



Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie - DGCIS

Etude d'évaluation du différentiel de compétitivité entre les
industries graphiques françaises et leurs concurrents
européens

Rapport final de l'étude

 **ERNST & YOUNG**
Quality In Everything We Do

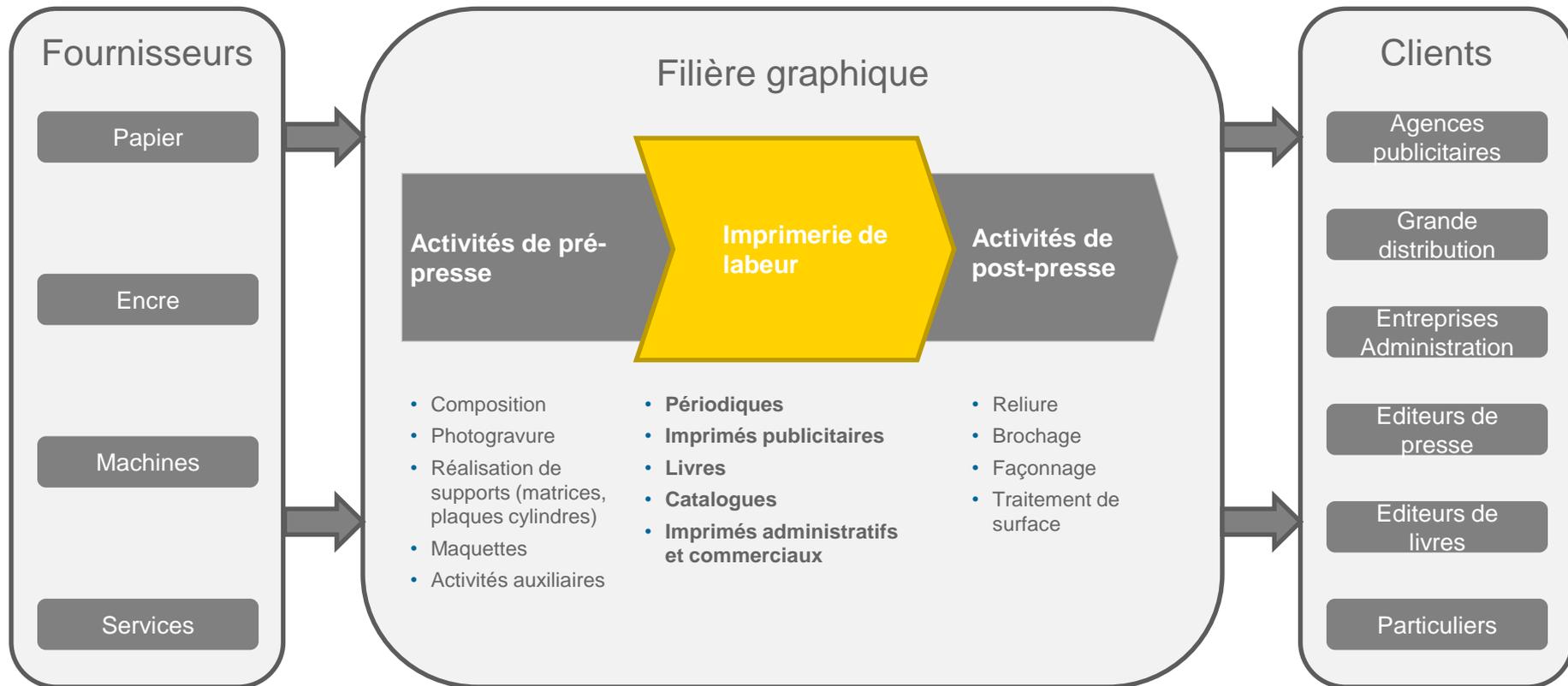
Sommaire

▶ Caractérisation de la filière graphique	3
▶ Etude macroéconomique du différentiel de compétitivité	30
▶ Analyse des attentes des donneurs d'ordres	55
▶ Synthèse des analyses	84
▶ Pistes d'actions	103
▶ Annexes	116



Caractérisation de la filière graphique en France

Périmètre de l'étude

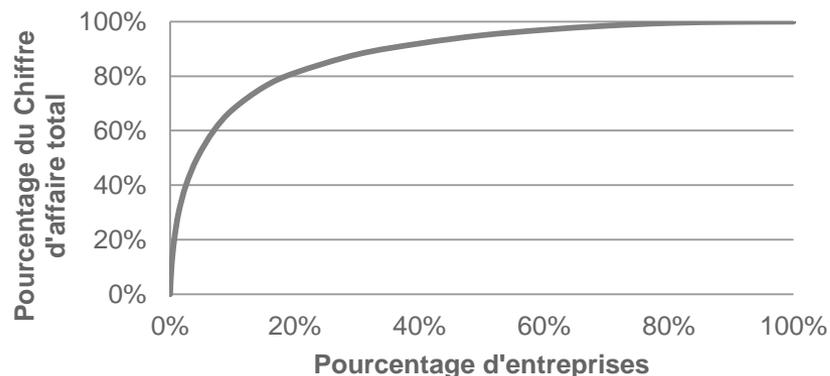


- ▶ Les segments de l'impression d'emballages et de l'impression de journaux ne rentrent pas dans le cadre de cette étude
- ▶ Pays étudiés : France, Royaume-Uni, Espagne, Belgique, Italie, Allemagne
- ▶ Des entretiens réalisés avec l'ensemble des acteurs de la filière.

Un tissu industriel atomisé, surtout en France ...

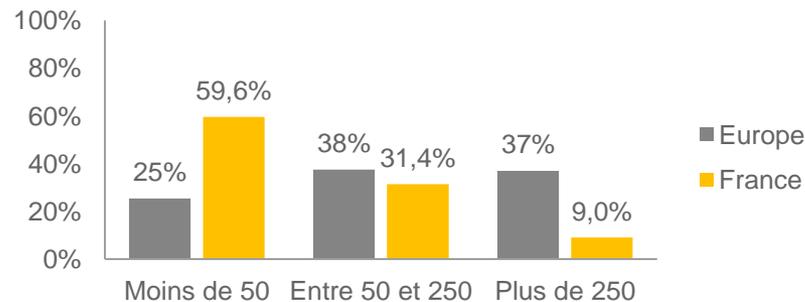
- Un tissu industriel caractérisé par de très nombreux acteurs de petite taille, notamment par rapport à l'Europe
- Une concentration faible, avec cependant 20% des entreprises qui réalisent plus de 80% du CA de la filière
- Cette atomisation de la filière peut entraîner une difficulté de rencontre entre l'offre et la demande, les petits acteurs ne pouvant fréquemment pas répondre aux appels d'offres des donneurs d'ordres impliquant de forts volumes dans des délais courts, et ce malgré un contexte général surcapacitaire

Concentration de la filière



Source : Diane, retraitement Ernst & Young

Répartition du chiffre d'affaires de la filière en fonction de la taille des entreprises (2009)

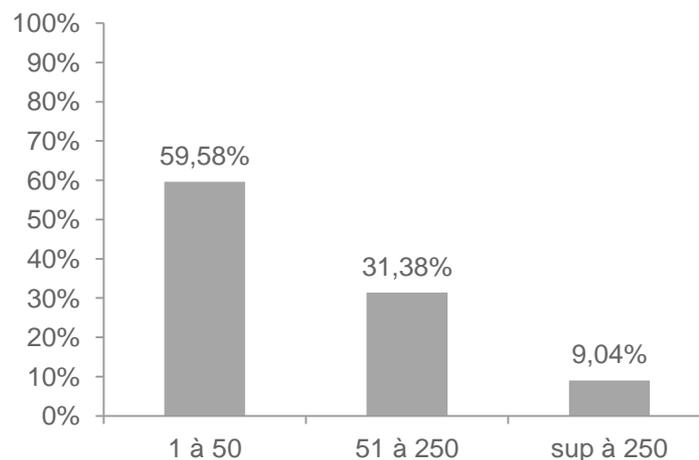


Source : Amadeus, retraitement Ernst & Young

... où 91% du chiffre d'affaires est réalisé par les PME

- ▶ La filière se compose majoritairement de TPE opérant sur des marchés locaux : 96% des entreprises ayant moins de 50 salariés
- ▶ Une petite taille exposant les entreprises à plusieurs difficultés* :
 - ▶ Des problèmes de trésorerie
 - ▶ Des difficultés pour investir, dont dans de nouveaux équipements. Les banques peuvent se montrer réticentes vis-à-vis des entreprises du secteur de l'imprimerie.
 - ▶ Un travail insuffisant sur le marketing de l'offre : les entreprises étant plus tournées vers la technique que vers l'approche commerciale.
 - ▶ Un manque de moyens pour la formation, les métiers de l'imprimerie devenant de moins en moins attractifs pour les jeunes.

Répartition du CA par taille d'entreprises (2009)



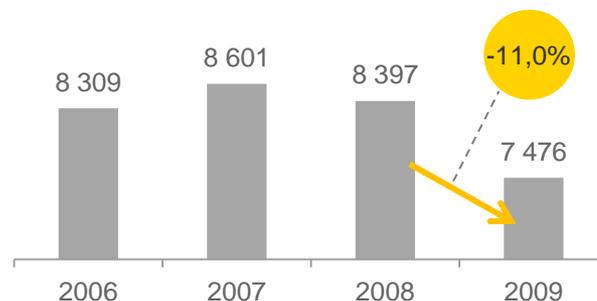
Source : Diane, retraitement Ernst & Young

*Source : entretiens

Une baisse continue de l'activité de la filière graphique

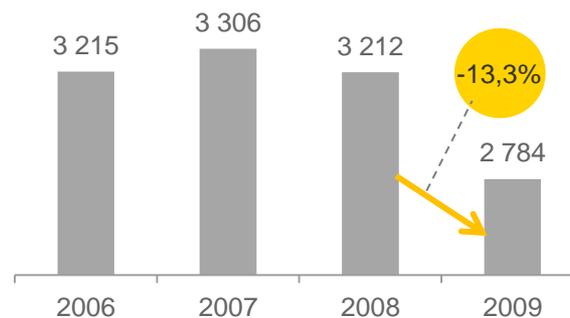
- Un recul du chiffre d'affaires de la filière graphique lié à plusieurs facteurs :
 - Baisse de la demande du marché publicitaire français
 - Réduction des tirages de la presse
 - Repli de l'impression de catalogues de vente par correspondance.
 - Baisse tarifaire des imprimeurs
- Une baisse de la valeur ajoutée plus importante que le chiffre d'affaires en 2009, en raison du manque de flexibilité des imprimeurs face à la chute brutale de l'activité.

Chiffre d'affaires (M€)



Source : Diane, NACE rév.2, 2008 : Imprimerie et services annexes, retraitement Ernst & Young

Valeur ajoutée (M€)

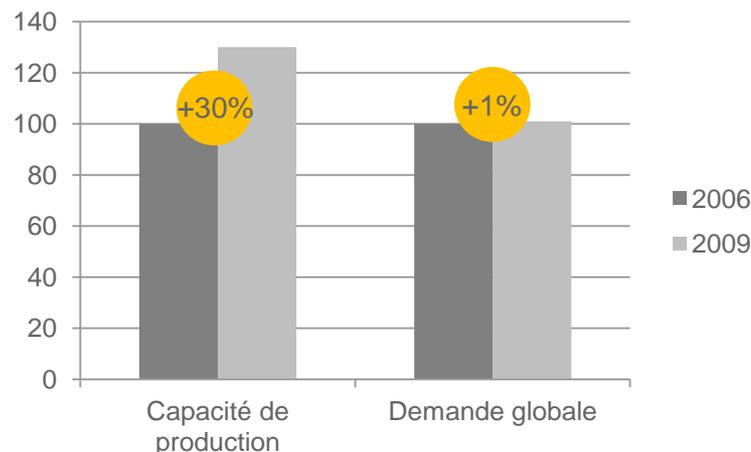


Source : Diane, NACE rév.2, 2008 : Imprimerie et services annexes, retraitement Ernst & Young

Une surcapacité de l'industrie cumulée à la réduction conjoncturelle de la demande

- La surcapacité est considérée comme l'une des principales causes de pertes d'emploi dans le secteur, résultant à la fois de la stagnation de la demande en Europe et des investissements massifs des imprimeurs ces dernières années.
- Le taux d'utilisation des machines est d'autant plus réduit en raison de la montée en efficacité des nouveaux équipements.
- Les industriels tendent à combler leur capacité de production en prenant en charge des travaux à faible marge.
- Il existe désormais un vrai risque de voir l'adoption de mesures plus draconiennes de réduction des coûts dans le but de maintenir les marges.

Evolution de la capacité vs. demande de l'industrie graphique en Europe ⁽¹⁾
(unités : indice en valeur base 100 en 2006)

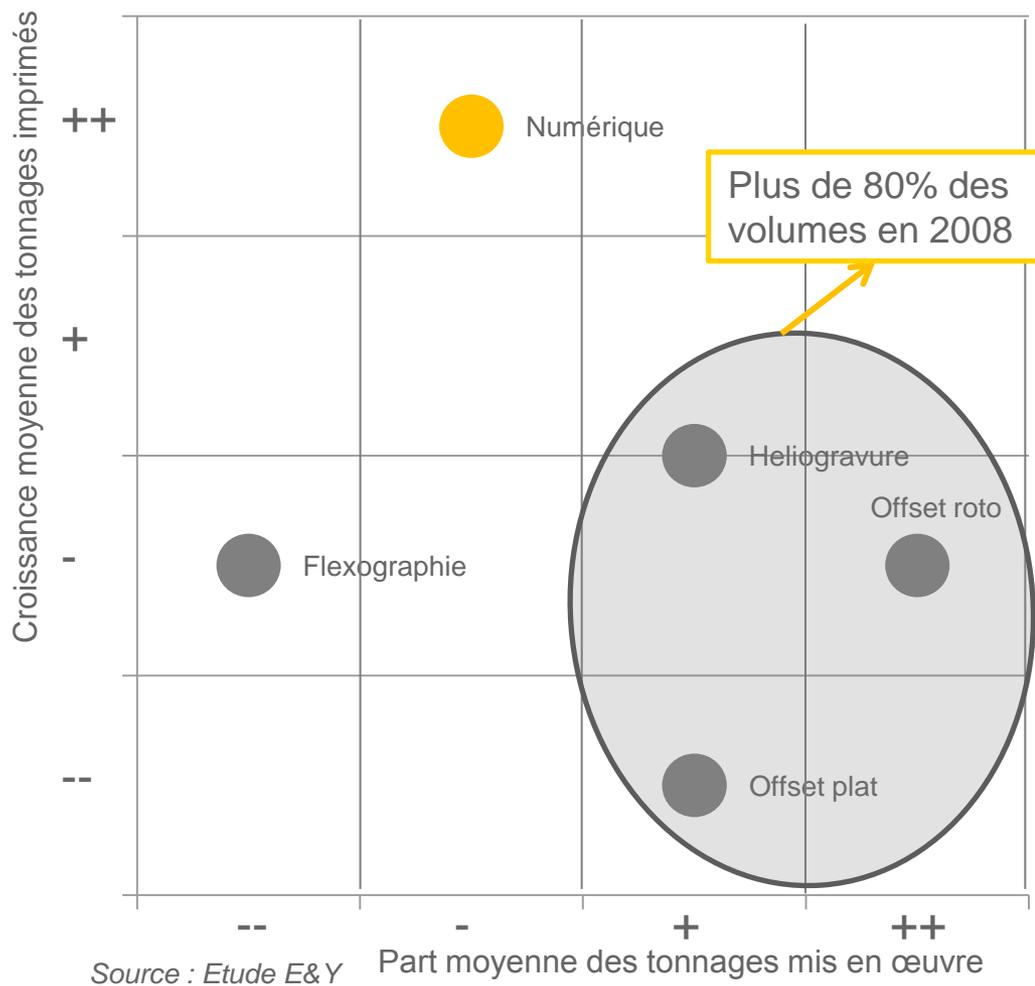


Exemples de surcapacité par technologie en Europe, estimations 2010 ⁽²⁾

Technologie	Surcapacité
Offset	15% à 20%
Offset à bobines	25 à 30%
Héliogravures	25 à 30%

*Sources : (1) Gennard, J : « The impact of the Financial crisis on the European Graphical Industry », septembre 2009 / (2) « L'avenir de l'industrie graphique en Europe est entre nos mains », CE, 2010

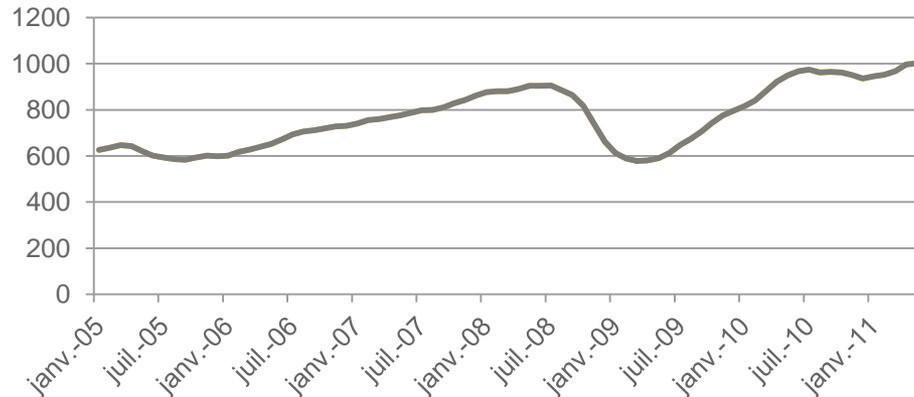
Positionnement des différentes technologies



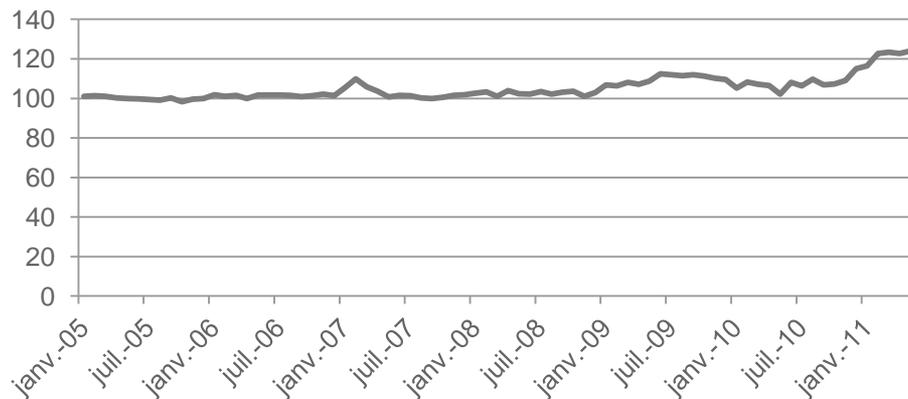
- Un recul constant la technologie offset, qui reste cependant majoritaire en volume
 - Déclin structurel du marché du continu
 - Dématérialisation
 - Mauvaise conjoncture sur les marchés de la presse et de la publicité
 - Concurrence des technologies alternatives
- Le numérique reste aujourd'hui minoritaire en France mais présente une très forte croissance
 - 15% des imprimeurs équipés en 2008
 - 57% des acteurs interrogés en 2007 prévoient de s'équiper en numérique à court terme
 - Plus de 80% des imprimeurs équipés en 2011

Une pression amont des fournisseurs qui imposent leurs prix...

Prix de la tonne de pâte à papier en €



Prix départ usine des encres d'imprimeries



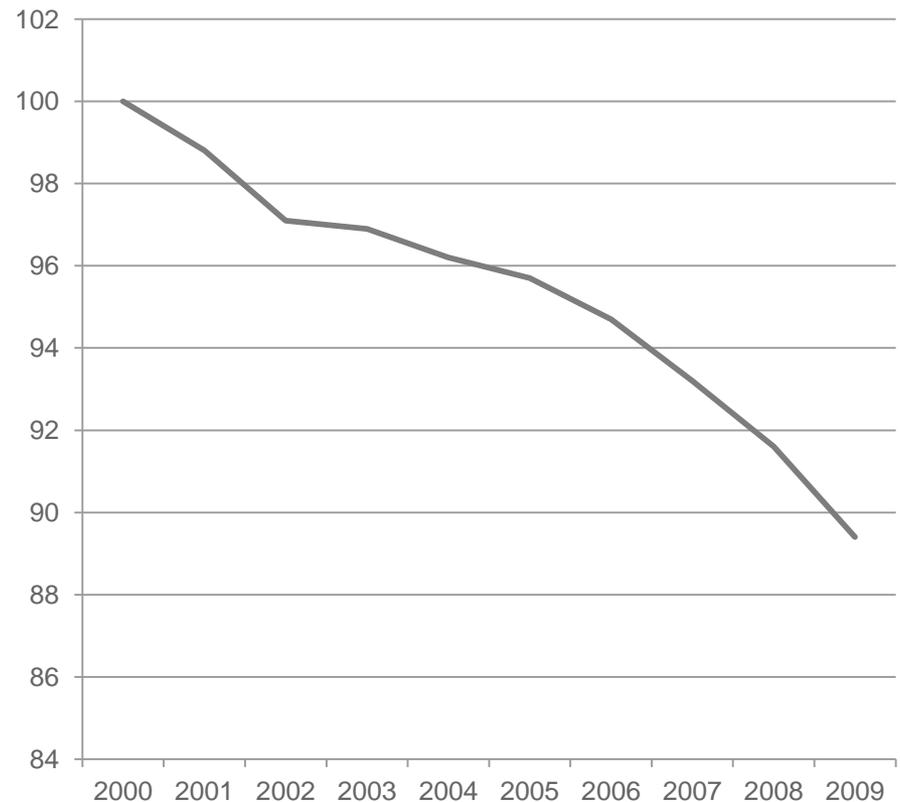
Source : EUPIA, AFEI, Graphiline, Entretien E&Y, INSEE

- Le prix des matières premières a fortement augmenté au cours des dernières années
 - Augmentation de 76% de l'indice du prix d'achat à l'importation de la pâte à papier entre juin 2008 et juin 2009
 - Le coût des matières premières pour la fabrication d'encre ont augmenté entre 30 et 50% entre janvier 2009 et juin 2009
- Dans un contexte où les fournisseurs de la filière graphique sont principalement des grands groupes industriels mondiaux, ils ont la capacité de répercuter le coût de leurs matières premières sur les prix de ventes de leurs produits aux acteurs de la chaîne graphique. Par exemple, Sun Chemical, leader mondial du marché des encres, vient d'annoncer une augmentation des prix de l'encre entre 8% et 20% pour juillet 2011

Et une pression aval des donneurs d'ordres sur les prix de vente

- Les donneurs d'ordres profitent du contexte difficile pour le secteur des imprimeurs pour exercer une pression importante sur les prix de ventes d'imprimés
 - Mise en concurrence de nombreux acteurs
 - Pratique d'enchères inversées
 - Absence de contrats de moyen/long terme
 - Utilisation des courtiers
- Les imprimeurs faisant face à une surcapacité n'ont pas d'autre choix que de baisser leurs prix pour rentabiliser les investissements réalisés et couvrir leurs coûts fixes

Evolution du prix à la production dans l'imprimerie française



Source : Xerfi, INSEE

Une offre pléthorique de PME laissant un champ de progression pour les courtiers d'impression

Le courtage d'impression

- ▶ Un rôle de d'intermédiaire entre le client et les imprimeurs, recherchant le meilleur rapport qualité prix en fonction des besoins.
- ▶ Un métier nécessitant une bonne connaissance des fournisseurs, ce qui n'est pas toujours le cas des clients au regard de la multitude d'imprimeurs en France.

