaire devrait donc trouver de nouvelles voies pour son développement.

Le marché des catalogues, qui concerne principalement **la vente par correspondance,** développe dorénavant une approche mixte Web + print. Le Web facilite la diffusion rapide et grand public d'une information d'actualité afin d'éveiller l'intérêt de l'internaute. Le print, quant à lui, vient soutenir cette accroche et permet au consommateur de retrouver une information détaillant les caractéristiques du produit et de faire son choix. Ainsi, on voit apparaître une offre de catalogues imprimés plus ciblés en termes de choix de clientèle, saisonnalité, format…

Le marché des documents administratifs connaît une forte diminution du fait de la dématérialisation des documents au profit de fichiers informatiques de déclarations téléchargeables directement sur Internet.

Le marché de l'imprimé fiduciaire et/ou de sécurité, quant à lui, se développe. Qu'il s'agisse des cartes d'identification, des passeports ou de l'impression des billets de banque, leur technicité se renforce pour tenir compte des risques de faussaires.

Les impacts sur les entreprises et leur positionnement

Les entreprises du secteur développent de nouvelles stratégies de positionnement pour :

- recentrer leurs prestations sur un cœur d'activité spécifique et d'excellence ;
- apporter une expertise à certains donneurs d'ordres ;
- éviter les positionnements banalisés ;
- s'installer sur des marchés de niches qui requièrent un savoir-faire spécifique ;
- rationaliser l'investissement ;
- assurer un service plus complet en se positionnant davantage sur les activités et les métiers du bas de la filière : intégrer la finition, le routage, élargir les services dans le secteur de la logistique (transport, stockage des imprimés) vers les points de distribution (le commanditaire, le routeur désigné, le lieu où se déroule l'événement…) ;
- « descendre » sur certains aspects de la distribution au destinataire final ;
- « remonter » plus ostensiblement vers le haut de la filière en intégrant l'éditique, en reprenant pied sur le prépresse, en apportant une solution de communication plutôt que de réaliser seulement un produit technique ;
- adopter un positionnement ferme sur la construction, l'alimentation, le traitement et la maintenance des bases de données, depuis la saisie-numérisation jusqu'aux sorties fichiers, afin d'être présents en amont de la commande aux prestataires qui réalisent les supports ;

→

- s'étendre aux médias Web afin d'accompagner les stratégies globales **cross-média** : élargir les supports de la communication proposés, de l'imprimé au numérique, au Web et aux objets dérivés… ;
- proposer une prestation de PAO garantissant un usage avec multisupport (print et Web), en ne la mettant en œuvre que pour le print ;
- élargir l'offre technique print en couvrant l'ensemble du spectre de produits.

Toutes reconnaissent la nécessité de faire évoluer les mentalités (acceptation plus large des nouvelles technologies, meilleure écoute des donneurs d'ordres et des souhaits des consommateurs…).
Elles estiment également nécessaire de professionnaliser la fonction commerciale, de mieux définir et affermir la politique de prix, d'élargir l'offre aux marchés du **B-to-C** et des très petites entreprises (TPE), d'établir des relations plus partenariales avec les clients.
Le développement de la mise en réseau est un axe privilégié qui permet le regroupement des achats, la mutualisation des outils, la multiplication de pôles de productivité et de groupements d'intérêts d'entreprises (GIE). C'est ce que la branche appelle la mise en grappes (cf. À savoir).

La rationalisation du tissu industriel s'avère également indispensable. Cela passe par une finalisation du mouvement de concentration, l'optimisation des localisations des unités de production, un soutien à la reliure et dorure, secteur trop peu développé par rapport à celui de pays comme l'Allemagne, l'Italie et les États-Unis.

Cross-média : utilisation coordonnée de différents médias.

B-to-C : nom donné, en langage de commerce électronique et Internet, aux architectures techniques et logicielles informatiques qui permettent de mettre en relation des entreprises avec leurs clients. En français, « des entreprises aux particuliers ».