Bénéfices pour le client

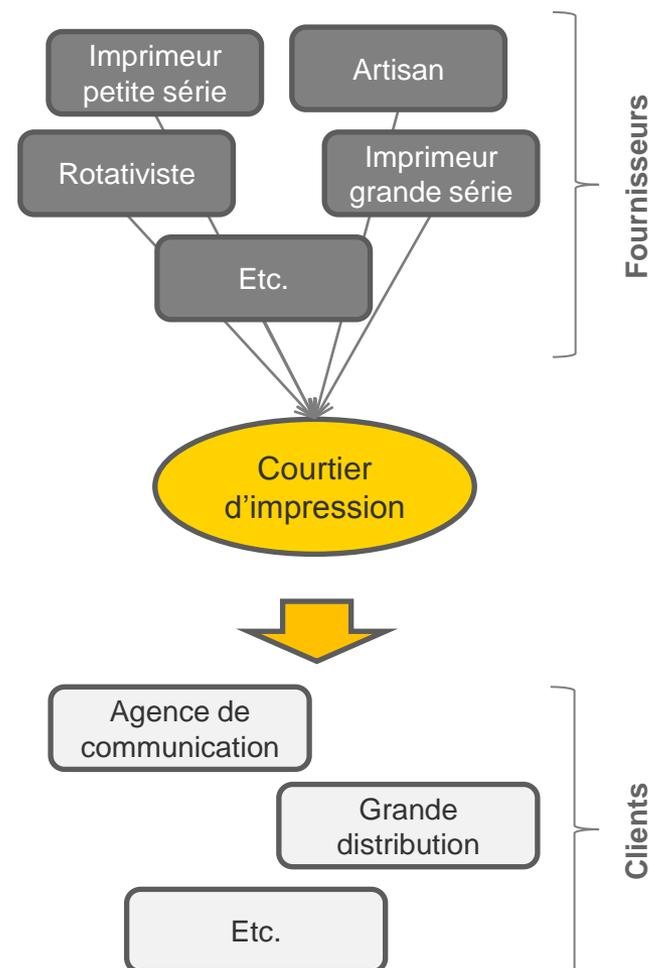
- ▶ Réactivité
- ▶ Réduction de coûts de prospection fournisseurs
- ▶ Réduction de coûts d'achat
- ▶ Travail avec un seul interlocuteur

Impacts sur la filière

- ▶ **Erosion de la marge** des imprimeurs et positionnement sur **une activité à faible valeur ajoutée**, la mise à disposition de capacité....
- ▶ ... mais une **opportunité pour les imprimeurs** d'augmenter leur CA et le taux d'occupation de leurs machines.

- Des imprimeurs exprimant l'intérêt de créer des plateformes réunissant plusieurs compétences, notamment en pré-press, et mutualisant des capacités de production de différentes technologies, servant de point d'entrée unique pour le client et offrant une offre complète à haute valeur ajoutée.

Source : entretiens

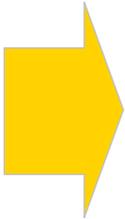


Une filière prise en étau entraînant une très grande concurrence intra-sectorielle

Acteurs de la filière

- Contexte surcapacitaire, l'offre étant supérieure à la demande, concurrence sur les prix pour remporter les marchés
- Importance des frais fixes: les acteurs ont intérêt à vendre des prestations quitte à être en dessous du seuil de rentabilité, pour amortir les frais fixes d'exploitation
- Secteur très atomisé : les donneurs d'ordres ont le choix entre énormément d'acteurs, augmentant la concurrence entre ces acteurs

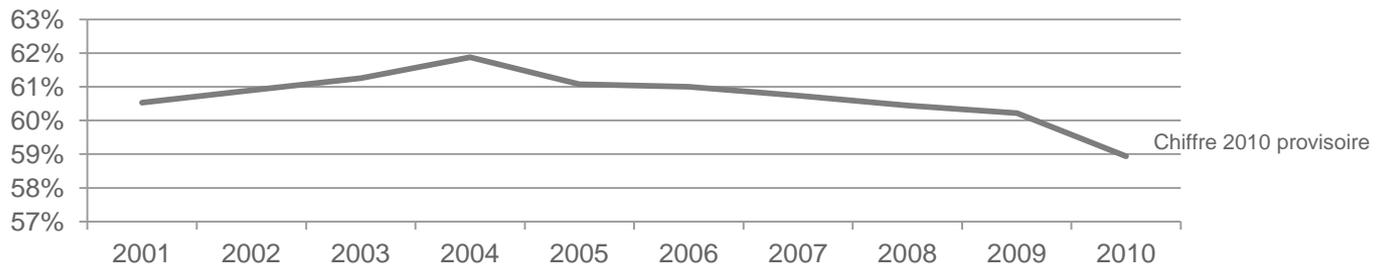
Pression sur les coûts des matières premières



Pression sur les prix de vente par les donneurs d'ordres



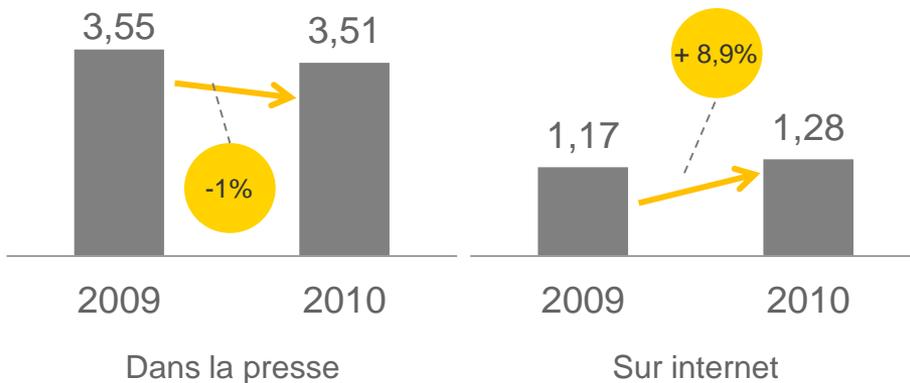
Taux de marge brute de la filière



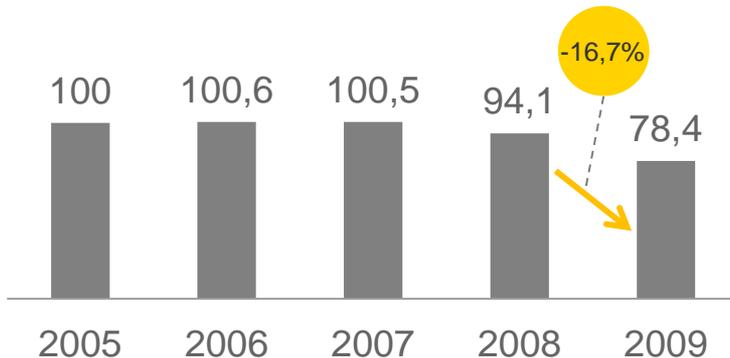
Source : Diane, retraitement Ernst & Young

Un contexte où l'émergence de produit de substitution peut faire chuter la demande

Dépenses publicitaires en milliards d'€



Impression de journaux, base 100 en 2005



- Les livres électroniques ne représentent que 1,8% des ventes de livres en France, mais sont en croissance de 40%.
- Les lecteurs commencent à se tourner vers la presse numérique et délaisser la presse écrite.
- En conséquence, une partie des budgets publicitaires se déplacent vers Internet au détriment de la presse écrite, renforçant la situation de crise pour ce secteur.
- Un contexte général du « zéro papier », préjudiciable au secteur, entraînant une baisse de la demande d'imprimés.
- Ces tendances ont aujourd'hui un impact encore relativement faible sur la demande totale d'imprimés, mais représentent une menace importante qui pèse sur la filière graphique. Si l'on suit les mêmes évolutions que dans les pays anglo-saxons, l'impact de ces nouveaux médias pourra être ressenti de manière importante d'ici 2013.

Source : Syndicat National de l'Édition, Observatoire du Hors Media, Xerfi, IREP, retraitement Ernst & Young

Synthèse - une influence globalement négative des forces extérieures sur la filière

Produits de substitution

- De plus en plus d'alternatives à l'imprimé (ebook, ordinateurs)
- Nouveaux médias en forte croissance (publicité sur internet...)

Fournisseurs

- Secteur très concentré
- Quelques grands acteurs internationaux pour chaque produit
- Coûts de transfert faibles

Concurrence intra sectorielle

- Secteur très atomisé : de très nombreux acteurs de petite taille
- Part des frais fixes importante
- Peu d'économies d'échelle
- Surcapacité sur la filière

Donneurs d'ordres

- Des donneurs d'ordres de grande taille
- Influence croissante des courtiers
- Possibilité d'intégration amont

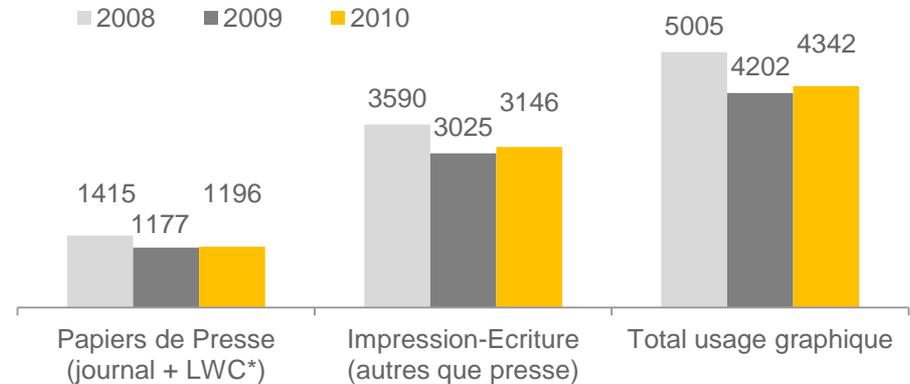
La filière graphique subit de nombreuses contraintes externes qui impactent négativement sa rentabilité. Les tendances observées au cours des dernières années sont une conséquence directe de ces contraintes. Une poursuite de la consolidation de la filière à moyen terme pour rationaliser les capacités de production par rapport à la demande apparaît comme probable.

Tendances de la filière graphique française et ses principaux marchés

Une baisse de consommation de papier qui se poursuit

- ▶ La consommation de papier s'est réduite de 22% entre 2000 et 2010. Les entreprises et particuliers tendent à réduire leur consommation de papier en l'utilisant de manière responsable. La croissance des surfaces imprimées et la réduction du taux de gâche papier des imprimeurs ont néanmoins soutenu la croissance de la filière entre 2000 et 2010 avec +43% de CA sur cette même période.
- ▶ La consommation de papier a repris légèrement en 2010 (+3,3%) après l'effet de crise, mais les professionnels du papier prévoient une baisse annuelle de la consommation entre 1% et 2% à horizon 2015.
- ▶ Une amélioration de la **valeur des ventes / papier consommé** est primordial pour le développement de la filière graphique, surtout dans un contexte de consolidation du secteur du papier (4 acteurs assurent 80% de la distribution de papier à usage graphique)

Consommation apparente de papier (KT)



Source : Copacel / *LWC : papier couché léger

France	2000	2008	2009	2010	2011 ^(e)	2015 ^(e)
Consommation papier à usage graphique (KT)	5 574	5005	4202	4342	4406	entre 4065 et 4233
CA de la filière graphique (M€)	5496	8701	7727	7882 ^(p)		
Ratio CA/papier consommé (M€/KTt)	0,99	1,74	1,84	1,82		

Sources : Copacel, Diane

(p) prévision Xerfi de croissance de CA / (e) estimations des professionnels du papier

Source : entretiens France

Tendances de la filière graphique française et ses principaux marchés

Un écart (export-import) négatif pour presque tous les produits imprimés, mais qui a tendance à se contracter pour les livres et brochures, timbres, ouvrages graphiques et albums

Commerce international de produits imprimés en France	Exportations FAB		Importations CAF		Solde de la balance commerciale
	Valeur 2010 (M€)	Evol. valeur 09-10	Valeur 2010 (M€)	Evol. valeur 09-10	Valeur 2010 (M€)
→ Livres et brochures	623,7	7,9%	700,1	-1,7%	-76,4
Périodiques (parution >4x/sem)	389,2	-2,9%	345,6	-12,8%	43,6
Imprimés publicitaires	155,9	-3,4%	219,4	-15,8%	-63,4
Catalogues commerciaux	149,3	1,8%	242,5	0,9%	-93,2
Périodiques (parution <4x/sem)	44,6	0,1%	56,3	10,5%	-11,7
Images, gravures et photographies	42,7	10,7%	49,7	26,5%	-7,0
Cartes postales	14,0	-4,9%	20,4	2,7%	-6,4
Dictionnaires et encyclopédies	12,8	-11,2%	14,2	-14,7%	-1,4
→ Timbres	12,8	16,7%	1,8	-39,7%	11,0
→ Ouvrages cartographiques	9,1	4,3%	10,5	2,6%	-1,4
Calendriers	5,1	-0,2%	13,3	-5,7%	-8,2
→ Albums ou livres d'images	3,6	24,1%	43,4	10,3%	-39,7
TOTAL	1462,9	2,5%	1717,1	-4,8%	-254,23

Source : statistiques des douanes

<0
 >0



Marchandises dont l'évolution des exportations est >0 et supérieure à l'évolution des importations

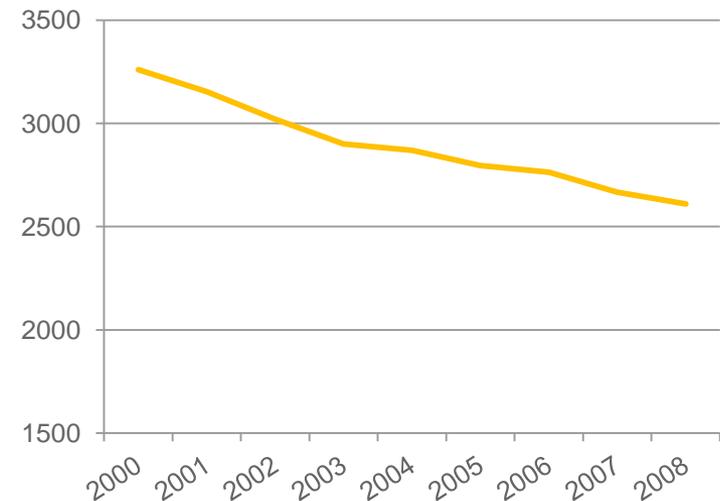
- ▶ Le solde de la balance commerciale en 2010 est positif pour seulement 2 produits imprimés :
 - les périodiques à parution supérieure à 4 fois par semaine, dont l'import reste contraignants au regard des exigences de délais de livraison
 - les timbres, principalement par l'entreprises Cartor réalisant un CA de 12M€ (2010) exclusivement à l'export

Tendances de la filière graphique française et ses principaux marchés

Le pré-presse : un métier qui disparaît progressivement

- ▶ Aujourd'hui, les nouvelles technologies font que ces activités ne sont plus toujours nécessaires :
 - ▶ **Préparation des films et des plaques** : l'évolution du traitement des données numérique (Computer to Film, Computer to Plate, Computer to Press, Computer to Print) a peu à peu rendu obsolète toutes une série de métiers du pré-presse
 - ▶ **Travail de mise en page** : les nouveaux logiciels de PAO font qu'aujourd'hui les agences de communication et même les donneurs d'ordres sont capables de créer directement des fichiers numériques « prêts à l'impression »
 - ▶ **Travail en colorimétrie** : l'évolution des machines a rendu tout le travail de colorimétrie et de calibrage des machines moins importante

Nombre d'entreprise dans le pré-
presse (code NAF 1813Z)



Source : UNEDIC

Impacts sur la filière graphique

- Le pré-presse reste incontournable dans le domaine du packaging (du à la complexité des traitements à effectuer sur les images), et auprès des clients désirant garder leur indépendance par rapport aux imprimeurs (garder le contrôle de l'ensemble des fichiers sources et pouvoir les faire tirer indépendamment par différents imprimeurs)
- Une opportunité pour les imprimeurs serait d'intégrer ces fonctions du pré-presse pour proposer des services à plus haute valeur ajoutée à leur clients.

Tendances de la filière graphique française et ses principaux marchés

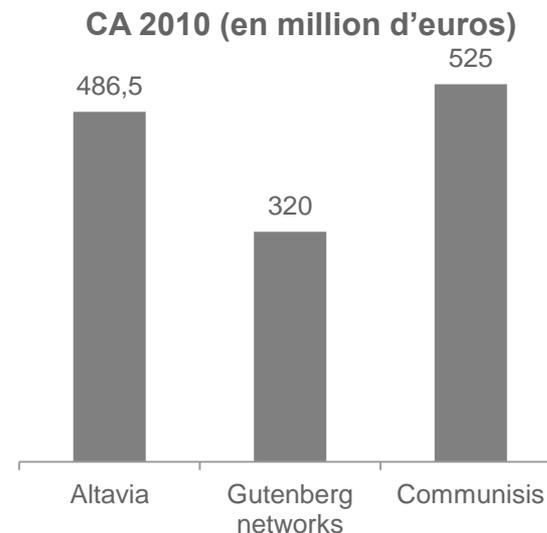
Les plateformes d'impression : des acteurs clés pour les grands donneurs d'ordres

Quels intérêts pour les donneurs d'ordres d'utiliser les plateformes?

- ▶ Permet d'avoir des économies liées à la massification des volumes
- ▶ Une seule facturation, un seul prestataire à piloter
- ▶ Possibilité de supprimer le risque de dépendance économique (on représente un faible pourcentage du chiffre de la plateforme, contre quasiment tout le chiffre d'un petit acteur)
- ▶ Avoir un prestataire en bonne santé financière.
- ▶ Mutualiser les honoraires : une seule enveloppe d'honoraires.
- ▶ La plateforme peut mettre en place des outils informatiques collaboratifs qui permettent de gagner du temps dans la création des brochures par exemple, meilleure gestion globale des flux et donc gains en performance.

Raison principale :

- ▶ Réduire les coûts (ce qui se retrouve dans les critères finaux de choix) => à 90% l'objectif de la plateforme est de réduire les coûts pour ses clients.



Source : rapports annuels

Impacts sur la filière graphique

Pour travailler avec les plateformes, les imprimeurs devront avoir :

- une bonne capacité à gérer des flux de données (exemple, bases de données pour emailing) et avoir les outils nécessaire pour collaborer en direct avec les donneurs d'ordres
- des technologies variées pour pouvoir répondre à un spectre de demande aussi large que possible
- un système logistique de bon niveau pour pouvoir gérer des projets d'ampleur internationale
- des tarifs compétitifs

Source : entretiens

Tendances de la filière graphique française et ses principaux marchés

Le produit imprimé reste le support principal de communication pour les agences de publicité

	Dépenses des annonceurs (en milliards d'euros)	Evolution 2009/2010	Part de marché
Télévision	4,07	11,2%	13,3%
Cinéma	0,135	16,2%	0,4%
Radio	0,881	5,1%	2,9%
Internet	1,28	8,6%	4,2%
Presse	3,512	-1%	11,5%
Affichage	1,358	5,2%	4,4%
Annuaire	1,203	-4,5%	3,9%
Marketing direct	9,065	0,4%	29,6%
Promotion	4,87	4%	15,9%
Salons et foires	1,461	1,5%	4,8%
Parrainage	0,808	5,3%	2,6%
Mécénat	0,31	-6,8%	1%
Relations publiques	1,7	2,5%	5,5%
TOTAL	30,654	2,9%	100%

Produits imprimés

- ▶ **Tendances générales**
- ▶ Les dépenses des annonceurs qui concernent les supports papiers représentent quasiment les 2/3 des budgets publicitaires en 2010, soit 20 milliards d'euros.
- ▶ Le marketing direct, en fort repli sur les dernières années est à nouveau plébiscité par les annonceurs
- ▶ Le marché de la presse et celui des annuaires subit une forte concurrence de la part d'internet, les annonceurs réajustent leur budgets pour refléter ces tendances de consommation
- ▶ **Faits marquants**
- ▶ Le délai entre la commande et la livraison est entre 4 et 7 jours aujourd'hui sur le marché de l'affichage, alors qu'il était de 20 jours auparavant
- ▶ Les annonceurs font de plus en plus des actions ciblées, tous les deux mois environ, d'où la nécessité d'une meilleure réactivité
- ▶ Sur l'ensemble des produits, on observe une réduction des séries, on a des tirages plus courts et plus fréquents

Impacts sur la filière graphique

Source : IREP, entretiens

Les imprimés publicitaires sont aujourd'hui des marchés porteurs pour les imprimeurs. Pour se positionner correctement sur ces marchés, les imprimeurs devront de plus en plus être capable de :

- répondre dans des délais courts
- faire de la personnalisation
- proposer des prix compétitifs sur des tirages courts



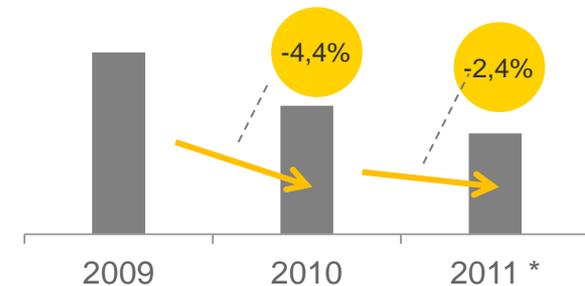
La technologie numérique est très adaptée pour se positionner sur ce type de marchés

Tendances de la filière graphique française et ses principaux marchés

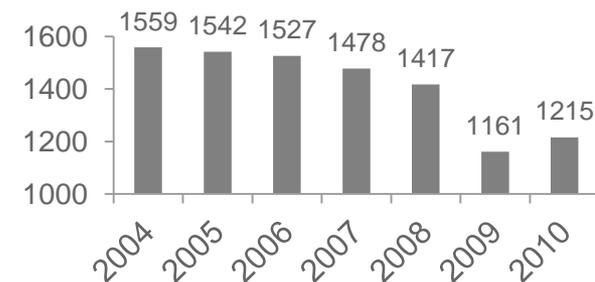
Des ventes de magazines en baisse malgré certains secteurs éditoriaux porteurs

- ▶ Malgré une augmentation des recettes publicitaires en 2010, les ventes de presse magazine ont chuté en 2010 et continuent de baisser en 2011 (baisse de 1,2% au premier semestre)
- ▶ Ces baisses s'expliquent par une évolution des habitudes des consommateurs qui vont chercher sur Internet l'information qu'ils avaient hier dans la presse magazine. Cette concurrence se traduit différemment suivant les secteurs éditoriaux :
 - ▶ elle est plus forte pour les titres de télévision (-3,1% au premier semestre 2011, alors que ces titres représentent à eux seuls 800 millions d'exemplaires par an), les consommateurs passent de plus en plus par Internet pour s'informer des programmes télé
 - ▶ les titres féminins se portent bien avec une croissance de 4,6% au premier semestre 2011
 - ▶ les secteurs de la presse masculine et de la presse économique sont les plus fortement touchés avec des baisses au premier semestre 2011 de 16,1% et 6,2% respectivement.

Evolution des ventes de la presse magazine



Recettes publicitaires de la presse magazine en million d'€



Source : IREP, OJD, prévision pour 2011 sur la base du premier semestre

Impacts sur la filière graphique

- Les secteurs porteurs sur lesquels doivent se positionner les imprimeurs sont ceux où la matière papier aura plus d'importance que l'information en elle-même : c'est le cas notamment pour des segments haut de gamme (titres féminins, décoration d'intérieur et autres produits visuels).
- Les imprimeurs peuvent aussi se positionner sur les nouveaux médias en proposant aux donneurs d'ordres de faire la mise en page des articles pour tout type de support : imprimé, publication sur internet, publication pour smartphones et tablettes...