À savoir

Une grappe réunit plusieurs entreprises ayant des spécialités et des compétences complémentaires. Cette stratégie permet, entre autres, lors d'un appel d'offres, d'offrir une réponse collective et globale. Une entreprise toute seule n'a généralement pas la taille ni l'ensemble des compétences requis pour le faire.

> « Passer d'une posture d'industrie de production à une posture de service industriel »

Les impacts sur l'emploi : renforcer les compétences et en créer de nouvelles

Les bouleversements que l'on a vus, la restructuration du paysage des entreprises, les licenciements et la baisse des effectifs imposent à la branche de renforcer ou faire évoluer les compétences existantes, mais aussi d'en acquérir de nouvelles. Le tableau de la page suivante précise, poste par poste, la nécessaire évolution des fonctions et des tâches.

SYNTHÈSE DES MÉTIERS ET DES COMPÉTENCES CLÉS, NOUVELLES OU À RENFORCER

DIRECTION

→ Positionnement stratégique
→ Pilotage financier
→ Management
→ Transmission d'entreprise

ENCADREMENT

→ Management
→ Gestion de projet
→ Règlementation et normes

COMMERCIAL

→ Élargissement des connaissances techniques
→ Veille des marchés et des besoins
→ Techniques de prospection
→ Approches multisupports (Web, print)
→ Développement du marketing et de la communication de l'offre
→ Professionnalisation accrue de la réponse aux appels
→ Accroissement de la réactivité aux demandes de devis
→ Développement, conseil technique de fabrication
→ Développement des compétences de chef de projet
→ Compétences à l'international
→ Savoir vendre (connaissance des labels)

DEVIS

→ Réactivité
→ Interface commercial/fabrication
→ Compétences informatiques

FABRICATION

→ Outils des flux/ordonnancement
→ Conseil technique
→ Dimension commerciale
→ Nouveaux médias
→ Achats
→ Contrôle des fichiers entrants
→ Contrôle de la qualité

INFORMATIQUE SPÉCIALISÉE

→ BDD multimédia
→ Outils de Web-to-print
→ Réseaux
→ Achat progiciels

WEB

→ Développement de sites

PRÉPRESSE

→ Création et communication
→ Cross-média
→ Informatique
→ Préparation intégrée de l'impression numérique
→ Veille technique
→ Colorimétrie tous supports

SUPPORTS

(administratif, maintenance, etc.)
→ GRH
→ Qualité

IMPRESSION

→ Pilotage numérique
→ Multimachine
→ Conduite de presse numérique

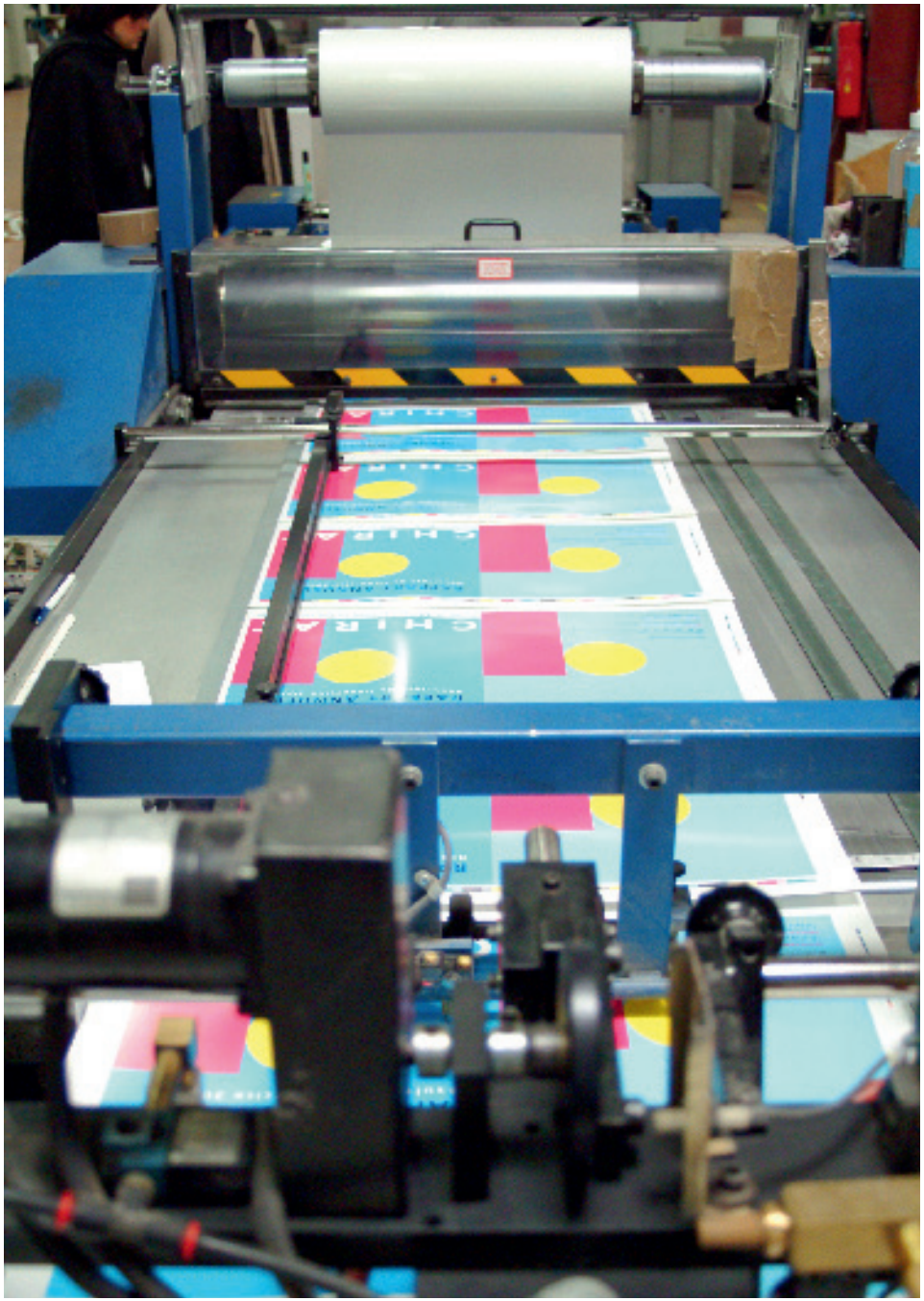
FINITION

→ Automatisation
→ Intégration
→ Contrôle qualité
→ Polyvalence et conduite multimachine
→ Conduite de chaîne

«DISTRIBUTION» si positionnement

→ Routage : BDD, personnalisation, encartage
→ Logistique : organisation

Les entreprises doivent désormais s'assurer de compétences transversales pour asseoir leur compétitivité. Il faut passer d'une parcellisation des tâches à une gestion de projet collectif, en veillant à une polyvalence et une flexibilité entre procédés d'impression. Les salariés devront être formés en permanence afin de suivre les évolutions de leur environnement professionnel. Ils devront être capables de s'adapter régulièrement aux changements internes ou externes, faire preuve de créativité pour proposer des projets originaux…
De même, l'utilisation de l'anglais reste indispensable de façon à pouvoir dialoguer avec les constructeurs, les fournisseurs et les clients, et faciliter les échanges de données autant que faciliter le développement des exportations.



TROISIÈME PARTIE

Tout faire pour **réussir la mutation !**

« La branche de l'imprimerie et des industries graphiques a écarté le scénario de « déclin des imprimeurs » entraînant de nouvelles fermetures d'entreprises, d'autres suppressions d'emplois, une perte d'intérêt pour les savoir-faire spécifiques de l'imprimé… Elle a adopté à l'unanimité cette vision de son avenir : « une organisation de la mobilisation des acteurs vers la mutation industrielle et de services réussie » et s'est fixé pour cela un plan d'action volontariste…

Les grands **défis**

Trois grands axes, treize défis économiques, de gouvernance et de ressources humaines (RH) classés par ordre de priorité, déclinés en actions spécifiques, constituent la feuille de route que la branche a élaborée.