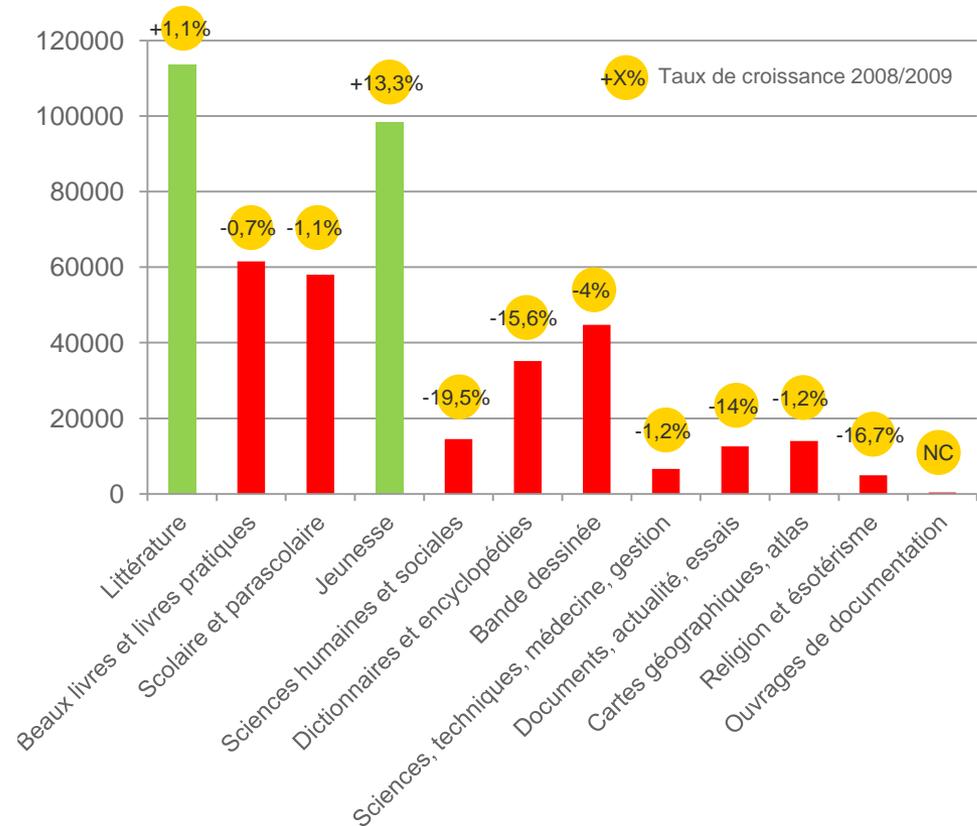
Tendances de la filière graphique française et ses principaux marchés

Les titres jeunesse et littérature seuls en croissance dans l'édition du livre

Des volumes de production en baisse en 2009, mais qui reste variable suivant les catégories éditoriales:

- ▶ Le secteur jeunesse enregistre une forte hausse en 2009 (+21,5% en valeur, +13,3% en volume), porté par la vente de certains blockbusters. Cependant, au-delà des phénomènes éditoriaux ponctuels, le secteur se porte bien puisque la majorité des éditeurs jeunesse sont en grande progression.
- ▶ A l'inverse, le secteur des dictionnaires et encyclopédies est en chute libre pour la quatrième année consécutive avec une baisse de 26% en valeur et 15,6% en volume. Cette tendance s'explique par une substitution massive des usages vers les encyclopédies et dictionnaires en ligne gratuits.
- ▶ La littérature reste aujourd'hui la catégorie éditoriale la plus importante et se trouve être le seul secteur éditorial en croissance avec le secteur jeunesse.

Poids des différentes catégories éditoriales en volume



Source : SNE

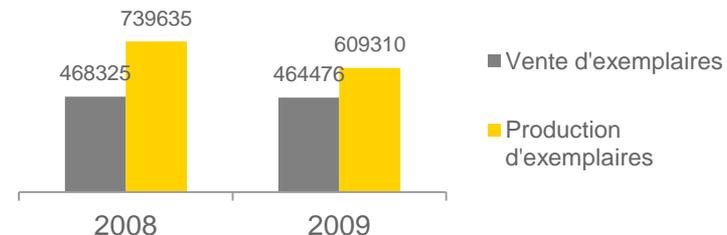
Tendances de la filière graphique française et ses principaux marchés

Les éditeurs face au tournant du numérique

- ▶ L'édition de livre est un marché historiquement porteur, avec une croissance entre 2000 et 2009 de 14,6%
- ▶ On note cependant une chute du CA en 2008 et une stagnation du CA en 2009. On remarque que cette stagnation se fait dans un contexte de diminution de la production d'exemplaires de 17,6% entre 2008 et 2009.
- ▶ La France est aujourd'hui en retard sur le secteur des livres numériques, notamment par rapport à des pays comme les Etats Unis, la Grande Bretagne ou le Japon, où une adoption rapide des nouvelles technologies a eu lieu et où les habitudes de consommation ont déjà fortement évolué.
- ▶ Encore très marginal il y a quelques années, le livre numérique est aujourd'hui amené à croître de façon importante.

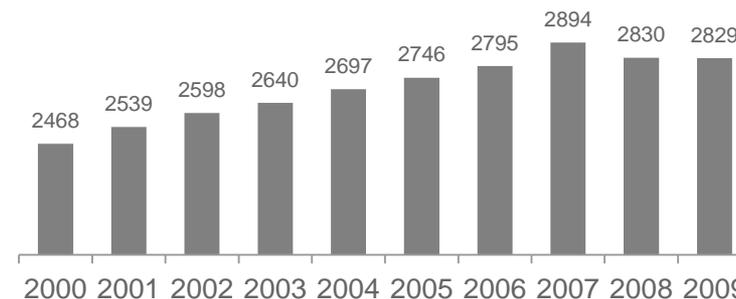
Source :entretiens

Production et vente d'exemplaires de livres



Source :SNE

CA de l'édition



Source :SNE

Impacts sur la filière graphique

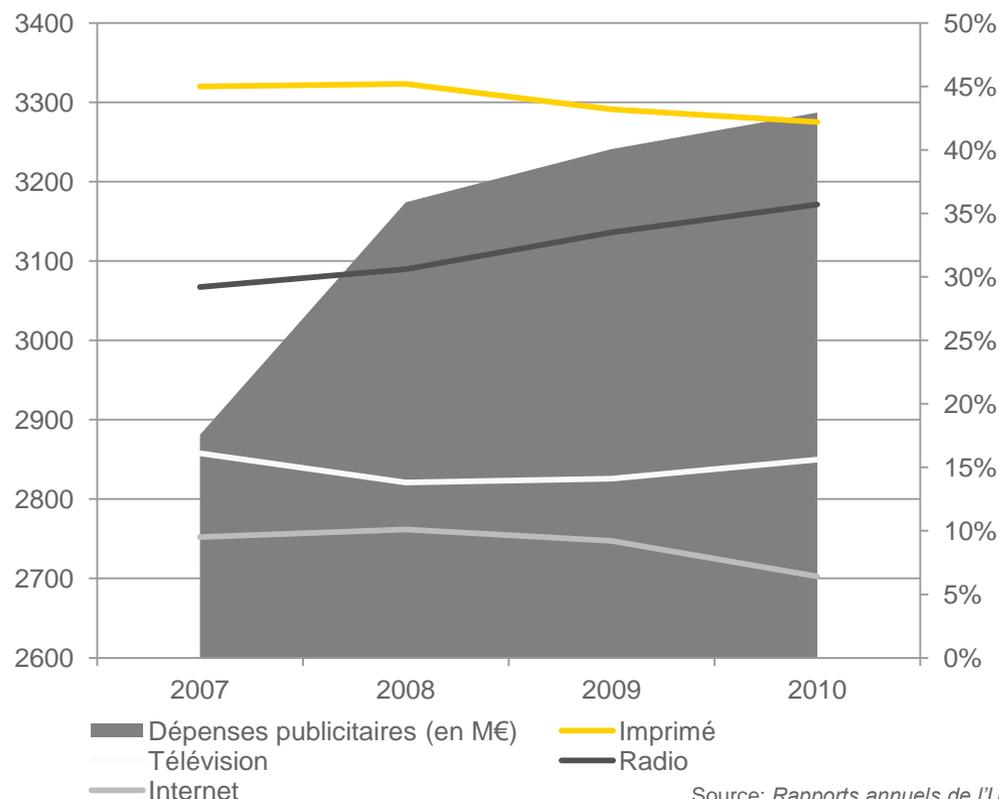
En termes de prospective, la filière graphique ne doit pas s'attendre à une augmentation des commandes comme cela a pu être le cas dans les années 2000 : les nouveaux modes de consommations (tablettes, liseuses électroniques), s'ils restent aujourd'hui marginaux sont amenés à concurrencer le marché de l'édition comme il le font aujourd'hui aux Etats-Unis. De la même façon que pour les magazines, les imprimeurs peuvent offrir des de mise en page pour différents types de supports.

Tendances de la filière graphique française et ses principaux marchés

Grande distribution

- ▶ Bien que les entreprises du secteur de la grande distribution ont augmenté leur dépenses publicitaires par 14 % entre 2007 et 2010, cette croissance n'a pas profité l'industrie d'impression qui continue de perdre son poids.
- ▶ Une spécificité française fut l'ouverture tardive de la télévision à la publicité par la grande distribution en 2007. C'est toutefois la radio qui semble rivaliser le plus la publicité imprimée.
- ▶ Autre concurrence sévère: les nouveaux médias (Internet, écrans,...) et moyens de communication (réseaux sociaux). Ils s'accaparent des parts de plus grands des budgets publicitaires
- ▶ Enfin, l'accent sur l'environnement joue également en défaveur de la filière. A cause d'un mauvais image environnemental auprès des consommateurs, Carrefour puis Leclerc ont décidé d'arrêter complètement l'utilisation de produits imprimés dans leur communication.
- ▶ Carrefour est rapidement revenu sur sa décision, les produits imprimés ayant un impact que n'ont pas d'autres moyens de communication.

Dépenses publicitaire dans le secteur de la distribution



Source: Rapports annuels de l'Union des annonceurs.

Impacts sur la filière graphique

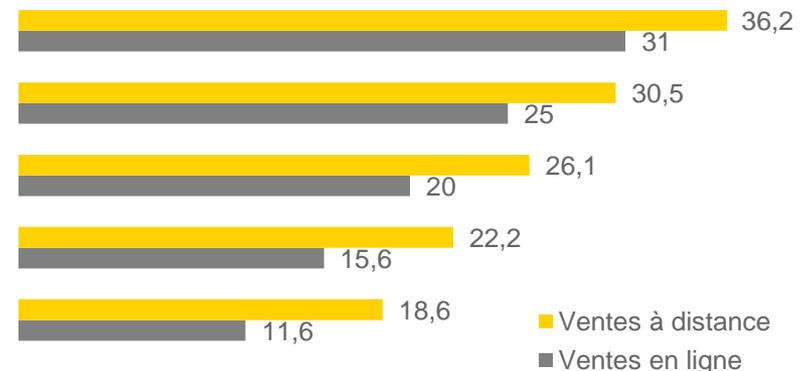
La grande distribution est un des grands donneurs d'ordres de la filière graphique et tend aujourd'hui à redistribuer ses budgets communications entre les différents médias, diminuant sa demande de produits imprimés. Malgré tout, les acteurs réalisent aujourd'hui que les produits imprimés restent fondamentaux dans leurs campagnes de communication. Aujourd'hui, seuls les grands acteurs sont capables de répondre aux attentes de ce marché, en terme de prix et dans leur capacité à gérer des projets complexes, parfois de dimension internationale.

Tendances de la filière graphique française et ses principaux marchés

E-commerce et vente à distance : marchés porteurs pour la filière graphique

- ▶ L'e-commerce et la vente à distance (VAD) ont connu une croissance soutenue ces 5 dernières années. Ces deux secteurs affichent respectivement un taux de croissance annuel moyen de vente de 28% et 18% entre 2006 et 2010, notamment du à l'évolution du comportement d'achat des consommateurs et la progression du déploiement de l'internet auprès des ménages.
- ▶ La croissance sur l'e-commerce devrait se maintenir les prochaines années :
 - ▶ 76% des entreprises du secteur prévoient une augmentation de leurs effectifs en 2011 (*Source : étude Fevad-Club des DRH du Net / Asterès, novembre 2010*)
 - ▶ 97% des acheteurs en ligne sont satisfaits de leurs achats sur internet au cours du 1^{er} semestre 2011 (*Source: Baromètre Fevad / Médiamétrie / NetRatings, mai 2011*)

Ventes de produits et services
(en Mds €)



Source : Fevad

unités : M€	2005	2006	2008	Var 06-08
Facturation de catalogues et brochures de VAD	318,5	305,2	331,5	+4,1%

Source : INSEE

Impacts sur la filière graphique

L'e-commerce et la VAD constituent des marchés porteurs pour la filière graphique, qui doit néanmoins répondre à la montée des exigences des clients sur la réactivité et les délais de livraison, de plus en plus sur des commandes ponctuelles.

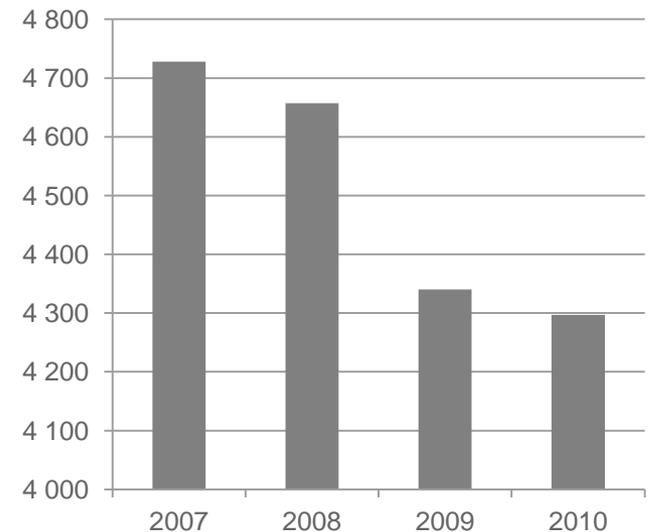
Source : entretiens

Tendances de la filière graphique française et ses principaux marchés

Entreprises et administrations

- ▶ De la même façon que pour d'autres types de marchés, il y a une tendance par les entreprises et administrations à vouloir réduire au maximum les stocks. Ceci est rendu possible par une meilleure réactivité des imprimeurs qui dans certains cas sont capables de livrer dans des délais très courts (inférieur à 24 heures).
- ▶ Pour tout ce qui est service local pour les petites entreprises, le relationnel est un critère clé : aujourd'hui, la plupart des acteurs font une qualité similaire et sont capables de s'aligner sur le prix: l'imprimeur capable de créer de bonnes relations avec ses clients parviendra à gagner des marchés.
- ▶ Toutefois, les entreprises d'impression voient diminuer l'impression des documents administratifs. Celle-ci s'explique à la fois par la dématérialisation et par l'utilisation en interne de systèmes d'impression.
- ▶ En même temps, on observe une stabilisation du marché de mailings papier : il s'était écroulé il y a quelques années avec internet. Maintenant, les donneurs d'ordres reviennent vers ce mode de communication.

Mailings papier (dépenses en M €)



Source: Rapports annuels de l'Union française de marketing direct

Impacts sur la filière graphique

Sans surpris, le progrès informatique mène à la dématérialisation dans l'administration publique diminuant ainsi la demande pour l'impression. Si les imprimeurs veulent suivre le rythme, ils doivent faire preuve de réactivité et d'adaptabilité et de nombreux d'imprimeurs français font preuve de ces qualités. Cependant, sur certains produits où une prévision sur le long terme est possible, beaucoup d'acteurs passent par l'étranger. Les impression de petites séries de documents, cartes de visites notamment, sont très fortement concurrencé par des acteurs étrangers qui se positionnent sur internet.

Tendances de la filière graphique en Europe et ses principaux marchés

Principaux produits imprimés en Europe

Produits imprimés (PRODCOM Code)	Donneurs d'ordres correspondants	FR		ALL		ITA		BEL		ESP		RU	
		Val '10	Evol 09- 10										
Imprimés publicitaires (18121250)	- Agences de communication - Entreprises de la grande distribution	1912 M€	+1,8 %%	4549 M€	- 0,6%	1434 M€	- 10,4 %	585 M€	- 7,9%	518 M€	- 5,8%	2069 M€	+13, 2%
Livres (18121407 et 18121414)	- Editeurs de livres	310 M€	+3,5 %	1118 M€	- 1,3%	1070 M€	+ 22,3 %	203 M€	+3,5 %	751 M€	- 4,4%	2293 M€	+50, 5%
Autres imprimés (18121990, dont administratif et commerciaux)	- Entreprises et administrations	2493 M€	+1,9 %	2741 M€	0%	2140 M€	+13, 4%	313 M€	- 1,6%	264 M€	+11, 4%	1565 M€	+25 %
Périodiques (18121300)	- Editeurs de magazines	709 M€	- 14,4 %	2038 M€	- 6,6%	883 M€	7,2%	270 M€	- 6,9%	326 M€	- 15,3 %	1264 M€	0%
Catalogues et brochures de VAD (18121230)	- Entreprises de l'e- commerce - Vendeurs par correspondance	288 M€	- 13,5 %	1086 M€	- 4,8%	1432 M€	+26, 9%	116 M€	+12, 1%	447 M€	+4,3 %	568 M€	- 3,7%

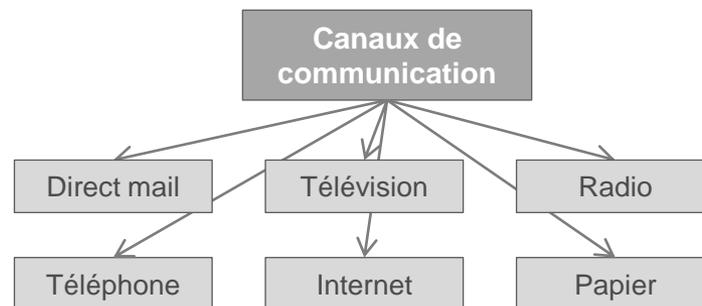
Source : Eurostat 2010

Tendances de la filière graphique en Europe et ses principaux marchés

Dans le secteur de la communication, les produits imprimés restent pertinents pour atteindre des segments de population précis, mais la menace du « web targeting » est imminente

- ▶ Le choix du média papier par les professionnels de la communication ou les annonceurs dépend d'une multitude de facteurs (typologie du produit, stratégie marketing de l'annonceur, budget dédié...) et se complexifie avec la montée de la communication sur les réseaux sociaux.
- ▶ Cependant, le média imprimé reste pertinent pour certains cas :
 - ▶ **Budget marketing limité** pour une campagne TV (cas de nombreux annonceurs en Italie)
 - ▶ Campagne destinée à une **population plus réceptive au papier**, comme les personnes âgées ou à hauts revenus.
 - ▶ Communication envers un **segment de population très précis** (catégorie professionnelle, personnes à centres d'intérêts communs...), à travers les magazines spécialisés.
- ▶ Le « web targeting » consiste à utiliser les informations socioprofessionnelles des internautes dans le but de mieux cibler les campagnes de communication. Il s'agit d'une grande tendance en Europe qui peut substituer le média imprimé (magazines spécialisés) dans sa capacité à cibler des catégories de personnes bien précises.

Source : Eurostat 2010



Plan de communication marketing intégrée

- ▶ Quels sont les caractéristiques de la population cible?
- ▶ Quels sont les canaux les plus appropriés pour atteindre la population cible?
- ▶ Quel budget allouer pour quel canal?

Source : entretiens



Analyse macroéconomique
du différentiel de
compétitivité

Analyse du différentiel de compétitivité

8 piliers de compétitivité analysés

1. Compétitivité coûts

- ▶ Coût des matières premières
- ▶ Coût de main d'œuvre
- ▶ Coût de transport
- ▶ Autres postes de coûts (postaux)

2. Compétitivité industrielle

- ▶ Organisation de la production
- ▶ Performance logistique
- ▶ Offre globale / multi-canal
- ▶ Intégration

8. Compétitivité financière

- ▶ Amortissements
- ▶ Poids financier
- ▶ Délais de paiements

7. Compétitivité RH

- ▶ Ressources humaines
- ▶ Pyramide des âges

6. Compétitivité R&D / innovation

- ▶ Dépenses R&D des entreprises
- ▶ Intensité de la recherche
- ▶ Nombre de brevets déposés

5. Compétitivité internationale

- ▶ Procédures douanières
- ▶ Culture internationale
- ▶ Pratique de l'anglais

3. Compétitivité règlementaire

- ▶ Réglementation industrielle
- ▶ Réglementation gouvernementale
- ▶ Poids de la fiscalité

4. Compétitivité par le soutien de la filière

- ▶ Type d'aides aux entreprises de la filière
- ▶ Quelques budgets alloués



Comment se positionne la filière en France par rapport à la concurrence européenne ?

Faits saillants (1/3)

1. Compétitivité coûts

- ▶ Les pays concurrents étudiés ont constaté une hausse des prix de matières premières (papier et encre), la tendance de hausse restant dans la moyenne pour la France.
- ▶ Sur le coût de la main d'œuvre, la France affiche un niveau de charges patronales parmi les plus élevées d'Europe : ces charges représentent près de 52% du résultat net avant impôt contre 32% en moyenne pour les autres pays de l'étude.
- ▶ La France présente un réel avantage sur la facture d'électricité, à l'inverse du coût du gaz où elle se retrouve avant dernière par rapport aux pays concurrents analysés : à 0,091€ TTC/Kh, l'électricité coûte en France en moyenne près de 36% de moins que dans les autres pays d'étude, alors que le prix du gaz y est plus élevé de 4,6% en moyenne.
- ▶ L'expédition postale ou par transport routier peut s'avérer moins coûteuse que la France depuis l'Italie et l'Espagne, voire depuis la Pologne, les écarts pouvant atteindre 150% .

2. Compétitivité industrielle

- ▶ La France se différencie sur sa performance logistique, en particulier sur la capacité à mieux livrer dans les délais que les autres pays.
- ▶ En France, l'organisation de la production est perçue comme de qualité similaire entre les pays leaders de l'impression en Europe. Or, selon des acteurs européens de la filière graphique, l'Allemagne se distingue par un niveau de standardisation des processus industriels plus élevé que ses concurrents.
- ▶ La filière graphique française se retrouve moins performante dans ses relations partenariales et son intensité de coopération. En Allemagne, les donneurs d'ordres s'impliquent davantage dans l'optimisation des processus industriels et dans la réduction de coûts de leurs fournisseurs graphiques.

3. Compétitivité réglementaire

- ▶ En France comme en Allemagne, la réglementation locale n'est pas considérée comme un facteur de compétitivité. En effet, selon les experts, la grande majorité des réglementations industrielles sont décidées au niveau européen.
- ▶ En Espagne, le bilan carbone des imprimeurs est parfois calculé et affiché pour conquérir des marchés dans le sud de la France. Il peut être, selon les cas, inférieur à celui d'imprimeurs français;
- ▶ La fiscalité d'entreprise s'avère désavantageuse sur certains points pour la France, se retrouvant uniquement plus compétitive que l'Italie.

Faits saillants (2/3)

4. Compétitivité par le soutien de la filière

- ▶ En France, les aides sur l'acquisition de machines à imprimer semblent quasi-inexistantes pour les imprimeurs. Les aides régionales peuvent être de l'ordre de 3% du montant du financement en machines alors qu'en Pologne les aides peuvent atteindre 20% du prix d'acquisition. Cependant, Oséo semble reconnu pour l'accompagnement sur des projets graphiques innovants.
- ▶ En Allemagne et au Royaume-Uni, le soutien de l'Etat pour la filière graphique est quasi-inexistant. Bien qu'au Royaume-Uni un soutien financier existe pour l'acquisition de machines, il est limité en raison de la surcapacité du parc existant.
- ▶ Les acteurs de la filière graphique ont relevé que l'Italie soutient activement les entreprises en difficulté, en participant aux charges de la main-d'œuvre (à condition d'un maintien de l'emploi). Quant à la Belgique, l'aide au financement de machines est fréquent avec un avis partagé sur son efficacité.

5. Compétitivité internationale

- ▶ La filière française est majoritairement constituée de TPE qui ne sont pas dimensionnées pour se positionner sur des marchés internationaux, contrairement par exemple au tissu industriel allemand qui comprend beaucoup plus d'ETI.
- ▶ Le déficit de l'ouverture à l'international en France se matérialise aussi par une faible proportion de la population parlant anglais (34% de la population totale, contre plus de 50% en Allemagne ou en Belgique).

6. Compétitivité R&D / innovation

- ▶ Le niveau de R&D de la filière graphique en France est faible, notamment du fait de l'absence des acteurs de l'amont (fournisseurs d'encre, de papiers et de machines)
- ▶ La France semble être moins bien positionnée dans l'élaboration d'une offre multi-canal, qui correspond aux enjeux clés de la filière pour les années à venir.

Faits saillants (3/3)

7. Compétitivité RH

- ▶ La convention collective dans ses aspects d'organisation du temps de travail est plus souple en Allemagne et en Italie qu'en France.
- ▶ En termes de répartition des employés par tranche d'âge, les différences entre pays se retrouvent notamment dans la catégorie 25 à 49 ans, qui représente entre 2/3 et 3/4 des effectifs.

8. Compétitivité financière

- ▶ En termes de compétitivité financière, peu de disparités majeures apparaissent entre les différents acteurs européens. Il est possible cependant de noter que la relation entre les entreprises françaises et les banques est plus complexe, notamment sur l'octroi de crédits. A l'inverse, il semble que les entreprises italiennes aient bénéficié au cours des dernières années d'un soutien important des banques, ce qui apparaît aujourd'hui dans le niveau d'endettement des acteurs de cette filière.

Les attentes des donneurs d'ordres

- ▶ Les critères des donneurs d'ordres ont évolué au cours des dernières années, le prix étant toujours et naturellement cité comme le critère clé de choix d'un prestataire, et ce pour tous les marchés observés et dans tous les pays étudiés.
- ▶ L'autre critère exposé ensuite est celui de la réactivité, dans la mesure où les petites séries, avec du contenu plus personnalisé, se développent.
- ▶ Les donneurs d'ordres déclarent attendre du service complémentaire (autour du produit) de la part de leurs prestataires, ce qui est peu voire pas perçu par les imprimeurs.

Positionnement des pays étudiés selon les piliers de compétitivité

Indicateurs chiffrés (1/2)

Compétitivité	Indicateur	FR	ALL	BEL	ESP	ITA	RU	Source
Compétitivité coûts	Indice de prix à la production - marché intérieur - Fabrication de papier et de carton	3	1	ND	2	4	5	Eurostat
	Salaire mensuel minimum (S2 2011)	3	ND	4	1	ND	2	Eurostat
	Salaire mensuel moyen – filière graphique (2009)	5	1	6	2	4	3	Amadeus
	Charges patronales - 2010	6	2	5	3	4	1	Banque mondiale
	Indice de performance logistique - facilité de négociation tarifaire - 2009	3	1	3	6	5	1	Banque mondiale
	Prix du diesel à la pompe - 2010	5	3	2	1	4	6	Banque mondiale
	Indice de prix à la production - marché intérieur - Fabrication de peintures, vernis, encres et mastics	2	3	ND	4	1	5	Eurostat
	Electricité pour industriels – coût moyen (S2 2010)	1	5	3	3	6	2	Eurostat
	Gaz pour industriels– coût moyen (S2 2010)	5	6	4	2	3	1	Eurostat
	Coûts postaux – fret	C*	<	<	>	>	<	Etude de cas
	Coûts postaux, envoi national adressé	4	3	6	1	5	2	Etude de cas
	Coûts postaux, envoi international adressé	4	2	6	1	2	5	Etude de cas
Compétitivité industrielle	Indice de performance logistique global - 2009	4	1	3	6	5	2	Banque mondiale
	Indice de performance logistique : capacité à livrer dans les délais – 2009	2	1	4	5	6	2	Banque mondiale
	Proportion d'entreprises du secteur graphique ayant une certification ISO 9001-Version 2000 (2009)	6	4	5	1	2	3	ISO

*C : Coût par rapport à la France : > supérieur, < inférieur, = équivalent

Positionnement des pays étudiés selon les piliers de compétitivité

Indicateurs chiffrés (2/2)

Compétitivité	Indicateur	FR	ALL	BEL	ESP	ITA	RU	Source
Compétitivité réglementaires	Difficulté de la conformité avec la réglementation gouvernementale - 2010	4	2	4	3	6	1	Global Competitiveness Report
	Taux d'imposition total - 2010	5	2	4	3	6	1	Banque mondiale
Compétitivité internationale	Indice d'efficacité perçue des procédures de douane - 2010	2	1	5	4	6	3	Banque mondiale
	Nombre de documents nécessaires pour exporter des marchandises - 2010	1	3	3	6	3	1	Banque mondiale
	Pourcentage de la population parlant anglais - 2005	4	3	2	6	5	1	Eurobaromètre (DG Presse et Communication)
Compétitivité R&D / innovation	Positionnement relatif en termes de R&D / innovation	3	1	4	5	5	2	Entretiens
	Nombre d'entreprises / laboratoires membres de IARIGAI – 2011	3	1	4	4	4	2	IARIGAI
	Dépense R&D des entreprises de la filière graphique (code NACE rev 1 : Edition, imprimerie, reproduction) en 2007	5	1	6	3	2	4	Eurostat
	Nombre de brevets déposés dans le secteur (Imprimerie; lignards; machines à écrire; timbres) moyenne annuelle entre 2005 et 2007	3	1	4	6	5	2	Eurostat
Compétitivité RH	Modalités d'embauche et de licenciement	2	5	2	6	2	1	World Economic Forum
	Flexibilité dans la fixation des rémunérations	2	6	4	3	5	1	World Economic Forum
Compétitivité financière	Nombre de jours dettes fournisseurs – filière graphique - 2010	3	6	5	4	1	2	Amadeus
	Nombre de jours créances clients – filière graphique - 2010	3	1	4	5	6	2	Amadeus
	Créance client – dettes fournisseurs, filière graphique - 2010	3	1	4	6	5	2	Amadeus
	Ratio charges financières / chiffre d'affaire – filière graphique - 2010	3	1	5	2	4	6	Amadeus
	Ratio amortissements / chiffre d'affaire – filière graphique - 2010	2	1	6	5	4	3	Amadeus
	Evaluation du soutien bancaire : Endettement total / total du bilan – filière graphique - 2009	5	1	5	4	3	1	Amadeus

Positionnement des pays étudiés selon les piliers de compétitivité

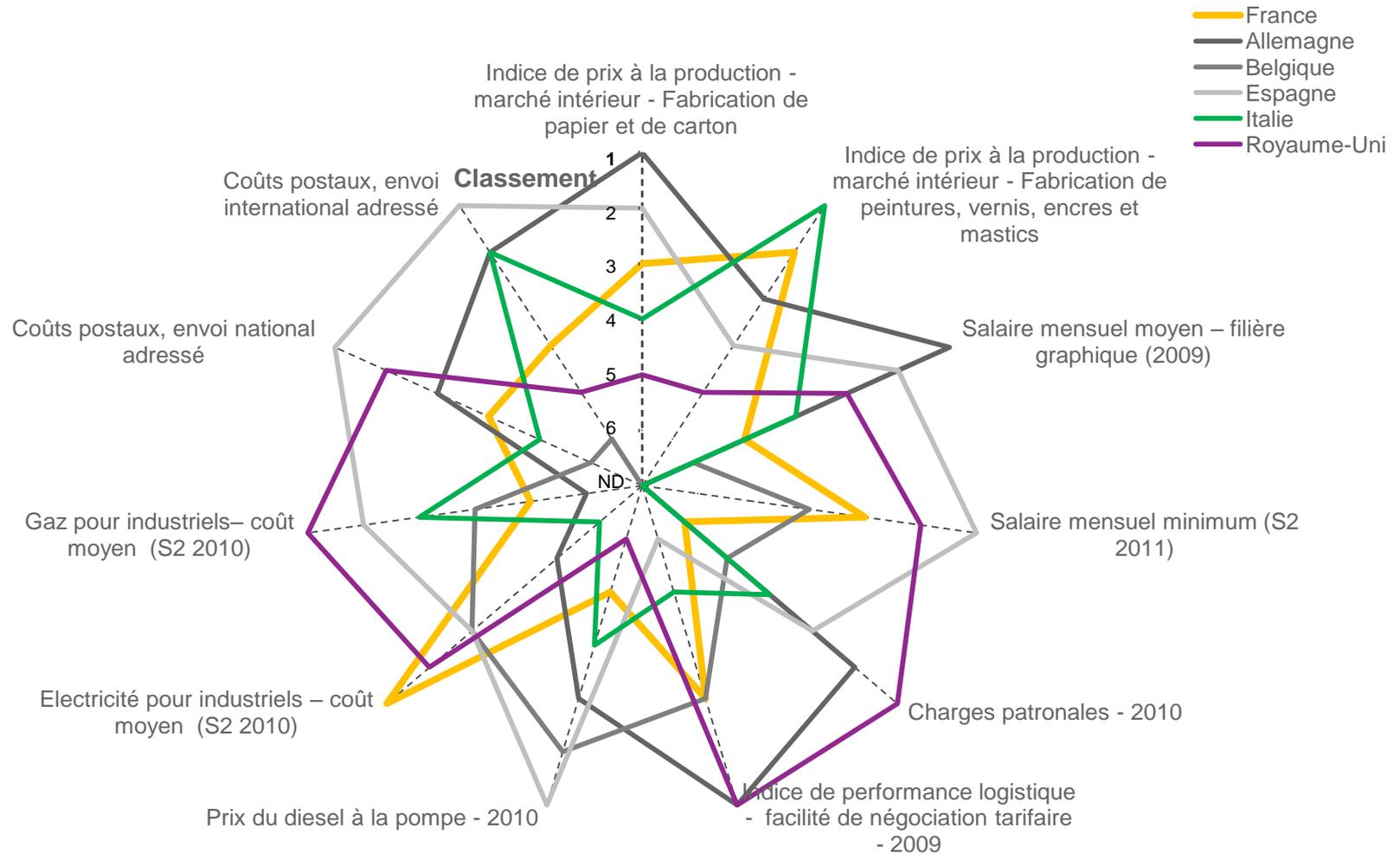
Indicateurs qualitatifs

Compétitivité	Indicateur	FR	ALL	BEL	ESP	ITA	RU	Source
Compétitivité industrielle	Capacité des entreprises à fournir une offre globale / multi-canal	C*	>	ND	=	=	>	Entretiens
	Capacité des donneurs d'ordres à travailler avec les prestataires de la filière graphique	C*	>	ND	ND	ND	>	Entretiens
Compétitivité réglementaires	Réglementation en milieu industriel	C*	=	=	=	=	=	Entretiens
Compétitivité internationale	Ouverture commerciale à l'international	C*	>	>	=	>	>	Entretiens
Compétitivité R&D / innovation	Positionnement relatif en termes de R&D / innovation	3	1	4	5	5	2	Entretiens

*C : Compétitivité par rapport à la filière graphique française : > supérieure, < inférieure, = équivalente

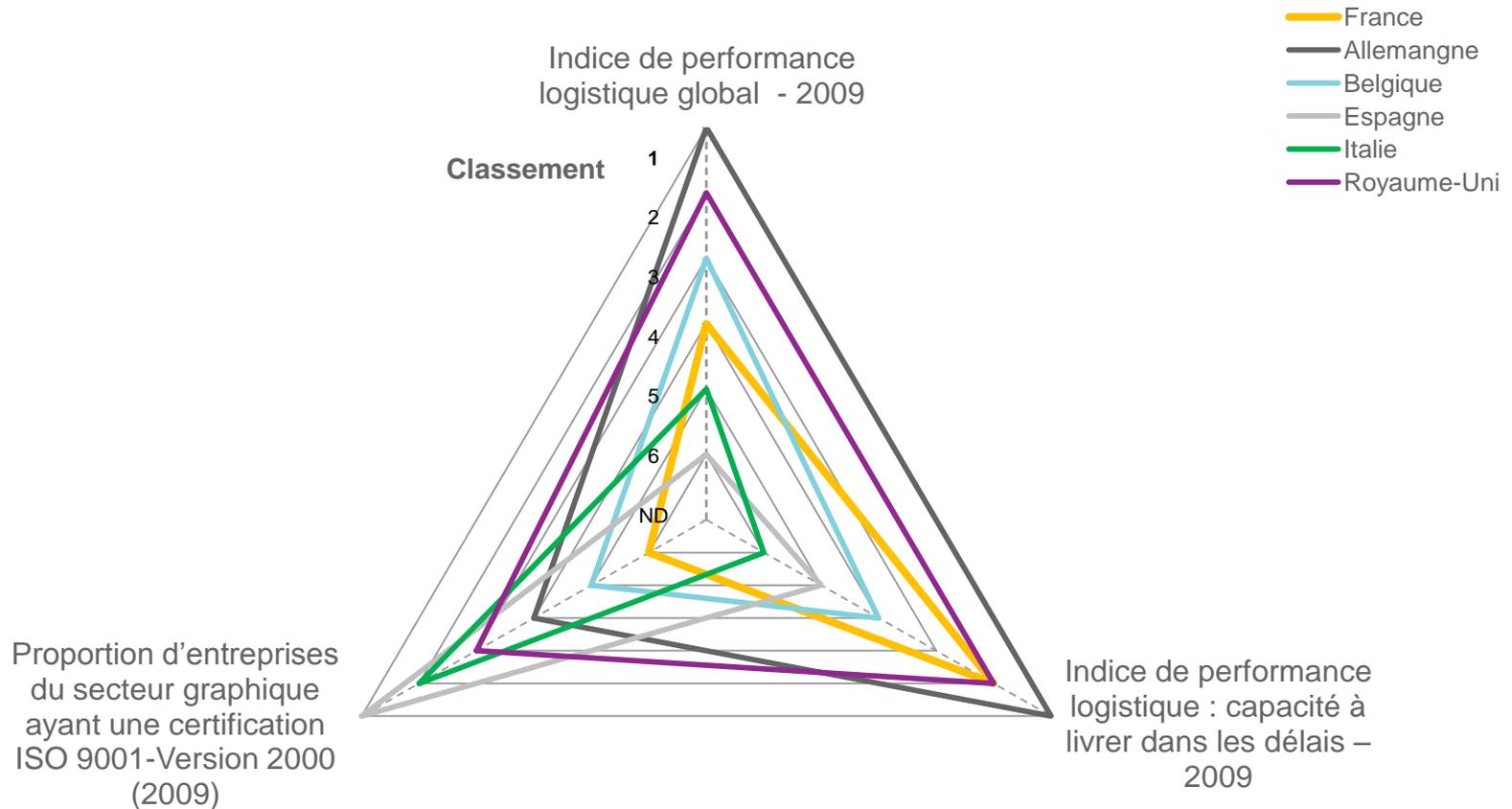
Positionnement des pays étudiés selon les piliers de compétitivité

1. Compétitivité coûts (indicateurs chiffrés)



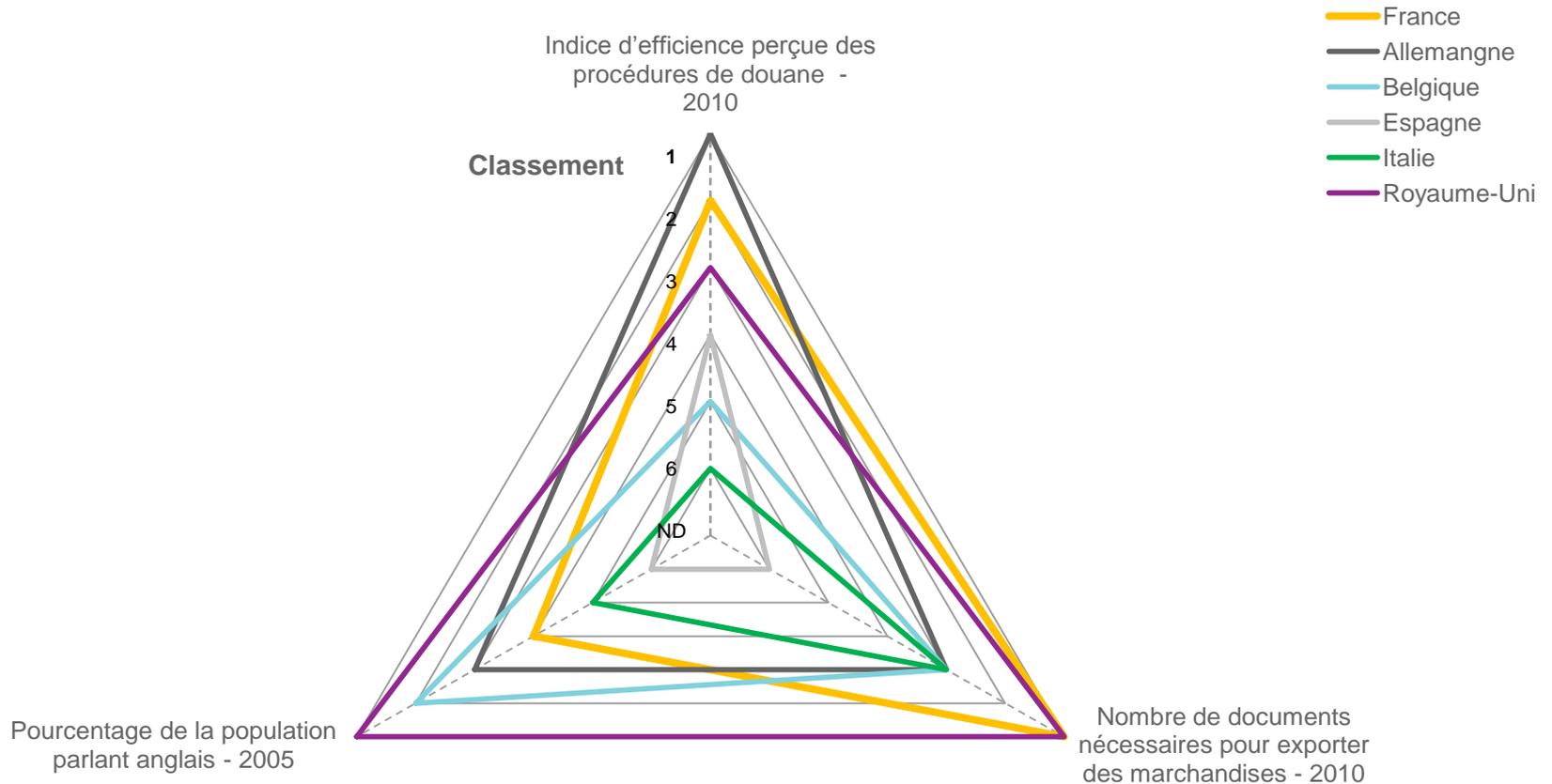
Positionnement des pays étudiés selon les piliers de compétitivité

2. Compétitivité industrielle (indicateurs chiffrés)



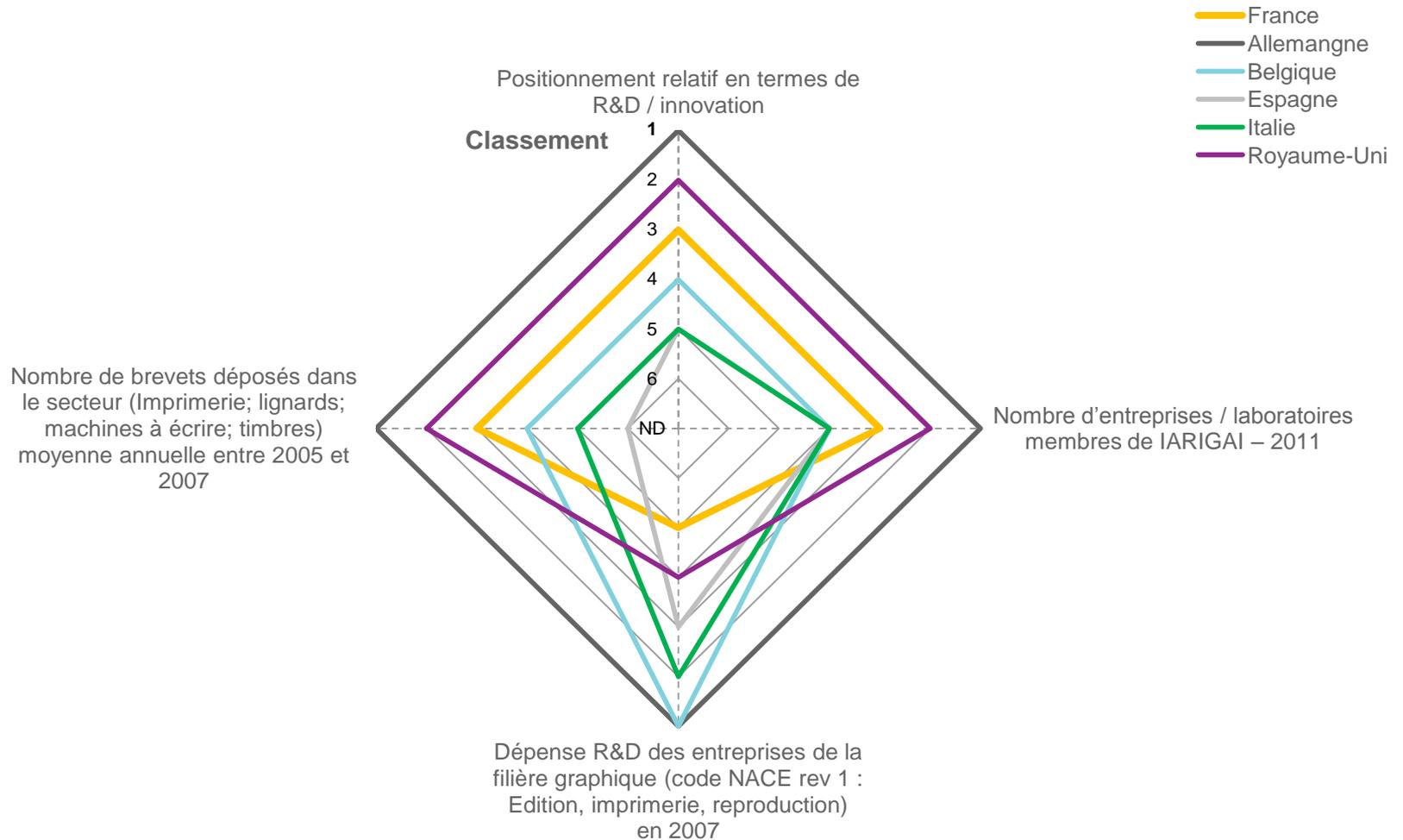
Positionnement des pays étudiés selon les piliers de compétitivité