Axe 1 : Travailler au rapprochement et à la collaboration avec d'autres branches professionnelles (via une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et la création d'un nouvel organisme paritaire collecteur agréé – OPCA).

Défi 1 (10 + abc)* : rapprocher les différentes branches de la communication graphique dans un objectif commun de cohérence et de défense de la filière dans son ensemble.
Actions : mobiliser les branches connexes sur des thématiques communes pour amorcer des rapprochements constructifs ; poursuivre la démarche d'extension du champ conventionnel ; coordonner respectivement les positions des organisations professionnelles d'employeurs et de salariés entre branches connexes afin de favoriser des positions communes interbranches.

Défi 2 (4 + abcd) : inciter au montage de partenariats innovants et souples, y compris interbranches et internationaux.
Actions : accroître les coopérations et le dialogue avec les acteurs européens ; développer des clusters intra et interbranches ; accompagner des regroupements ponctuels ; capitaliser les bonnes expériences et les communiquer.

Défi 3 (5 + abd) : accompagner la mise en adéquation des effectifs et des compétences avec le projet stratégique, le repositionnement de l'offre et l'optimisation de l'organisation (GPEC).

La référence renvoie au classement des défis et actions présentés dans le rapport final en pages 243 à 249, consultable sur le site **www.emploi.gouv.fr*

Actions : insister sur l'intérêt d'une professionnalisation de la gestion des ressources humaines (GRH) – contacts directs avec les chefs d'entreprise – ; proposer un accompagnement concret des TPE et PME ; proposer des outils de branche pour une GPEC.

Défi 4 (8 + abc) : gérer l'avenir professionnel des personnes faiblement qualifiées ou menacées.
Actions : développer l'employabilité des salariés en favorisant les mobilités professionnelles internes ou externes.

Défi 5 (6 + abc) : recruter les nouveaux hauts profils indispensables au repositionnement stratégique.
Actions : élargir les efforts de valorisation du secteur auprès des jeunes, des étudiants en fin de formation et des professionnels d'autres secteurs à recruter ; professionnaliser les entreprises sur le repérage et le recrutement de hauts profils de formation ainsi que sur l'intégration des nouvelles recrues et le management des équipes.

Axe 2 : Mettre en cohérence l'ensemble des volets de soutien aux entreprises notamment par la création d'un centre de ressources des industries graphiques.

Défi 6 (1 + abc) : accompagner le repositionnement des entreprises dans la filière et le passage à une posture de services.
Actions : montrer des pistes pour un positionnement stratégique ; réaliser des études de marché sectorielles qualitatives prospectives (Observatoire des marchés) ; établir un diagnostic 360°.

→

Défi 7 (11 + ab) : créer un centre de ressources capable d'accompagner une démarche intégrée sur l'ensemble des sujets ; mobiliser les acteurs sur des actions résultant du CEP.

Défi 8 (3 + abc) : retrouver l'indépendance des choix technologiques et l'influence sur l'innovation des matériaux et produits.
Actions : développer une structure identifiée qui mette en synergie les activités de l'innovation ; favoriser l'échange entre entreprises, constructeurs de machines et éditeurs de logiciels spécialisés ; développer la veille technologique.

Défi 9 (2 + abc) : optimiser l'utilisation des outils de production en termes d'organisation et d'investissements.
Actions : faire appel à des intervenants spécialisés en optimisation d'organisation industrielle et à d'autres, compétents en choix d'investissements ; aider au financement des investissements choisis.

Défi 10 (5 + abd) : accompagner la mise en adéquation des effectifs et des compétences avec le projet stratégique, le repositionnement de l'offre et l'optimisation de l'organisation (GPEC).
Actions : insister sur l'intérêt d'une professionnalisation de la GRH (contacts directs avec les chefs d'entreprise) ; proposer un accompagnement concret TPE PME ; proposer des outils de branche pour une GPEC.