5. Compétitivité internationale (indicateurs chiffrés)



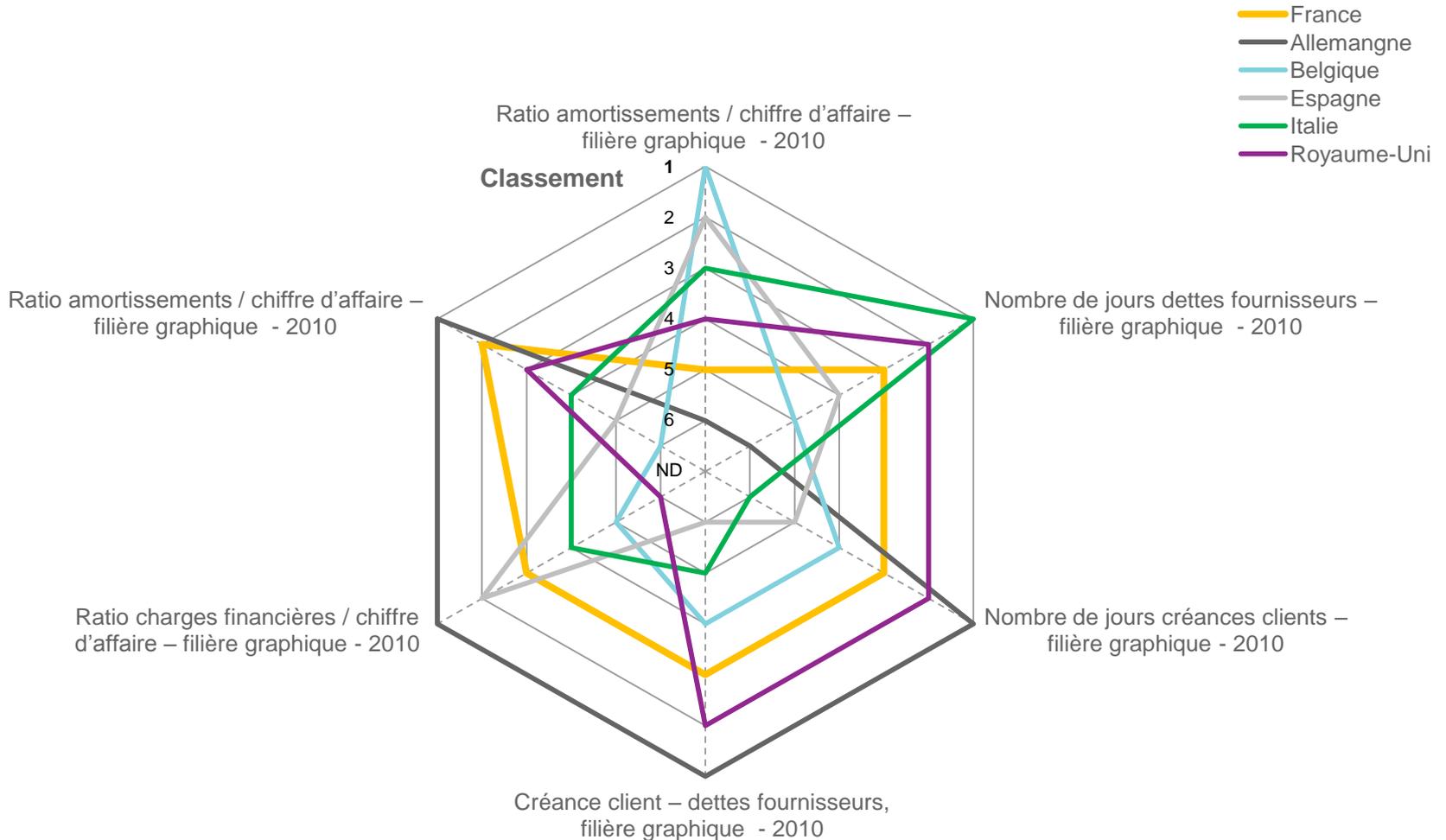
Positionnement des pays étudiés selon les piliers de compétitivité

6. Compétitivité R&D et innovation (indicateurs chiffrés)



Positionnement des pays étudiés selon les piliers de compétitivité

8. Compétitivité financière(indicateurs chiffrés)



Analyse du différentiel de compétitivité

1. Compétitivité coûts (1/4) : la France dans la moyenne sur les grands postes de coûts, mais désavantagée sur les charges patronales

Critère de coût	Indicateur		FR	ALL	BEL	ESP	ITA	RU	Source
Papier	Indice de prix à la production - marché intérieur - Fabrication de papier et de carton (base 100 en 2005, chiffres fin 2010)	Valeur	110,2	107,0	ND	109,3	118,6	131,1	Eurostat
		Indice*	100	97,1	ND	99,2	107,6	119,0	
		Rang	3	1	ND	2	4	5	
Main d'œuvre	Salaire mensuel minimum en €, charges salariales comprises (S2 2011)	Valeur	1 365	ND	1 444	748	ND	1 086	Eurostat
		Indice*	100	ND	106	55	ND	80	
		Rang	3	ND	4	1	ND	2	
	Salaire mensuel moyen – filière graphique (2009)	Valeur	3 768	2 542	4 309	2 978	3 538	3 105	Amadeus
		Indice*	100	67,5	114,4	79,0	93,9	82,4	
		Rang	5	1	6	2	4	3	
	Charges patronales (% du résultat net avant impôts) - 2010	Valeur	51,7	22	50,4	35	43,4	10,8	Banque mondiale
		Indice*	100	43	97	68	84	21	
		Rang	6	2	5	3	4	1	

45-50%
0%

30%
60%

% Part dans la structure de coûts (papier compris), moyenne européenne

% Part dans la structure de coûts (excluant le papier), moyenne européenne

ND = non disponible

*Base: France = 100

- Selon Intergraf, la structure de coûts des imprimeurs en Europe n'a pas sensiblement évolué depuis 2007.
- Depuis 2005, les coûts du papier ont augmenté partout en Europe (13 % en moyenne) et de manière très forte au Royaume-Uni avec 30% d'augmentation en valeur entre 2005 et 2010, au regard d'un taux de change défavorable. La France perd cependant en compétitivité face à l'Allemagne et l'Espagne qui enregistrent des hausses des prix à la production inférieures entre 2005 et 2010. Les imprimeurs belges estiment être moins compétitifs sur les coûts de production et jouent essentiellement sur le service complémentaire pour être compétitifs.
- La filière graphique espagnole devance dispose d'un avantage coût sur la rémunération des travailleurs, avec un salaire minimum équivalent à 55% du SMIC français, et 52% du SMIC belge.
- Les charges patronales en France sont les plus élevées avec la Belgique, se situant à près de 50% du résultat net avant impôts.

Analyse du différentiel de compétitivité

1. Compétitivité coûts (2/4) : un désavantage dans le prix du carburant et des coûts postaux adressés favorables chez la concurrence

Critère de coût	Indicateur	FR	ALL	BEL	ESP	ITA	RU	Source	
Logistique	Indice de performance logistique - facilité de négociation tarifaire - 1 (très difficile) à 5 (très facile) - 2009	Valeur	3,3	3,7	3,3	3,1	3,2	3,7	Banque mondiale
		Indice*	100	112	100	94	97	112	
		Rang	3	1	3	6	5	1	
	Prix du diesel à la pompe (\$ par litre) - 2010	Valeur	1,72	1,68	1,62	1,47	1,69	1,98	Banque mondiale
		Indice*	100	97,7	94,2	85,5	98,3	115,1	
		Rang	5	3	2	1	4	6	
	Coûts postaux – fret		C*	<	<	>	>	<	Etudes de cas (cf. page suivante)
	Coûts postaux, envoi national adressé (lettre <20g, en €)	Valeur	0,57	0,55	0,61	0,35	0,60	0,52	
		Indice*	100	96	107	61	105	91	
		Rang	4	3	6	1	5	2	
	Coûts postaux, envoi international adressé (lettre <20g, en €)	Valeur	0,77	0,75	0,93	0,65	0,75	0,78	
		Indice*	100	97	121	84	97	101	
Rang		4	2	6	1	2	5		

10%

20%

% Part dans la structure de coûts (papier compris), moyenne européenne

% Part dans la structure de coûts (excluant le papier), moyenne européenne

ND = non disponible

*Base: France = 100

*C : Compétitivité par rapport à la filiale graphique française : > supérieure, < inférieure, = équivalente

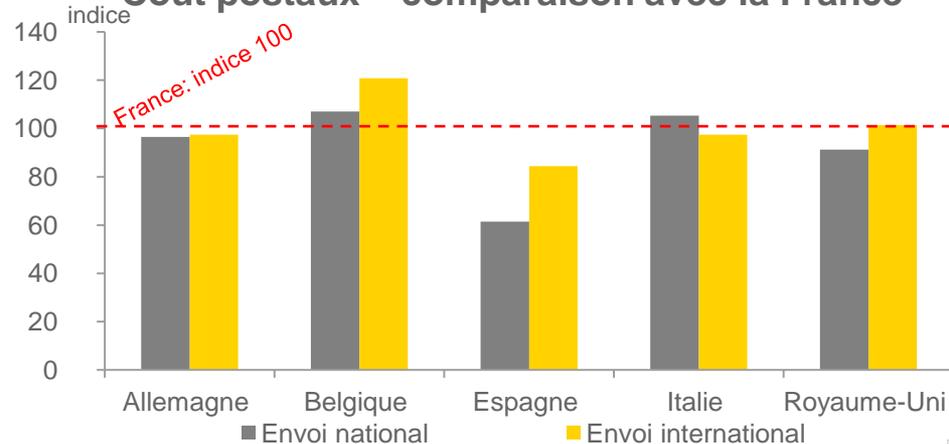
- La négociation des frais logistiques semble être plus favorable au Royaume-Uni et en Allemagne. La France semble menacée par ses pays frontaliers dont les coûts de carburant sont moins importants.
- Avec 1,5 \$/Litre de gasoil et 350€ le salaire mensuel minimum, la Pologne présente de plus en plus un avantage compétitif en coûts même sur des livraisons à grande distance.
- L'Espagne se caractérise par des coûts postaux d'envoi international adressé nettement inférieurs à ses concurrents; un avantage compétitif sur des marchés internationaux de la communication par « direct mail ».

Analyse du différentiel de compétitivité

1. Compétitivité coûts (3/4) : Une menace de l'Italie et l'Espagne sur les commandes à envoi postal

Lettre < 20g (par ex. ISA)

Coût postaux – comparaison avec la France



	Envoi national	Envoi international
France	0,57 €	0,77 €
Allemagne	0,55 €	0,75 €
Belgique	0,61 €	0,93 €
Espagne	0,35 €	0,65 €
Italie	0,60 €	0,75 €
Royaume-Uni	0,52 €	0,78 €

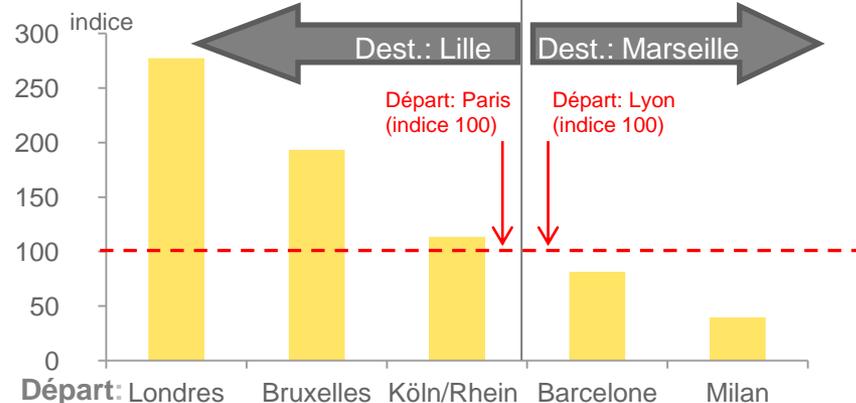
Caractéristiques de l'envoi:

- Lettre simple
- Offre la moins chère
- Prix pour particuliers
- Réductions pour entreprises négociable selon quantité et fréquence d'envoi

Source : sociétés postales nationales

Colis (par ex. catalogues)

Coût de fret – comparaison avec la France



Destination : Lille	km	Prix HT	Frais (€/km)
Paris	220	97,45 €	0,44
Londres	276	336,67 €	1,22
Bruxelles	115	98,02 €	0,85
Köln/Rhein	329	165,29 €	0,50

Destination : Marseille	km	Prix HT	Frais (€/km)
Lyon	314	118,56 €	0,38
Barcelone	504	156,90 €	0,31
Milan	521	80,17 €	0,15

Caractéristique du colis

- Poids : 100 kg
- Valeur : 2000 €
- Objet : document
- Livraison unique (pas récurrente)
- transport terrestre
- km – trajet le plus court en voiture

Source : DHL

- Les bassins milanais et catalans sont favorablement positionnés pour capter des marchés d'impression de la métropole marseillaise, sur des commandes à envoi postal : il est deux fois moins cher d'envoyer un colis postal de 100kg à Marseille de Milan que de Lyon.
- En Belgique, les tarifs postaux deviennent trop importants, avec une augmentation des prix de 5 à 10% par an au cours des dernières années. Bien au contraire, l'envoi simple par poste est moins cher en Allemagne, en Espagne et au Royaume-Uni.

Analyse du différentiel de compétitivité

1. Compétitivité coûts (4/4) : un avantage pour la France sur la facture électrique

Critère de coût	Indicateur		FR	ALL	BEL	ESP	ITA	RU	Source
Encre	Indice de prix à la production - marché intérieur - Fabrication de peintures, vernis, encres et mastics (base 100 en 2005, chiffres fin 2010)	Valeur	113,2	113,7	ND	115,9	110,7	117,3	Eurostat
		Indice*	100	100,4	ND	102,4	97,8	103,6	
		Rang	2	3	ND	4	1	5	
Energie	Electricité pour industriels – coût moyen TTC €/Kh ⁻¹ (S2 2010)	Valeur	0,091	0,163	0,131	0,131	0,168	0,119	Eurostat
		Indice*	100	179,1	144	144	184,6	130,8	
		Rang	1	5	3	3	6	2	
	Gaz pour industriels - coût moyen TTC €/GJ (S2 2010)	Valeur	11,43	14,32	11,20	10,13	10,56	8,42	Eurostat
		Indice*	100	125,3	98,0	88,6	92,4	73,7	
		Rang	5	6	4	2	3	1	

5%
10%

5%
10%

% Part dans la structure de coûts (papier compris), moyenne européenne

% Part dans la structure de coûts (excluant le papier), moyenne européenne

ND = non disponible

*Base: France = 100

- Comme pour le papier, les pays européens ont subi une hausse des prix de l'encre, de manière moins marquée toutefois pour la France.
- Par rapport à la France, les prix de vente de l'encre sont 15 à 20% plus chers en Allemagne
- La France reste compétitive sur le coût de l'électricité, mais est désavantagée sur le coût du gaz surtout par rapport au Royaume-Uni où la facture est 26% moins élevée qu'en France pour les industriels.

Source : entretiens

Analyse du différentiel de compétitivité

2. Compétitivité industrielle : une performance logistique de la France dans la moyenne, mais un retard sur la standardisation des processus industriels

Critère	Indicateur chiffré	FR	ALL	BEL	ESP	ITA	RU	Source	
Logistique	Indice de performance logistique global : note de 1 (très mauvais) à 5 (excellent) – 2009	Valeur	3,84	4,11	3,94	3,63	3,64	3,95	Banque mondiale
		Indice	100	107	103	95	95	103	
		Rang	4	1	3	6	5	2	
	Indice de performance logistique : capacité à livrer dans les délais : note de 1 (très mauvais) à 5 (excellent) – 2009	Valeur	4,37	4,48	4,29	4,12	4,08	4,37	Banque mondiale
		Indice	100	103	98	94	93	100	
		Rang	2	1	4	5	6	2	
Qualité	Proportion d'entreprises du secteur graphique ayant une certification ISO 9001-Version 2000 (2009)	Valeur	0,86	1,52	0,48	1,98	2,89	1,65	ISO
		Indice	100	177	56	230	336	192	
		Rang	6	4	5	1	2	3	

Critère	Indicateur qualitatif	FR	ALL	BEL	ESP	ITA	RU	Source
Offre globale	Capacité des entreprises à fournir une offre globale / multi-canal	C*	>	ND	=	=	>	Entretiens
Intégration de la filière	Capacité des donneurs d'ordres à travailler avec les prestataires de la filière graphique	C*	>	ND	ND	ND	>	Entretiens

ND : non disponible

***C : Compétitivité par rapport à la filière graphique française : > supérieure, < inférieure, = équivalente**

- Pour les imprimeurs français, le niveau d'organisation de la production et les technologies sont perçus comme similaires chez les pays leaders en Europe. Les donneurs d'ordre français ont le sentiment que l'organisation de la production est meilleure en Allemagne et qu'en Italie, le parc de machine est moderne.
- Il se trouve que l'Allemagne a standardisé ses processus de production de manière plus importante que ses concurrents, bénéficiant ainsi d'une meilleure qualité de ses produits imprimés.
- En Allemagne, il semble que les donneurs d'ordres travaillent davantage avec leurs fournisseurs sur l'optimisation des processus industriels et la réduction de coûts.

Source : entretiens

Analyse du différentiel de compétitivité

3. Compétitivité règlementaire : des réglementations industrielles décidées au niveau européen ; un poids de la fiscalité élevé

Critère	Indicateur chiffré	FR	ALL	BEL	ESP	ITA	RU	Source	
Réglementation	Difficulté de la conformité avec la réglementation gouvernementale – charge administrative (1: haute , 7 : basse) - 2010	Valeur	2,6	3,0	2,6	2,8	2,2	3,1	Global Competitiveness Report
		Indice	100	115	100	108	85	119	
		Rang	4	2	4	3	6	1	
Fiscalité	Taux d'imposition total (% du résultat net avant impôts) - 2010	Valeur	65,8	48,2	57,0	56,5	68,6	37,3	Banque mondiale
		Indice	100	73	87	86	104	57	
		Rang	5	2	4	3	6	1	

Critère	Indicateur qualitatif	FR	ALL	BEL	ESP	ITA	RU	Source
Réglementation	Réglementation en milieu industriel	C*	=	=	=	=	=	Entretiens

*C : Compétitivité par rapport à la filière graphique française : > supérieure, < inférieure, = équivalente

- Selon l'avis des professionnels et experts, environ 80% des réglementations industrielles sont décidées à l'échelle européenne. En France comme en Allemagne, la réglementation locale n'est pas considérée comme un facteur de compétitivité.
- En Espagne, le bilan carbone des imprimeurs (livraison comprise) est parfois calculé afin de le mettre en avant pour des marchés dans le sud de la France. Il peut être inférieur à celui d'imprimeurs français (en Région parisienne par exemple).
- La réglementation Reach impacte principalement les fabricants d'encre, induisant un coût supplémentaire dans leurs démarches de référencement des produits utilisés.
- La fiscalité demeure contraignante en France par rapport à celle des concurrents européens, représentant 66% du résultat net avant impôts en 2010.

Source : entretiens

Analyse du différentiel de compétitivité

4. Soutien de la filière : mis à part l'exception italienne, les filières graphiques européennes sont peu soutenues par les pouvoirs publics

Niveau du soutien

France	Moyen	<ul style="list-style-type: none">• Des aides sur l'acquisition de presses à imprimer peu présentes pour les entreprises françaises : A titre d'exemple, un imprimeur a cité une subvention de sa région à hauteur de 3,5% du prix d'acquisition d'une presse, alors qu'en Pologne, les aides peuvent atteindre jusqu'à 20% du prix d'acquisition.• Les aides semblent concerner uniquement des machines annexes comme les machines Computer to Plate (CtP), ou alors des aides sur des économiseurs d'eau.• les imprimeurs expriment un déficit dans la coopération entre entreprises, notamment du fait de l'atomisation de la filière avec des intérêts divergents entre petits et grands imprimeurs.
Allemagne	Faible	<ul style="list-style-type: none">• Des aides gouvernementales inexistantes pour la filière graphique allemande, mais dont le besoin n'est pas exprimé par les entreprises de la filière.
Belgique	Fort	<ul style="list-style-type: none">• Une politique de soutien de l'Etat belge existe notamment sur l'acquisition de machines. Elle fait néanmoins l'objet de critiques sur son manque d'adéquation avec les besoins réels des imprimeurs.• les imprimeurs expriment un déficit dans la coopération entre entreprises, notamment du fait de l'atomisation de la filière avec des intérêts divergents entre petits et grands imprimeurs.• Le provisionnement de la taxe professionnelle est possible pour le financement de nouvelles machines.
Espagne	Moyen	<ul style="list-style-type: none">• L'implication des organisations patronales dans l'animation de la filière est jugé comme étant limité.• Selon un donneur d'ordres belge, l'état espagnole aidé les imprimeurs du pays dans l'acquisition de machines plus performantes (en nb d'impressions / j)
Italie	Fort	<ul style="list-style-type: none">• Le soutien de l'Etat italien s'est matérialisé par une participation aux coûts de main-d'œuvre pour les imprimeurs en difficulté, et ce, depuis la crise économique de 2008. Ces pratiques ne sont pas en ligne avec les directives européennes en matière de concurrence.• Le provisionnement de la taxe professionnelle est possible pour le financement de nouvelles machines.
Royaume uni	Faible	<ul style="list-style-type: none">• Le gouvernement anglais limite son soutien financier de la filière pour l'acquisition de machines, en raison de la surcapacité du parc anglais.

Soutien évalué entre « faible », « moyen » et « fort » / Source : entretiens

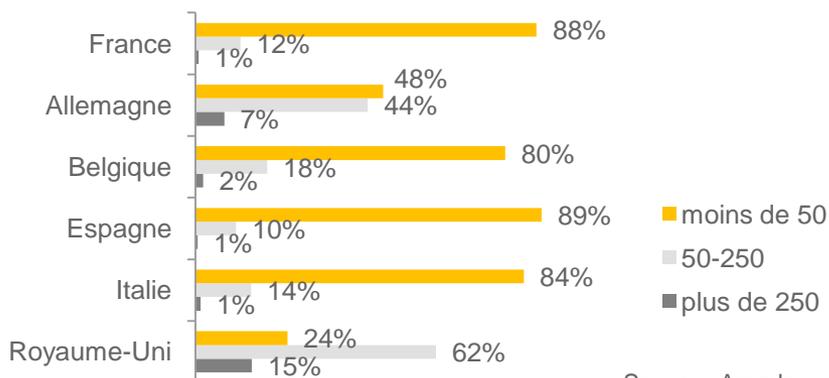
Analyse du différentiel de compétitivité

5. Compétitivité internationale : des entreprises françaises moins armées pour la conquête des marchés européens

Critère	Indicateur chiffré	FR	ALL	BEL	ESP	ITA	RU	Source	
Procédures de douane	Indice d'efficacité perçue des procédures de douane (1 : très inefficace, 7 : très efficace) - 2010	Valeur	4,94	5,13	4,57	4,58	4,18	4,84	Banque mondiale
		Indice	100	104	93	93	85	98	
		Rang	2	1	5	4	6	3	
	Nombre de documents nécessaires pour exporter des marchandises - 2010	Valeur	2	4	4	6	4	2	Banque mondiale
		Rang	1	3	3	6	3	1	
Culture internationale	Pourcentage de la population parlant anglais - 2005	Valeur	34%	51%	52%	20%	29%	100%	DGLF
		Indice	100	150	153	59	85	294	
		Rang	4	3	2	6	5	1	

Critère	Indicateur qualitatif	FR	ALL	BEL	ESP	ITA	RU	Source
Culture internationale	Ouverture commerciale à l'international	C*	>	>	=	>	>	Entretiens

Répartition des entreprises de la filière graphique en fonction du nombre d'employés



Source : Amadeus

*C : Compétitivité par rapport à la filière graphique française : > supérieure, < inférieure, = équivalente

- Il est aujourd'hui facile pour les entreprises graphiques étrangères localisées en proximité de la frontière avec la France de pénétrer le marché français et de gagner des contrats auprès des donneurs d'ordres français.
- Au cours des dernières années, la filière italienne a développé de manière importante ses actions vers l'export.
- La filière française reste majoritairement constituée de TPE qui ne sont pas dimensionnées pour se positionner sur des marchés internationaux, contrairement au tissu industriel allemand ou britannique qui comprend beaucoup plus d'ETI.

Source : entretiens

Analyse du différentiel de compétitivité

6. R&D et innovation : elles se situent en amont de la filière

Critère	Indicateur		FR	ALL	BEL	ESP	ITA	RU	Source
Intensité de la recherche	Positionnement relatif en termes de R&D / innovation	Valeur	ND	ND	ND	ND	ND	ND	Entretiens
		Rang	3	1	4	5	5	2	
Recherche	Nombre d'entreprises / laboratoires membres de IARIGAI – 2011	Valeur	2	10	1	1	1	3	IARIGAI
		Rang	3	1	4	4	4	2	
	Dépense R&D des entreprises de la filière graphique (code NACE rev 1 : Edition, imprimerie, reproduction) en 2007 (millions d'€)	Valeur	14,7	123,1	6,4	42,3	60,4	39,6	Eurostat
		Indice	100	837	44	288	411	269	
		Rang	5	1	6	3	2	4	
Brevets	Nombre de brevets déposés dans le secteur (Imprimerie; lignards; machines à écrire; timbres) moyenne annuelle entre 2005 et 2007	Valeur	9,7	71,4	11,1	5,4	10,3	22,2	Eurostat
		Indice	100	736	114	56	106	229	
		Rang	3	1	4	6	5	2	

ND : non disponible

- Selon IARIGAI (International Association of Research Organizations for the Information, Media and Graphic Arts Industries), il y a deux axes majeurs de recherche au niveau de la filière graphique : en premier lieu, la recherche de solutions globales et multi-canal, en second lieu, la recherche pour pouvoir imprimer des circuits électroniques. Sur ce premier axe, la France est assez mal positionnée par rapport à ses concurrents européens.
- Les acteurs de la filière graphique en France n'investissent que très faiblement dans l'innovation. L'ensemble de la recherche est portée par les fournisseurs d'encre, de papiers et de machines.
- En Europe, les leaders de la recherche dans le secteur graphique sont la Finlande et la Suède, suivis par le Danemark et l'Allemagne.

Source : entretiens

Analyse du différentiel de compétitivité

7. Compétitivité RH : pas de disparité dans la structure de la pyramide des âges entre les pays

Critère	Indicateur		FR	ALL	BEL	ESP	ITA	ANG	Source
Ressources humaines	Modalités d'embauche et de licenciement (1 : défavorables à 7 : favorables)	Valeur	2,9	2,7	2,9	2,4	2,9	4,2	World Economic Forum 2010-2011
		Indice	100	93	100	83	100	145	
		Rang	2	5	2	6	2	1	
	Flexibilité dans la fixation des rémunérations (1 : peu flexible à 7 : très flexible)	Valeur	5,3	2,9	3,6	3,7	3,3	5,7	World Economic Forum 2010-2011
		Indice	100	55	68	70	62	108	
		Rang	2	6	4	3	5	1	
Pyramide des âges	Part des tranches d'âge en % de la population active dans la filière graphique - 2010	15 à 24 ans	7	10	<1	4	5	9	Eurostat
		25 à 49 ans	66	61	73	70	75	63	
		50 à 64 ans	27	29	27	26	20	28	

- Selon le World Economic Forum, les entreprises françaises jouissent, en comparaison avec leurs concurrents européens, d'une grande marge de manœuvre pour la détermination des salaires. En revanche, elles ont doivent faire face à un cadre de recrutement moins favorable.
- En particulier, la convention collective régissant la filière française laisse peu de flexibilité dans l'organisation du temps de travail. Il est compliqué de faire travailler un salarié le samedi ou le dimanche, alors qu'en Allemagne, la convention est plus souple sur ce point. De même, la convention collective espagnole serait plus flexible en temps de travail qu'en France.
- En termes de répartition des employés de la filière graphique par tranche d'âge, les différences entre pays se retrouvent notamment dans la catégorie 25 à 49 ans qui est également la plus importante.
- Cependant, la filière graphique allemande se caractérise par une plus grande proportion des 15-24 ans, notamment en raison de sa politique favorable à l'apprentissage en entreprise.
- Il est à noter que le taux de remplissage des formations graphiques en France diminue. Certaines formations risquent même de disparaître au regard du désintérêt des jeunes envers le secteur graphique.

Source : entretiens

Analyse du différentiel de compétitivité

8. Compétitivité financière (1/2) : des délais de paiement dans la moyenne européenne pour la France, et très courts en Allemagne

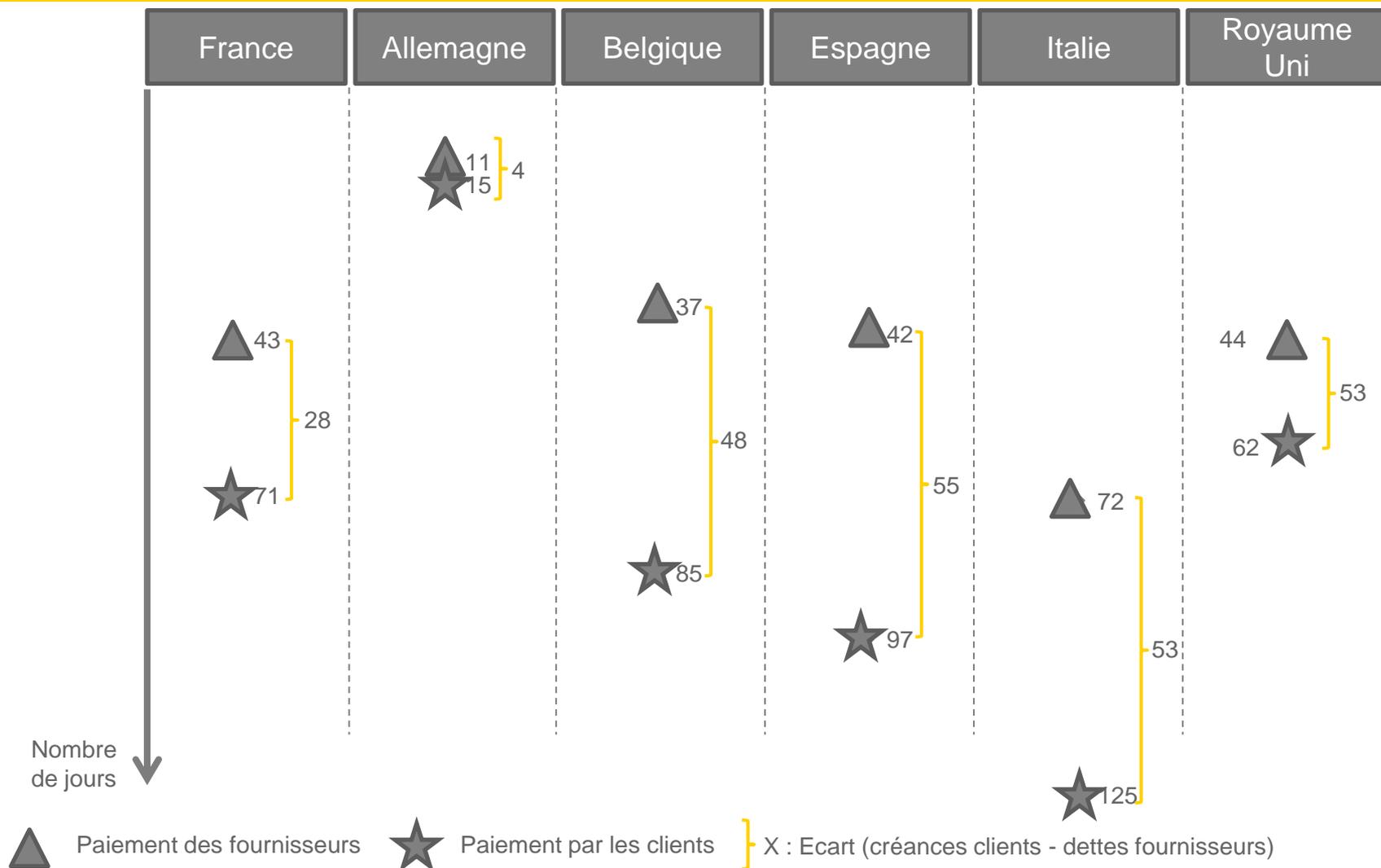
Critère	Indicateur		FR	ALL	BEL	ESP	ITA	ANG	Source
Délais de paiement	Nombre de jours dettes fournisseurs – filière graphique (données 2010)	Valeur	43	11	37	42	72	44	Amadeus
		Rang	3	6	5	4	1	2	
	Nombre de jours créances clients – filière graphique (données 2010)	Valeur	71	15	85	97	125	62	Amadeus
		Rang	3	1	4	5	6	2	
	Créance client – dettes fournisseurs, filière graphique (données 2010)	Valeur	28	4	48	55	53	18	Amadeus
		Indice	100	14	171	196	189	64	
Rang		3	1	4	6	5	2		
Poids financier	Ratio charges financières / chiffre d'affaire – filière graphique (2010)	Valeur	0,7%	0,4%	1,7%	0,6%	1,4%	2,7%	Amadeus
		Indice	100	57	243	86	200	386	
		Rang	3	1	5	2	4	6	
Soutien bancaire	Endettement total / total du bilan – filière graphique (2009)	Valeur	62%	72%	62%	64%	70%	72%	Amadeus
		Indice	100	116	100	103	113	116	
		Rang	5	1	5	4	3	1	
Amortissements	Ratio amortissements / chiffre d'affaire – filière graphique (2010)	Valeur	2,9%	1,2%	9,7%	6,1%	4,9%	4,4%	Amadeus
		Indice	100	41	334	210	169	152	
		Rang	2	1	6	5	4	3	

- Les imprimeurs français payaient leur papier à 85 jours en 2008. Au premier trimestre 2011, le délai moyen de paiement était de 53 jours.
- En Italie, l'accès au crédit pour les imprimeurs est plus facile qu'il ne l'est en France.

Source : Entretiens

Analyse du différentiel de compétitivité

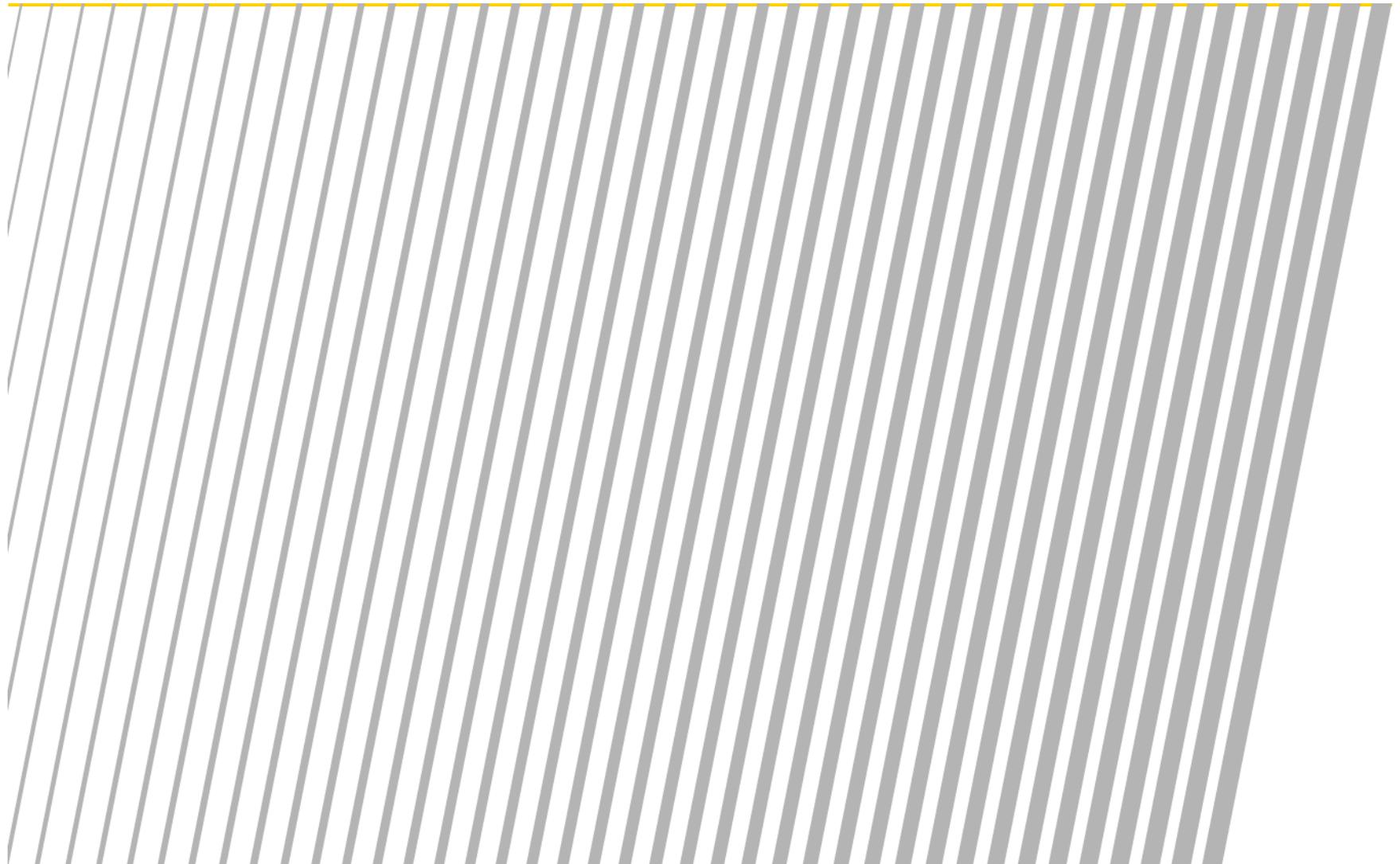
8. Compétitivité financière (2/2) : un besoin en fond de roulement radicalement différent dans les différents pays





Analyse des attentes des
donneurs d'ordres

I. Critères de sélection des imprimeurs par les donneurs d'ordres



I. Critères de sélection des imprimeurs par les donneurs d'ordres

Synthèse des critères les plus importants (1/3)

Produits	Critères très importants	
Catalogues	Prix	<ul style="list-style-type: none"> Sur le marché des catalogues, le volume de produits imprimés est très important : par conséquent, un faible écart sur le coût de l'impression a des conséquences importantes sur les prix finaux. Les imprimeurs de catalogues vont donc chercher au niveau européen les prix les plus bas.
	Logistique	<ul style="list-style-type: none"> L'impression des catalogues est généralement multi-sites (qualité différente pour certains imprimeurs par exemple, brochage réalisé dans des sites différents). Le donneur d'ordres attache donc une grande importance à la gestion logistique par ses fournisseurs.
	Capacité machine	<ul style="list-style-type: none"> Les donneurs d'ordres recherchent les imprimeurs ayant des capacités machines en héliogravure. L'imprimeur doit être capable de fournir des volumes importants, la taille de l'imprimeur est donc un des critères de sélection (exemple d'un donneur d'ordres qui ne veut pas représenter plus de 25% du chiffre d'affaires d'un imprimeur)
	Sécurité de l'approvisionnement	<ul style="list-style-type: none"> Les acteurs faisant imprimer des catalogues portent une attention particulière à la sécurisation de l'approvisionnement, en fixant des contraintes à leurs imprimeurs. Par exemple, certains acteurs exigent que l'imprimeur ait deux machines identiques pour pouvoir assurer la production si un incident intervient sur une des machines.
Imprimés administratifs et commerciaux	Prix	<ul style="list-style-type: none"> L'importance de ce critère conduit de plus en plus d'entreprises à internaliser tout ou partie de la fonction d'impression afin de diminuer les coûts liés à cette activité.
	Réactivité	<ul style="list-style-type: none"> Une tendance dans les entreprises est de diminuer au maximum les stocks. Par conséquent, une très forte réactivité est attendue des imprimeurs pour pouvoir faire face à une commande sous 24 heures.

Source : entretiens

I. Critères de sélection des imprimeurs par les donneurs d'ordres

Synthèse des critères les plus importants (2/3)

Produits	Critères très importants	
Livres	Prix	<ul style="list-style-type: none"> Le coût de l'impression pour les livres est déterminant pour les donneurs d'ordres. Pour les ouvrages où la quantité de main d'œuvre nécessaire est importante, notamment les livres pour enfant, le imprimeurs des pays de l'étude ne sont pas compétitifs et les travaux se font en Chine ou en Europe de l'est.
	Qualité de la reliure	<ul style="list-style-type: none"> Les éditeurs de livres sont exigeants par rapport à la reliure. Pour certains éditeurs, la capacité à fournir un haut niveau de qualité peut justifier un prix plus important.
	Qualité du papier	<ul style="list-style-type: none"> La fourniture du papier est souvent à la charge de l'imprimeur. Les éditeurs de livres attendent un haut niveau de qualité de papier, tout en soignant le rendu au niveau des couleurs.
Imprimés publicitaires	Créativité	<ul style="list-style-type: none"> Le but d'une campagne de publicité est de retenir l'attention de son lecteur; les donneurs d'ordres sont donc sur ce secteur, très demandeurs d'innovation de la part des imprimeurs, pour proposer des traitements particuliers, des encres spéciales ou encore des papiers originaux. Les donneurs d'ordres attendent non seulement cette créativité, mais aussi que les imprimeurs soient moteurs pour proposer des solutions innovantes.
	Large gamme de machines	<ul style="list-style-type: none"> Les donneurs d'ordres attendent des imprimeurs une large gamme de machines pour répondre à l'ensemble de leurs besoins en produits publicitaires. Ces imprimés peuvent avoir des formats très variés, des exigences de qualité différente, plusieurs types de machines sont donc nécessaires.
	Délais	<ul style="list-style-type: none"> Qu'il s'agisse de promotion pour un produit, un évènement ou autre, le calendrier de diffusion est un facteur clé de la réussite d'une opération marketing. Par conséquent, les donneurs d'ordres apportent une grande attention au respect des délais et à la sécurisation de la production (typiquement travail avec des imprimeurs ayant deux machines identiques pour pouvoir assurer la production en cas d'incident sur une des machines). Certains donneurs d'ordres disent être prêts à payer davantage pour une livraison plus rapide.

Source : entretiens

I. Critères de sélection des imprimeurs par les donneurs d'ordres

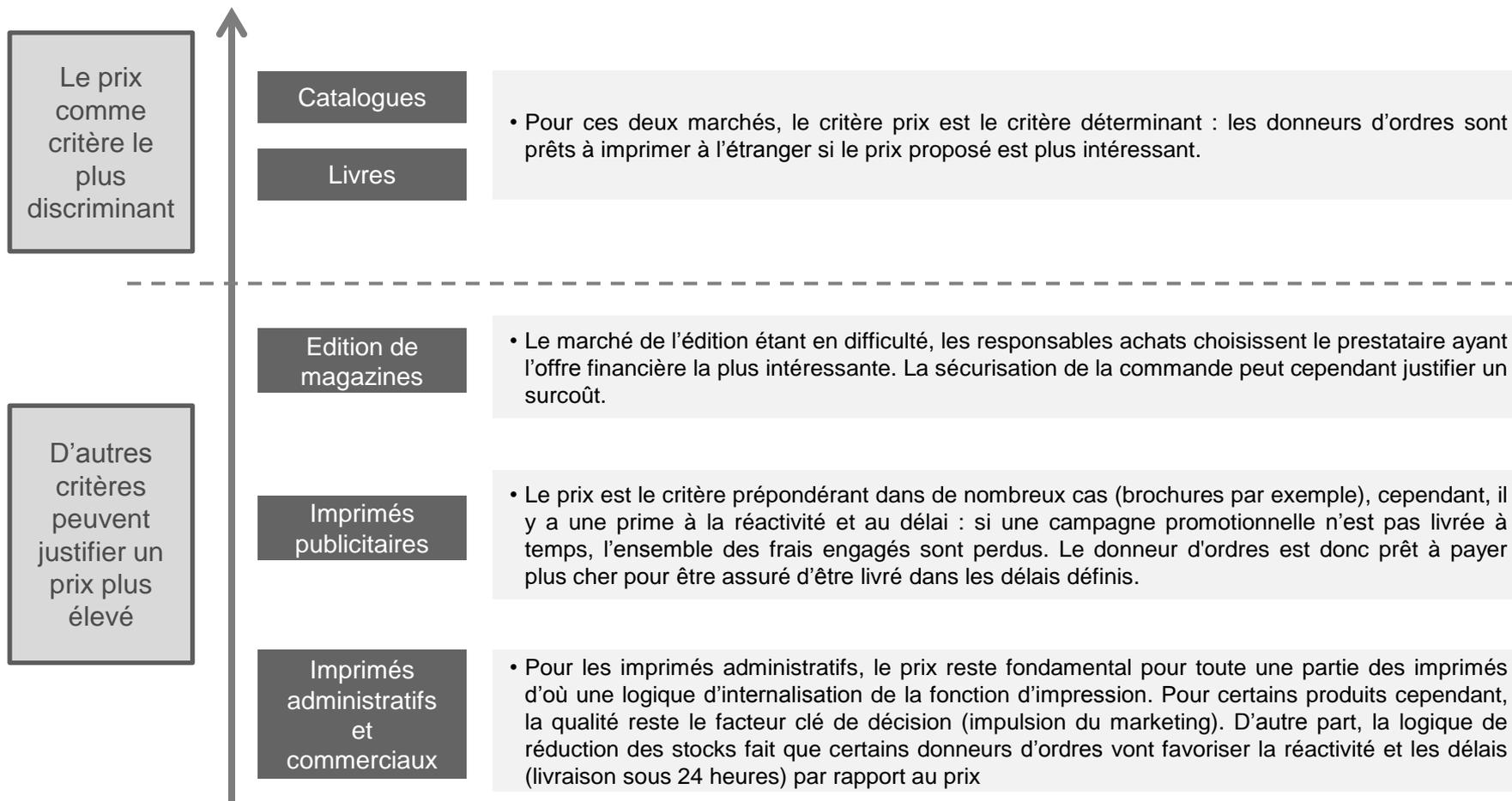
Synthèse des critères les plus importants (3/3)

Produits	Critères très importants	Commentaires
Magazines	Proximité des marchés	<ul style="list-style-type: none"> La présence des unités de production à proximité des lieux de vente des magazines est essentielle au regard de l'importance des coûts logistiques.
	Flexibilité et réactivité	<ul style="list-style-type: none"> Les contacts entre l'éditeur et l'imprimeur s'avèrent être réguliers : modifications d'un article à la « dernière minute », correction des erreurs après une épreuve couleur... L'équipe commerciale de l'imprimeur doit être en mesure de répondre rapidement (souvent à H+1) aux demandes de l'éditeur, voire de sortir du cadre contractuel pour répondre à des demandes spécifiques (changement de planning par exemple)
	Qualité du papier	<ul style="list-style-type: none"> Les exigences esthétiques sont croissantes afin d'attirer du lectorat. La matière papier a tendance à avoir plus d'importance que l'information en elle-même, surtout pour des segments magazines haut de gamme comme les titres féminins et magazines de décoration.
	Force de proposition	<ul style="list-style-type: none"> Il s'agit de la capacité de l'imprimeur à proposer des solutions d'économie de papier, et partager de bonnes pratiques d'autres éditeurs, par exemple : couverture avec un trou montrant une pub sur la page suivant, ouverture du magazine par le milieu, ouverture accordéon, décoration avec une couche d'or ou d'argent...