Défi 11 (9 + ab) : relever les défis du développement durable, environnementaux, économiques et sociaux.
Actions : développer la crédibilité de la communication sur la sauvegarde environnementale ; créer un poste de chargé de mission développement durable.

Axe 3 : Continuer à développer des formations relatives aux compétences requises (numérique, commercial…).

Défi 12 (7) : élargir le champ des compétences numériques et commerciales des salariés en poste.
Actions : prioriser les thèmes de formation (7a) ; susciter une offre adaptée (7b) ; moyens et communication sur cette offre (7cd) ; renforcer la technicité de la direction entreprise, créer une boîte à outils stratégiques (1d) ; mieux accompagner la transmission et la reprise d'entreprises (4e) ; organiser des formations-actions pour le développement de la professionnalisation de la fonction ressources humaines, notamment dans les TPE et PME (5c).

Défi 13 (8 + abc) : gérer l'avenir professionnel des personnes faiblement qualifiées ou menacées.
Actions : développer avec anticipation les atouts d'employabilité individuelle interne et externe ; développer un accompagnement individuel de retour à l'emploi.

L'EDEC a été élaboré par :

→ Le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Santé, Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP) ;
→ La commission paritaire nationale de l'emploi des imprimeries de labeur et des industries graphiques (CPNE-IG) composée :
• des représentants des employeurs de l'imprimerie et des industries graphiques :
- L'Union nationale de l'imprimerie et de la communication (UNIC)
- La chambre syndicale nationale du prépresse (CSNP)
- La chambre syndicale nationale de reliure-brochure-dorure (CSNRBD)
- La fédération des SCOP de la communication
- Le groupement des métiers de l'imprimerie (GMI)
• des représentants des organisations syndicales des salariés :
- F3C CFDT Conseil, culture, communication
- Filpac-CGT Industries du livre, du papier et de la communication
- FO Fédération du livre
- CFE-CGC Industries polygraphiques
- CFTC Communication écrite, graphique et audiovisuelle
→ Les représentants de l'Observatoire des métiers et des marchés
→ Les représentants de l'OPCA de la communication graphique et des multimédias (CGM)

SYNTHÈSE N° 55

Publiée par la Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle
7, square Max-Hymans, 75741 Paris Cedex 15.
Conception et réalisation : Bayard Presse/Senior Expert - 18, rue Barbès, 92128 Montrouge.
Rédaction : Patrick Coudreau • Mise en pages : Richard Gillery, Studio Belgomedia.
Secrétariat de rédaction : Martine Kanters, EDIRE.
Toutes photos : OPCA CGM • Imprimé en France par SACIPRINT.
Date de publication : 2011.

Les organisations professionnelles ou interprofessionnelles peuvent mettre en œuvre avec l'État, dans un cadre contractuel, les engagements de développement de l'emploi et des compétences (EDEC) pour préparer et accompagner l'évolution des emplois et des qualifications.

L'objectif des accords ainsi conclus est d'anticiper les effets sur l'emploi des mutations économiques, de prévenir les risques d'inadaptation à l'emploi des actifs occupés et de répondre aux besoins de développement des compétences des salariés comme des entreprises.

Confrontée à la concurrence croissante du numérique, à la hausse des coûts des matières premières, à l'érosion du volume des marchés... la branche de l'imprimerie et des industries graphiques doit inventer de nouveaux process techniques et organisationnels pour faire face à la baisse de l'imprimé papier.

Pour s'adapter et assurer son avenir, la branche engage une stratégie de repositionnement des entreprises au sein de la filière, une politique forte de ressources humaines et une mobilisation des acteurs vers une mutation industrielle et de services réussie.

L'étude dont est tirée cette synthèse a été réalisée par le cabinet AMBROISE BOUTEILLE & ASSOCIÉS.

Cette synthèse n° 55 est publiée par la Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle, 7, square Max-Hymans, 75741 Paris Cedex 15

Elle est disponible sur le site :

www.emploi.gouv.fr

DGEFP
DÉLÉGATION GÉNÉRALE À L'EMPLOI ET À LA FORMATION PROFESSIONNELLE
www.emploi.gouv.fr