Source : entretiens

I. Critères de sélection des imprimeurs par les donneurs d'ordres

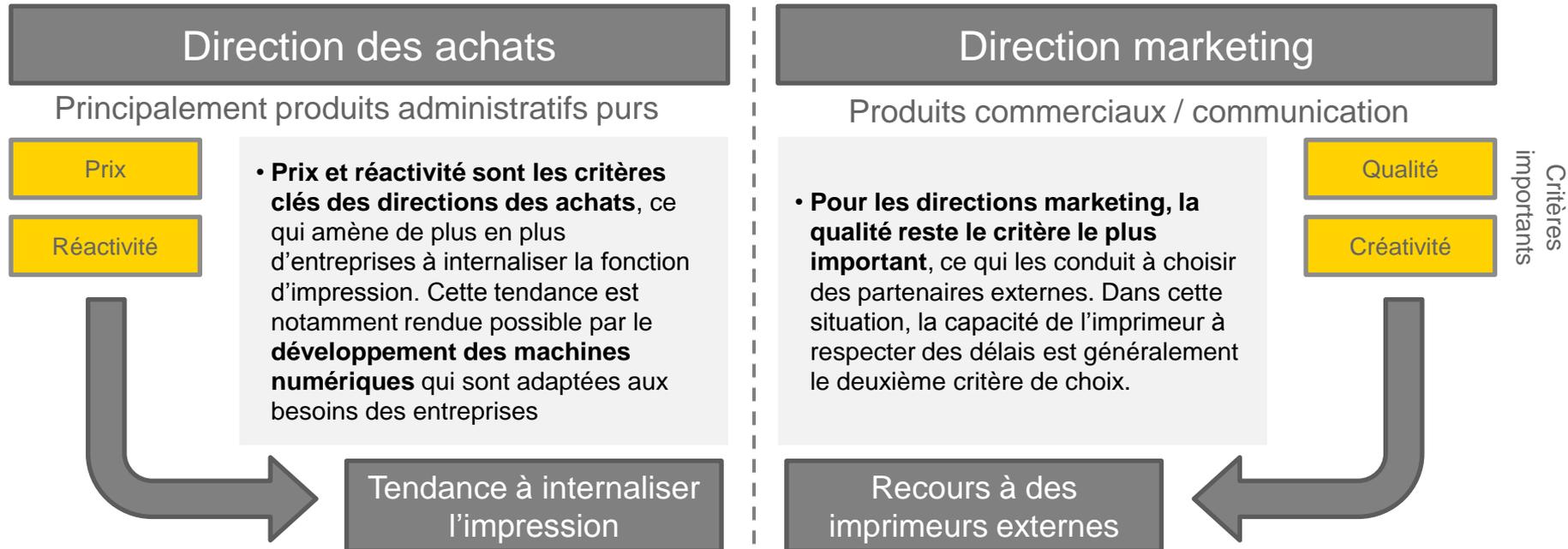
Le prix : un critère clé pour tout type de donneurs d'ordres, avec des variations par marché



Source : entretiens

I. Critères de sélection des imprimeurs par les donneurs d'ordres

Imprimés administratifs et commerciaux : des critères différents suivant la typologie du décideur



Un marché qui échappe aux imprimeurs

- ▶ **Une tendance à la numérisation** : de plus en plus de documents administratifs ne nécessitent plus d'être imprimés, de nombreuses démarches pouvant s'effectuer en ligne
- ▶ De plus en plus d'acteurs impriment en interne, y compris des imprimés commerciaux
- ▶ **Exemple** : BMW vient d'acheter 6 400 machines numériques

Autres critères de sélection d'imprimeurs par les acheteurs

- ▶ **Conseil et service client personnalisé** : une qualité différenciante permettant de fidéliser le client. Par exemple, l'imprimeur peut apporter des conseils sur la stratégie de communication ainsi que sur tous les services autour.
- ▶ **Engagement environnemental** : un « must have » ne donnant pas d'avantage compétitif
- ▶ **Vitesse et réactivité (critère venant après le prix)** : devis sous 24 heures, réalisation de l'impression dans un délai compris entre 2/3 jours et 1½ semaine

Source : entretiens

I. Critères de sélection des imprimeurs par les donneurs d'ordres

Magazines : de fortes attentes en délais et stabilité de la production

Critères importants
 Critères à moindre importance

Respect des délais

- ▶ L'exigence des éditeurs sur le respect des délais devient importante dans le cas où la part des ventes par abonnement est considérable. Cela s'explique par l'impact que pourrait avoir un retard dans l'expédition des magazines aux abonnés en termes de satisfaction client.

Qualité des process

- ▶ Les acheteurs dans le secteur de l'édition sont attentifs à la qualité des process de production, gage de stabilité par rapport à la qualité et la quantité des titres imprimés.
- ▶ Il est à noter que le niveau de qualité attendu dépend de la typologie du magazine (cf.. tableau « Prix versus Qualité » ci-contre)

Délai de remise de l'offre

- ▶ Le temps de remise d'un devis est considéré comme important pour les éditeurs de magazines.

Critères environnementaux

- ▶ Les éditeurs de magazines achètent généralement du papier PEFC et FSC. Ils exigent aussi ces certifications envers l'imprimeur (cela est considéré comme un pré-requis)
- ▶ ISO 14001 ou la marque « ImprimVert » arrivent en second niveau d'exigence.

Reporting / autres informations

- ▶ L'éditeur prend en compte également dans le choix de l'imprimeur sa capacité à communiquer rapidement des informations ou documents comme les factures ou l'état de stock papier.

Facteur	Importance du respect des délais comme critère de sélection		
Périodicité	Trimestri-elle	Mensuelle	Hebdomadaire
Part des ventes par abonnement	Faible	Moyenne	Haute

	Prix versus Qualité : Ordre d'importance pour l'éditeur par type de magazines	
	1 ^{ère} position	2 nd position
Titres « à contenu » : magazines d'art, déco, nature et découverte...	Qualité	Prix
Titres « froids » : magazines people, ou orientés publicité ...	Prix	Qualité

Source : entretiens

I. Critères de sélection des imprimeurs par les donneurs d'ordres

Livres : de larges commandes de qualité planifiées sur le long-terme



Critères importants



Critères à moindre importance



Critères à importance variable

Taille des imprimeurs

- ▶ Les éditeurs recherchent des imprimeurs de taille conséquente capables d'assurer une production lourde. Conscients des difficultés croissantes des imprimeurs européens, et du fait de la taille des commandes, ils accordent de plus en plus de l'importance à la santé financière d'un imprimeur, pour assurer un partenariat long terme.

Information logistique

- ▶ Les éditeurs sont très attachés à connaître en temps réel l'avancement de l'impression et sa traçabilité logistique pour plus de sécurité

Délais

- ▶ Le livre est un produit qui répond à des logiques de planification sur le long terme, les délais ne sont donc généralement pas un critère très important pour les donneurs d'ordres (à l'exception de périodes d'urgence comme Noël).

Proximité géographique

- ▶ De même que les délais ne sont pas urgents, et que les commandes sont conséquentes, la proximité de l'impression est de moindre importance pour l'éditeur, bien qu'il puisse craindre quelques aléas logistiques.

Développement de nouveaux produits

- ▶ Les éditeurs n'attendent pas des imprimeurs une inventivité technique ou un développement sur d'autres médias.

Engagement environnemental

- ▶ L'engagement environnemental peut s'avérer être un critère important pour un éditeur de livres s'il accorde à cela une sensibilité personnelle. Ainsi, une délocalisation vers la Chine peut être écartée, tout en privilégiant l'empreinte carbone de l'impression des livres.
- ▶ Pour d'autres donneurs d'ordres, l'exigence environnementale est quasi-nulle.

Source : entretiens

I. Critères de sélection des imprimeurs par les donneurs d'ordres

Imprimés publicitaires : des délais serrés et un impératif de qualité

Critères importants
 Critères à moindre importance

Qualité

- ▶ Les donneurs d'ordres sont attentifs à la qualité du rendu, que ça soit au niveau du papier ou par du rendu.
- ▶ La fidélité au épreuves couleurs reste essentielle pour les imprimés publicitaires, afin de ne pas compromettre les délais.

Réactivité et rapidité

- ▶ Comme les délais de livraison sont très courts, la capacité à exécuter de manière rapide la commande et son acheminement est importante. Les donneurs d'ordres préfèrent des imprimeurs dans un périmètre restreint (50-100 km) afin de minimiser d'éventuels problèmes logistiques.

Environnement

- ▶ Même si la régulation se durcit depuis quelques années (notamment en France), le donneur d'ordres considèrent peu les certifications environnementales. L'exigence envers l'utilisation du papier recyclé reste minime.

Critères importants par type d'imprimé publicitaire

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coûts 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Qualité à un juste niveau ▪ Services (mise en place de PLV par exemple) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Qualité ▪ Créativité ▪ Force de proposition
<p align="center">Produits « basiques » : tracts, prospectus, ...</p>	<p align="center">Produits « milieu de gamme » : PLV, affiches de stands ...</p>	<p align="center">Produits de « haute gamme » : brochures et affiches d'enseignes de luxe</p>

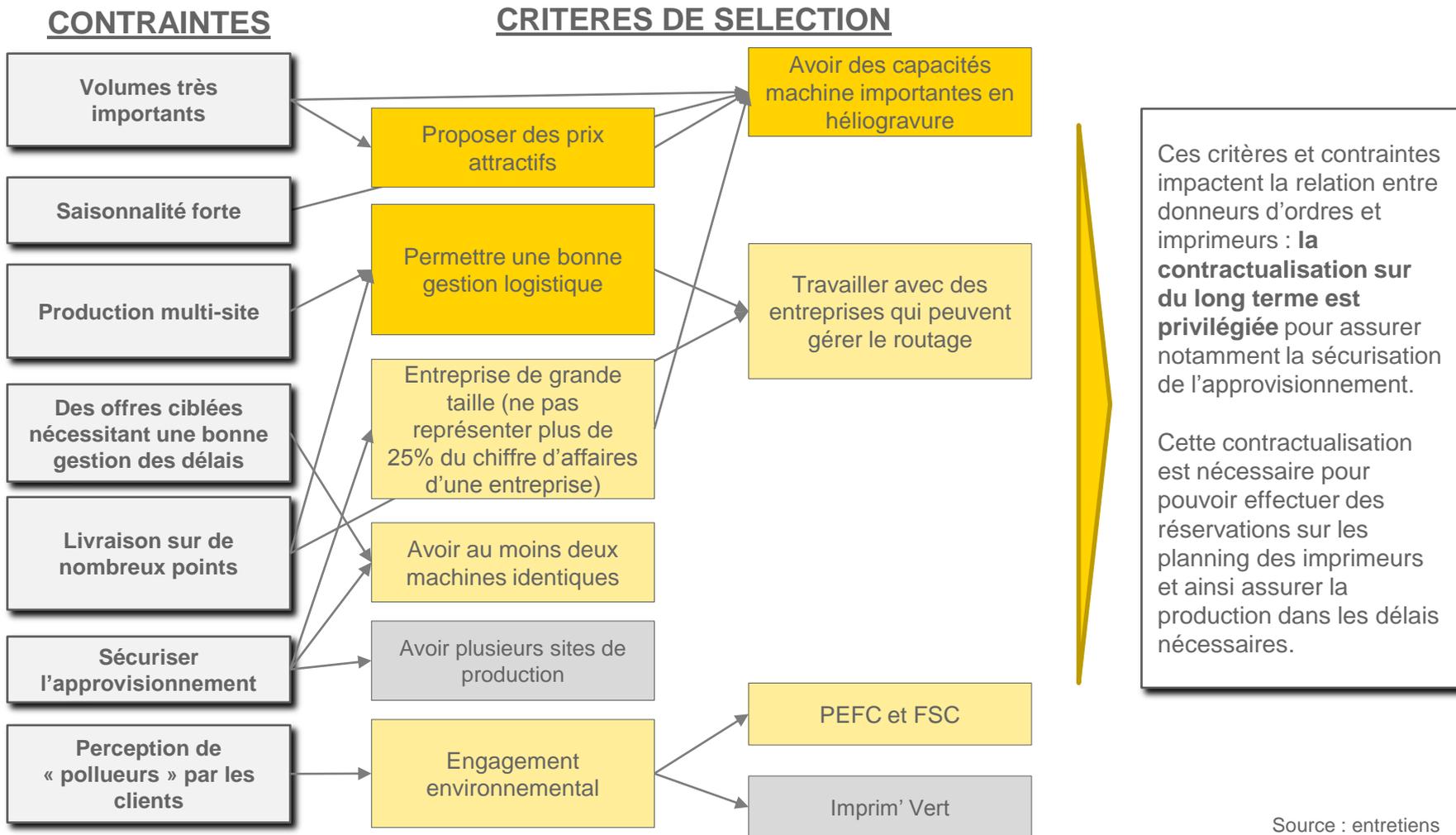


Source : entretiens

I. Critères de sélection des imprimeurs par les donneurs d'ordres

Catalogues : des critères impactant la relation entre donneurs d'ordres et imprimeurs

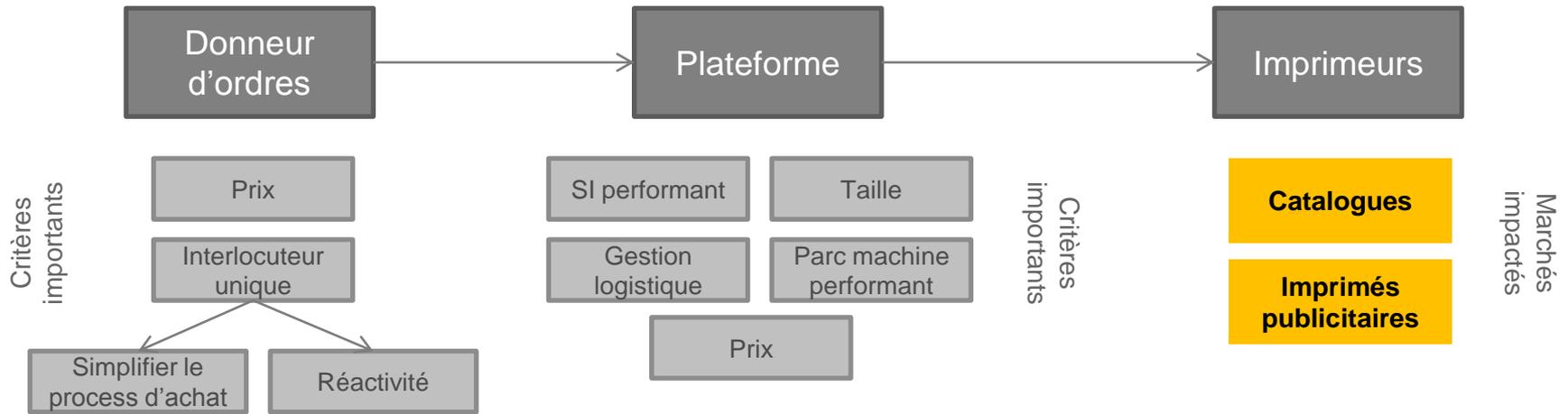
Critères très importants
 Critères importants
 Critères à moindre importance



Source : entretiens

I. Critères de sélection des imprimeurs par les donneurs d'ordres

Un critère récurrent : avoir un interlocuteur unique



• De nombreux donneurs d'ordres ont des critères qui se résument à obtenir le prix le plus bas possible, tout en ayant un interlocuteur unique pour l'aider à fluidifier son processus d'achat de produits imprimés. **Cette tendance conduit ces donneurs d'ordres à faire appel à des plateformes d'impression.**

• Pour répondre à ces attentes des donneurs d'ordres, les plateformes choisissent des imprimeurs sur des critères particuliers : sont privilégiés les imprimeurs **de grande taille** disposant d'un parc machines performant et varié pouvant répondre à de nombreuses demandes. Les plateformes attendent aussi des imprimeurs qu'ils aient des systèmes d'informations performants.

De nombreux imprimeurs se sont spécialisés dans un domaine particulier ce qui légitime la présence des plateformes, plus à même de proposer une offre globale. Il est important pour les imprimeurs de se positionner aussi par rapport aux attentes des plateformes.

Source : entretiens

I. Critères de sélection des imprimeurs par les donneurs d'ordres

Des critères jugés « peu importants » par les donneurs d'ordres

Traçabilité logistique

- ▶ Hormis l'édition de livres, les donneurs d'ordres sont peu attentifs à la traçabilité logistique que l'imprimeur peut proposer.
- ▶ Elle permet au donneur d'ordres d'être informé de **l'arrivée des produits imprimés aux points de livraison**, à l'aide d'un reporting informatique par exemple. Cela évite d'utiliser le téléphone pour obtenir l'information.

Connaissance de la structure de coûts

- ▶ Selon les déclarations des donneurs d'ordres, la connaissance de la structure de coûts de l'imprimeur ne s'avère pas être un critère important. De plus, les imprimeurs sont généralement réticents à la partager avec leurs clients.
- ▶ Cependant, certains clients exigent un devis détaillé selon 4 postes de coûts, dont la connaissance permet déjà un pilotage important de la structure de coûts :
 - ▶ L'impression
 - ▶ La finition
 - ▶ La consommation papier (particulièrement importante pour les donneurs d'ordres fournissant le papier)
 - ▶ Le transport

Créativité pour les catalogues

- ▶ L'imprimeur dispose de peu de marge de manœuvre pour proposer de nouveaux formats ou couleurs. Un seul catalogue est souvent imprimé chez plusieurs imprimeurs, voire dans différents pays.

Eco-conception

- ▶ L'éco-conception est rarement une exigence vis-à-vis de l'imprimeur. Elle rentre plutôt dans les actions environnementales des donneurs d'ordres.

Source : entretiens

II. Capacité à répondre aux attentes des donneurs d'ordres – positionnement des 6 pays étudiés

- Allemagne
- Belgique
- Espagne
- France
- Italie
- Royaume-Uni

II. Capacité à répondre aux principaux critères des donneurs d'ordres

Catalogues : la capacité machine est fondamentale pour les grand donneurs d'ordres (1/2)

Critères	FRA	ALL	BEL	ESP	ITA	RU
Niveau de prix	●	●	●	●	●	N/A
Qualité	●	●	●	●	●	N/A
Capacité machines	●	●	●	●	●	N/A
Sécurité de l'approvisionnement	●	●	●	●	●	N/A
Traitement des réclamations	●	●	●	●	●	N/A
Engagement environnemental	●	●	●	●	●	N/A
Gestion logistique	●	●	●	●	●	N/A
Ecoute et compréhension	●	●	●	●	●	N/A
Réactivité à la préparation d'une offre technique ?	●	●	●	●	●	N/A
Temps de développement de nouveaux produits	●	●	●	●	●	N/A

Un choix qui se fait principalement sur le prix et la capacité à fournir les volumes requis

Des progrès à faire en termes de gestion logistique

Source : entretiens.

Pour des raisons de prix et capacités machines, aucun des donneurs d'ordres interrogés ne fait imprimer des catalogues au Royaume-Uni

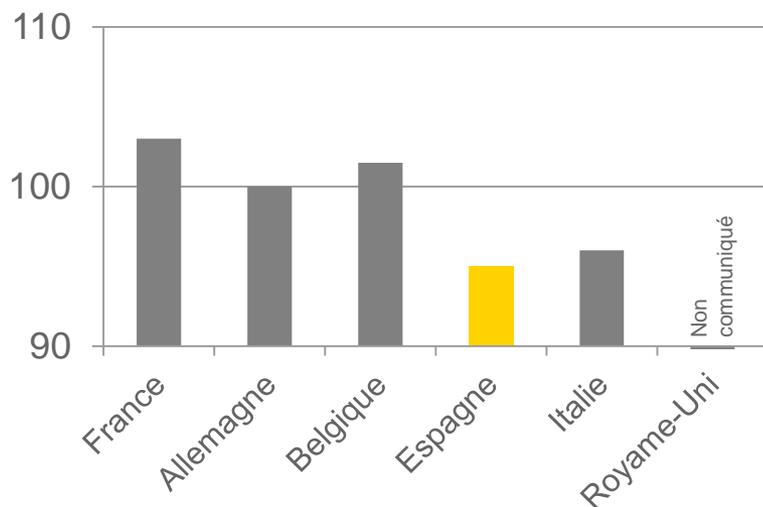
- ▶ **Royaume-Uni** : le pays présente une situation désavantageuse sur le marché des catalogues, notamment au regard du taux de change défavorable entre la livre sterling et l'euro.
- ▶ **Environnement** : en termes d'engagement environnemental, les imprimeurs allemands et belges affichent des performances supérieures, cependant, il est possible d'identifier des héliograpeurs certifiés PEFC et FSC dans tous les pays.
- ▶ **Approvisionnement** : concernant la sécurité de l'approvisionnement, l'Allemagne et la France sont bien positionnées par rapport aux autres pays européens
- ▶ **Gestion logistique** : les imprimeurs français ne sont pas bien positionnés par rapport à leurs concurrents allemands ou belges par rapport à ce critère. Pour pouvoir faire du routage, il faut un agrément auprès de La Poste, ce que très peu d'imprimeurs français possèdent, alors que les imprimeurs allemands et belges en disposent.

Source : entretiens

II. Capacité à répondre aux principaux critères des donneurs d'ordres

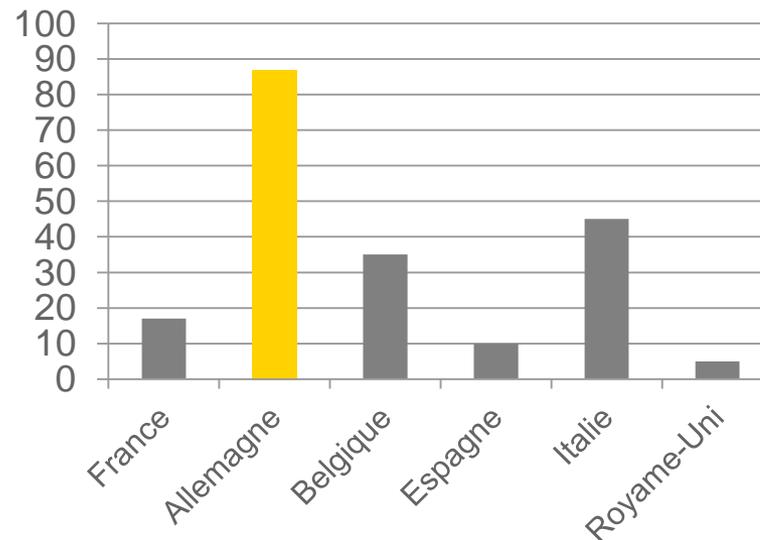
Catalogues : la capacité machine est fondamentale pour les grand donneurs d'ordres (2/2)

Niveaux de prix constaté (base 100 pour l'Allemagne)



Source : entretiens

Nombre de machines d'héliogravure



Source : European Rotogravure Association, estimation E&Y

- ▶ Malgré un positionnement prix moins avantageux que l'Espagne ou l'Italie, l'Allemagne est le pays où la majorité des catalogues sont imprimés, car étant le seul pays à disposer des capacités machines suffisantes pour répondre à la demande

Source : entretiens

II. Capacité à répondre aux principaux critères des donneurs d'ordres

Livres : un marché où tous les pays européens sont concurrencés par la Chine

Critères	FRA	ALL	BEL	ESP	ITA	RU
Certification ISO 12647-2 (colorimétrie)	●	●	●	●	●	●
Adaptabilité / personnalisation de l'offre	●	●	●	●	●	●
Colorimétrie	●	●	●	●	●	●
Ecoute et compréhension	●	●	●	●	●	●
Qualité	●	●	●	●	●	●
Niveau de prix	●	●	●	●	●	●
Engagement environnemental	●	●	●	●	●	●
Sécurité de l'approvisionnement	●	●	●	●	●	●
Temps de développement de nouveaux produits	●	●	●	●	●	●
Réactivité à la préparation d'une offre technique?	●	●	●	●	●	●

Seul critère réellement discriminant

Un réel soucis de réactivité en France

- ▶ **Prix** : ce critère représente la principale cause d'insatisfaction auprès des donneurs d'ordres sur le marché du livre. A l'exception de l'Italie qui est perçue comme relativement compétitive, l'offre de tous les pays est perçue comme étant trop chère. Ceci s'explique notamment par le fait que les prix sont comparés à ceux pratiqués en Asie.
- ▶ **Main d'œuvre** : pour les segments où la main d'œuvre est importante (livres pour enfants par exemple), aucun des pays européens n'est réellement compétitif et une majorité des volumes sont imprimés en Chine.
- ▶ **Réactivité à la préparation d'une offre technique** : un critère différenciant sur le marché du livre. L'offre France est considérée comme particulièrement désavantageuse (plus de 15 jours pour obtenir un devis contre 24 heures en Italie par exemple)
- ▶ **Traçabilité logistique** : les donneurs d'ordres français considèrent que l'offre en traçabilité logistique en France est plus rare comparée à d'autres pays européens.

Source : entretiens

II. Capacité à répondre aux principaux critères des donneurs d'ordres Imprimés publicitaires : un avantage avéré de la France sur la créativité

Critères	FRA	ALL	BEL	ESP	ITA	RU
Qualité	●	●	●	●	●	●
Niveau de prix	●	●	●	●	●	●
Délais de livraison	●	●	●	●	●	●
Adaptabilité / personnalisation de l'offre	●	●	●	●	●	●
Réactivité à la préparation d'une offre technique ?	●	●	●	●	●	●
Proximité géographique	●	●	●	●	●	●
Santé financière / solvabilité financière	●	●	●	●	●	●
Engagement environnemental (FFC et PEFC)	●	●	●	●	●	●
Largeur de gamme de machines	●	●	●	●	●	●
Créativité / Développement de nouveaux produits	●	●	●	●	●	●

Un problème de communication

Un avantage pour la France en termes de créativité

- ▶ **Valorisation de l'offre :** la présentation de l'offre des imprimeurs ne répond pas tout à fait aux attentes des agences de communication. Les imprimeurs mettent en avant leurs produits standards, des éléments techniques, alors que les donneurs d'ordres recherchent des solutions personnalisées.
- ▶ **Créativité :** les donneurs d'ordres jugent que les imprimeurs français sont plus créatifs et proposent plus facilement des produits innovants. Beaucoup d'imprimeurs français font des expérimentations, ce qu'un imprimeur allemand ne fera généralement pas (en raison d'une perte de temps machine)
- ▶ **Réponse aux appels d'offres :** Les imprimeurs anglais ont une bonne capacité à travailler ensemble pour répondre à des appels d'offres sur des produits publicitaires.
- ▶ **Compétitivité locale :** la proximité restant très importante pour ce type de produits (de nombreux allers retours nécessaires pour la création du produit), chaque pays reste compétitif vis-à-vis des acteurs locaux. Ceci est d'autant plus vrai pour les commandes de petite et moyenne taille pour lesquelles le gain éventuel en passant à l'étranger ne justifie pas le surcoût logistique

Source : entretiens

II. Capacité à répondre aux principaux critères des donneurs d'ordres Magazines : un positionnement « hors prix » quasi-équivalent entre les pays

Critère	FRA	ALL	BEL	ESP	ITA	RU
Sécurité de l'approvisionnement	●	●	●	●	●	●
Capacité machines	●	●	●	●	●	●
Délais de livraison	●	●	●	●	●	●
Ecoute et compréhension	●	●	●	●	●	●
Adaptabilité / personnalisation de l'offre	●	●	●	●	●	●
Largeur de gamme de machines	●	●	●	●	●	●
Niveau de prix	●	●	●	●	●	●
Proximité géographique	●	●	●	●	●	●
Reporting logistique en tant réel	●	●	●	●	●	●
Créativité / Développement de nouveaux produits	●	●	●	●	●	●

La France présente des défauts similaires à ses concurrents

Insatisfaction globale

- ▶ **Reporting logistique** : les donneurs d'ordres expriment une nette insatisfaction concernant le reporting logistique en temps réel, qui, à l'exception du Royaume-Uni, est toujours jugé insuffisant et peu transparent. Les donneurs d'ordres sont contraints de formuler des demandes pour obtenir l'information nécessaire dans les détails.
- ▶ **Créativité** : la créativité française dans l'innovation de nouveaux produits ou de nouvelles techniques est reconnue par rapport aux autres pays.
- ▶ **Prix** : à l'inverse de l'Italie et de l'Espagne, les prix sont jugés excessifs en Allemagne et au Royaume-Uni, alors que la France et la Belgique proposent une offre à des prix plus accessibles.

Source : entretiens

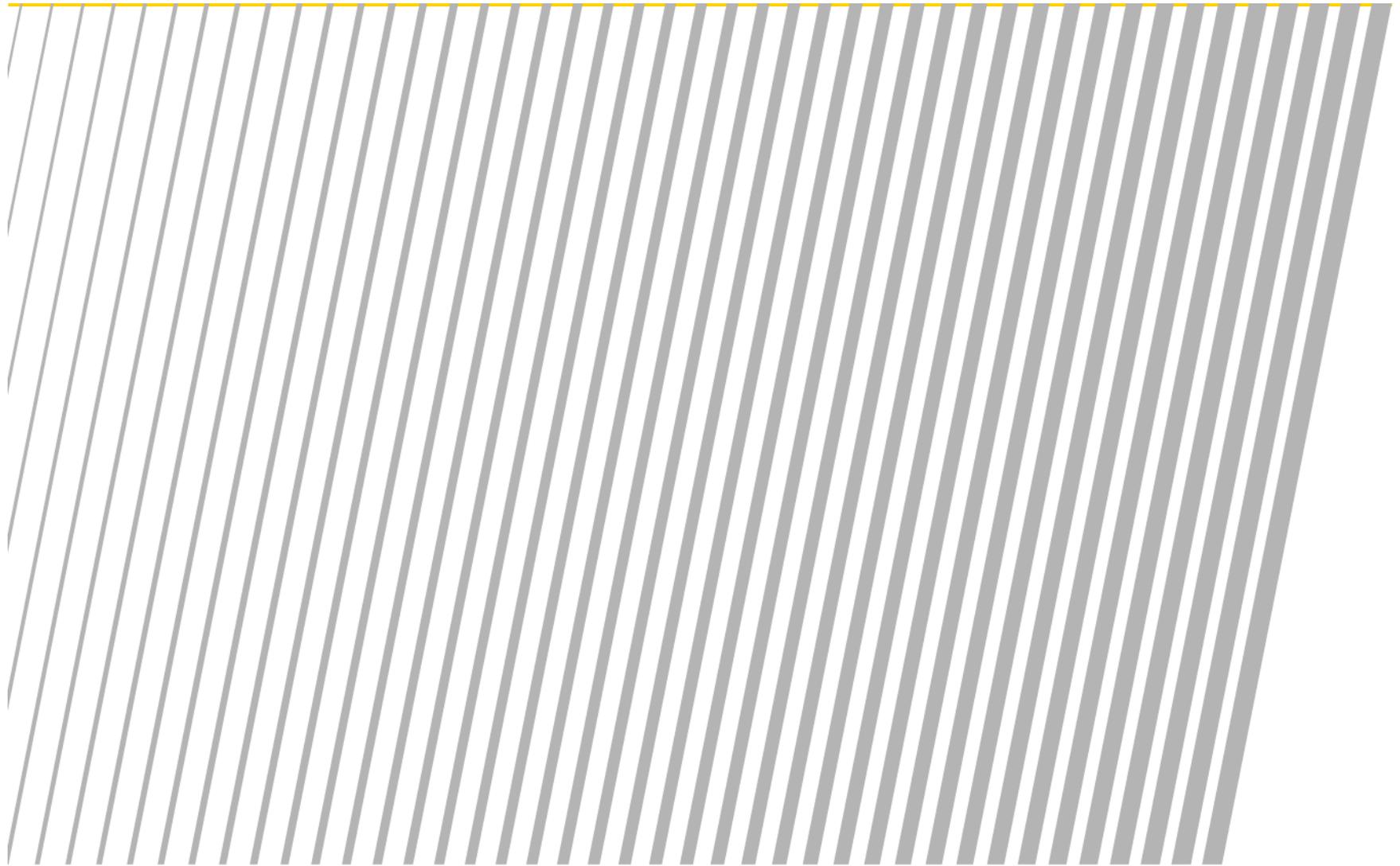
II. Capacité à répondre aux principaux critères des donneurs d'ordres

Quelques exceptions affectant les choix des donneurs d'ordres

Exceptions	Marchés impactés	Pays favorisés
<p>Devise</p> <ul style="list-style-type: none"> L'Euro favorise la concurrence intra-communautaire sur les prix. Le Royaume-Uni ne faisant pas partie de la zone euro, une distorsion concurrentielle apparaît : aujourd'hui, la livre sterling ayant fortement baissé par rapport à l'Euro, il est plus intéressant pour les donneurs d'ordres anglais de recourir à des imprimeurs domestiques. 	Tous	Angleterre
<p>Préférence nationale</p> <ul style="list-style-type: none"> Les donneurs d'ordres allemands favorisent les imprimeurs allemands : même si les prix sont plus intéressants dans d'autres pays, les donneurs d'ordres allemands auront une tendance à s'approvisionner de façon préférentielle en Allemagne. 	Tous	Allemagne
<p>Préférence intra-groupe</p> <ul style="list-style-type: none"> La grande majorité des éditeurs français appartiennent aujourd'hui à des groupes étrangers (Prisma presse est allemand, Mondadori est italien par exemple). Or, il est fréquent que ces groupes possèdent leur propres imprimeries. Les actionnaires de ces groupes font donc imprimer de façon préférentielle leurs magazines dans les imprimeries du groupe. 	Magazines	Allemagne, Italie
<p>Segments / niches spécifiques</p> <ul style="list-style-type: none"> Le secteur de l'édition de livres présente une particularité sur le segment de la bande dessinée dans le choix du pays et de l'imprimeur : la bande dessinée requiert une reliure particulière dont le savoir faire n'est présent que dans les pays à « culture BD », comme la France et la Belgique. 	Livres	France, Belgique

Source : entretiens

III. Etude de cas



III. Etude de cas

- ▶ **Cas 1** – Impression de catalogues pour la France : l'Allemagne et l'Italie dominant le marché
- ▶ **Cas 2** – Tracts pour une enseigne lilloise de commerce de proximité
- ▶ **Cas 3** – Magazines pour un éditeur belge
- ▶ **Cas 4** – Edition de livres en Angleterre
- ▶ **Cas 5** – Editeur italien de livres scolaires : Italie vs. Espagne
- ▶ **Cas 6** – Enseigne de grande distribution en France
- ▶ **Cas 7** – Bandes Dessinées pour un éditeur belge
- ▶ **Cas 8** – Comparaison France / UK d'un imprimeur international

Cas 1 – Impression de catalogues pour la France : L'Allemagne et l'Italie dominent le marché

Type d'imprimé

Périodiques

Livres

Catalogues et brochures de VAD

Imprimés publicitaires

Imprimés administratifs et commerciaux

Présentation du donneur d'ordres

- Acteur majeur de la vente par correspondance imprimant des catalogues au niveau européen. Budget annuel de 70 millions d'euros (papier inclus)

Décision

- Aujourd'hui, cet acteur fait imprimer 50% de ses volumes en Allemagne, 20% en Italie, 15% en France et 15% entre la Belgique et l'Espagne
- La délocalisation s'explique pour deux raisons :
 - Meilleurs prix à l'étranger
 - Pas de capacités suffisantes en France
- L'impression se fait en France uniquement quand les autres options ne sont pas disponibles (fournisseurs étrangers ne pouvant pas gérer)
- Un autre point justifiant cette décision est le fait que ce donneur d'ordres recherche aussi des imprimeurs capables de faire du routage. Or, très peu d'imprimeurs français offrent cette prestation (ils n'ont généralement pas d'agrément avec la poste). Les imprimeurs étrangers sont plus à même de proposer ce genre de prestation

Principaux critères

Prix	Etant donné les volumes de cet acteur, une impression en France uniquement entrainerait un surcout de près d'un million d'Euro.
Gestion logistique	La production de catalogue est multi-site et multi-pays. Il est donc attendu de chaque imprimeur une très bonne gestion logistique pour pouvoir assurer la production
Capacité machines	Ce critère découle directement des volumes importants à traiter et d'une volonté de sécuriser l'approvisionnement. Afin de répondre au critère prix, cette capacité doit être en héliogravure.

Pourquoi?

Positionnement des pays

	Niveau de l'offre	
Allemagne		Prix corrects et meilleure capacité machine du marché
Angleterre		Pas de capacité significative en héliogravure
Belgique		Prix trop élevés
Espagne		Prix excellents mais difficulté à sécuriser l'approvisionnement
France		Prix trop élevés
Italie		Très bon prix et bonne capacité machine



Gagnant



Challengers



Hors concurrence

Cas 2 – Tracts pour une enseigne lilloise de commerce de proximité

Type d'imprimé

Périodiques

Livres

Catalogues et brochures de VAD

Imprimés publicitaires

Imprimés administratifs et commerciaux

Présentation du donneur d'ordres / contexte de l'achat

- Petite enseigne du commerce de proximité, se situant en Région du Nord-Pas de Calais.
- L'entreprise cherche à imprimer des tracts publicitaires pour les diffuser à l'échelle régionale, suite à une opération de promotion liée à une élimination de stock.

Décision

- Choix d'un imprimeur belge, se différenciant par deux éléments :
 - sa réactivité (devis en 24h maximum)
 - sa vitesse d'exécution (impression entre 2 jours et 1 semaine de délai)
- Cet imprimeur s'appuie aussi sur une offre cross-média. En plus du produit imprimé, il développe des logiciels pour tablettes et smartphones, et peut même gérer la diffusion de l'information par SMS pour le compte de ses clients. Ainsi, il se voit légitime d'apporter conseil au client dans sa stratégie de communication.
- **Verbatim de l'imprimeur** : « c'est sur du service à valeur ajoutée que se joue la compétitivité »

Principaux critères

Pourquoi?

Prix

Le coût de la prestation doit rentrer dans un budget marketing prédéfini

Réactivité et vitesse d'exécution

L'enseigne attend un impact rapide de son plan de communication

Positionnement des pays

	Niveau de l'offre	
Allemagne	Challengers	Bonne réactivité, mais léger désavantage en termes de coûts (logistiques y compris). L'avantage qualité n'est pas important pour l'enseigne
Angleterre	Hors concurrence	Coûts de transport désavantageux
Belgique	Gagnant	Prix acceptable, et proposition de services annexes de communication.
Espagne	Hors concurrence	Coûts de transport désavantageux
France	Challengers	Avantage dans le coût de transport, mais le devis prend
Italie	Hors concurrence	Coûts de transport désavantageux

■ Gagnant
 ■ Challengers
 ■ Hors concurrence

Cas 3 – Magazines pour un éditeur belge

Type d'imprimé

Périodiques

Livres

Catalogues et brochures de VAD

Imprimés publicitaires

Imprimés administratifs et commerciaux

Présentation du donneur d'ordres

- Editeur de plusieurs types de magazines dont mode, auto, santé et nature / découverte.

Décision

- L'éditeur décide de choisir un seul imprimeur pour tous les travaux d'impression, qui se caractérise par une **taille critique** et dispose d'une **large gamme de machines**. Les contrats sont biannuels.
- Sa présence sur le pays de vente des magazines lui confère un avantage naturel en termes de coûts logistiques.
- Dès qu'il y a un problème quelconque, un responsable qualité et un commercial se rendent disponibles rapidement pour corriger les erreurs (par rapport à une épreuve couleurs par exemple).
- C'est l'éditeur qui fournit le papier :
 - **Y aura-t-il une montée de la qualité du papier?**
Non, le grammage ne devrait pas augmenter car l'activité de l'édition est en baisse.

Points d'amélioration de l'offre de l'imprimeur choisi

- Manque de force de proposition ou de partage de bonnes pratiques issues d'expériences avec d'autres éditeurs.

Principaux critères

Proximité de la relation avec l'imprimeur	A la fois géographique et à travers des contacts réguliers avec l'imprimeur. Cela sécurise l'éditeur dans le cas où des problèmes surviendraient.
Prix	Grande sensibilité au prix au regard de la morosité du secteur de l'édition en Belgique.
Taille critique	Pour assurer l'impression d'une large gamme de magazines, avec des volumes importants. La besoin d'avoir un interlocuteur unique pour différentes tâches d'impressions justifie aussi l'importance de ce critère.

Pourquoi?

Positionnement des pays

	Niveau de l'offre	
Allemagne	Challengers	Prix compétitif, mais pays jugé trop loin pour une relation de proximité avec l'éditeur.
Angleterre	Hors concurrence	Trop éloigné pour une relation de proximité avec l'éditeur.
Belgique	Gagnant	Existence d'un grand imprimeur à taille critique. Avantage concurrentiel sur les coûts logistiques
Espagne	Challengers	L'Espagne aurait la meilleure offre de prix, logistique y compris. Mais trop éloignée pour une relation client/fournisseur de proximité.
France	Hors concurrence	Prix trop élevés
Italie	Hors concurrence	Trop éloigné pour une relation de proximité avec l'éditeur.



Gagnant



Challengers



Hors concurrence

Cas 4 – Edition de livres en Angleterre

Type d'imprimé

Périodiques

Livres

Catalogues et brochures de VAD

Imprimés publicitaires

Imprimés administratifs et commerciaux

Présentation du donneur d'ordres

- Editeur de livres pour enfants de haute qualité dans une variété de genres, incluant roman, livre animé, livre d'images, non-fiction et classique.

Décision

- L'éditeur choisit d'imprimer dans les **pays asiatiques**, pour des raisons principalement de prix. L'éditeur trouve en Asie des gros imprimeurs capables de réaliser des commandes massives, et qui lui permettent de distribuer ses livres sur le marché mondial.
- Malgré la production d'un produit plutôt standard, l'éditeur recherche une grande qualité et s'attache à un engagement environnemental de la part des imprimeurs.
- La distance avec les imprimeurs impose un besoin de **relations quotidiennes** et poussées pour assurer une bonne compréhension et une transparence d'informations logistiques.
- La proximité géographique et linguistique des imprimeurs britanniques explique les décisions ponctuelles de l'éditeur d'imprimer au Royaume-Uni, mais cela uniquement **en cas d'urgence**. Il n'y a pas d'intérêt pour cet éditeur à imprimer dans d'autres pays d'Europe.

Principaux critères

Pourquoi?

Prix	A moins d'une nécessité urgente, le prix est l'argument décisif de l'impression en Asie
Taille de l'imprimeur	Les commandes sont massives
Information logistique	Les imprimeurs asiatiques délivrent avec transparence une bonne information en temps réel pour un suivi des activités

Positionnement des pays

	Niveau de l'offre
Allemagne	Leur compréhension et leur production de qualité les rendent intéressants, mais trop éloignés en cas d'urgence
Angleterre	En cas d'urgence, l'éditeur imprime en Angleterre pour des raisons de proximité, mais les prix sont très élevés
Belgique	L'éditeur ne juge pas nécessaire d'entretenir des relations avec la Belgique
Espagne	L'éditeur ne juge pas nécessaire d'entretenir des relations avec l'Espagne
France	L'éditeur ne juge pas nécessaire d'entretenir des relations avec la France
Italie	Capable d'une production de très grande qualité à faible prix, mais trop éloignée en cas d'urgence

■ Gagnant
 ■ Challengers
 ■ Hors concurrence

Cas 5 – Editeur italien de livres scolaires : Italie vs. Espagne

Type d'imprimé

Périodiques

Livres

Catalogues et brochures de VAD

Imprimés publicitaires

Imprimés administratifs et commerciaux

Contexte de l'achat

- Editeur milanais souhaitant imprimer des livres scolaires.
- L'impression en rotative est privilégiée.

Décision

- L'éditeur choisit de s'approvisionner (en volume) à 90% en Italie et 5% en Espagne (1 seul imprimeur est compétitif). L'offre italienne est plus avantageuse sur 3/4 des critères de sélection les plus importants.
- L'avantage italien en termes de prix s'explique en partie par le fait que les imprimeurs se permettent de garder les plaques de rotative plus longtemps.
- Parmi les contraintes rencontrées avec les imprimeurs espagnols :
 - Réticence pour stocker le papier de l'éditeur
 - Manque d'anticipation dans la réservation de capacité machine

Plus importants critères

Commentaires

Prix	-
Réactivité à la préparation de l'offre	L'éditeur exige des devis à J+1
Flexibilité	Par rapport aux termes du contrat

Constat : comparaison de la compétitivité

Critères de compétitivité	Italie	Espagne
Prix	Supérieure	Inférieure
Réactivité à la préparation de l'offre	Similaire	Similaire
Flexibilité	Supérieure	Inférieure

Cas 6 – Enseigne de grande distribution en France

Type
d'imprimé

Périodiques

Livres

Catalogues et
brochures de VAD

Imprimés publicitaires

Imprimés administratifs
et commerciaux

Présentation du donneur d'ordres / contexte de l'achat

- Entreprise dans le secteur de la grande distribution. Produits : à la fois catalogue, marketing direct et PLV.
- La contrainte principale de cette entreprise est d'avoir un partenaire permettant une bonne gestion de l'ensemble des contenus, n'ayant pas cette capacité en interne.

Décision

- Mise en place d'un partenariat avec une plateforme qui gère l'ensemble des impressions.
- La plateforme apporte les outils de gestion des références qui ne sont pas disponibles en interne. La plateforme apporte aussi des capacités techniques sur le versionnage.
- C'est vraiment ces outils et cette compétence métier qui est recherchée.
- Bien que les différents pays aient une certaine indépendance, ce partenariat existe au niveau mondial.

Critères importants de choix

Interlocuteur unique	La gestion complète des activités d'impression est une activité qui demande beaucoup de ressources que l'entreprise ne veut pas immobiliser. Il est plus facile de piloter un prestataire qui gère l'ensemble de la production
Capacité à gérer les contenus	Jusqu'à 35 catalogues par semaine sont produits, avec des milliers de références différentes. L'entreprise cherche donc un partenaire avec d'excellents outils informatique permettant une gestion efficace de ces contenus, n'ayant pas cette capacité en interne

Pourquoi?

Pourquoi utiliser le média imprimé?

- Etre référencé dans les catalogues est important pour les producteurs qui sont prêts à payer pour cela.
- C'est un média qui est encore très prisé par les directions de magasin, qui rassure.
- Le catalogue revient cependant aujourd'hui trois fois plus cher par contact que la télévision, la part du catalogue dans le marketing mix est amenée à se réduire.

Cas 7 – Bandes Dessinées pour un éditeur belge

Type d'imprimé

Périodiques

Livres

Catalogues et brochures de VAD

Imprimés publicitaires

Imprimés administratifs et commerciaux

Présentation du donneur d'ordres

- Editeur de plusieurs types de livres, dont l'activité principale est la production de Bandes Dessinées à couverture dure.

Décision

- L'éditeur a développé des **partenariats de long-terme** avec des imprimeurs, pour certains depuis plus de 25 ans. Ceci lui a permis de revendre son imprimerie intégrée il y a 14 ans.
- Imprimer sur le pays de vente (en France, Belgique, Italie, mais aussi en Chine, au Portugal, au Danemark, etc.) lui confère un avantage naturel en termes de coûts mais surtout de sécurité logistique.
- La difficulté de l'impression de Bandes Dessinées réside dans la capacité de l'imprimeur à pouvoir réaliser une **reliure rigide**. Ce facteur discriminant réduit fortement le nombre d'imprimeurs susceptibles de répondre à la proposition, et induit par la suite une grande relation de confiance entre les deux parties.
- La taille et la particularité des commandes permettent à l'éditeur de **proposer un prix** pour l'offre, sur lequel les imprimeurs choisissent de s'aligner ou non.

Principaux critères

Pourquoi?

Qualité et particularité	La Bande Dessinée étant un produit particulier nécessitant une capacité machine particulière, le facteur est discriminant
Relations de long-terme avec les imprimeurs	L'éditeur entretient des partenariats de long-terme avec les imprimeurs, ceci étant principalement dû à la particularité de l'offre et du nombre restreint d'imprimeurs aptes
Engagement environnemental	L'engagement environnemental est un facteur discriminant de sélection des imprimeurs

Positionnement des pays

	Niveau de l'offre	
Allemagne	Challengers	Production de qualité mais prix élevés, et peu de possibilités de réaliser ce produit particulier
Angleterre	Hors concurrence	Les imprimeurs n'ont pas le savoir faire de la Bande Dessinée
Belgique	Gagnant	La culture de la Bande Dessinée en Belgique lui confère un avantage naturel
Espagne	Hors concurrence	Les imprimeurs n'ont pas le savoir-faire de la Bande Dessinée
France	Gagnant	La culture de la Bande Dessinée et la proximité sont des atouts majeurs
Italie	Gagnant	L'Italie a les meilleures capacités. Mais la distance avec la Belgique peut poser des problèmes logistiques



Gagnant



Challengers



Hors concurrence

Cas 8 – Comparaison France / UK d'un imprimeur international

Type d'imprimé

Périodiques

Livres

Catalogues et brochures de VAD

Imprimés publicitaires

Imprimés administratifs et commerciaux

Problématique de l'interlocuteur

- Imprimeur possédant à la fois des usines en France et en Angleterre, cherchant à optimiser la productivité de ses usines en fonction des contraintes économiques, fiscales et sociales des pays dans les pays concernés.

Décision

- La France a une meilleure productivité machine et de la main-d'œuvre, et un avantage comparatif sur la main-d'œuvre par rapport à l'Angleterre. Les opérations intensives en main-d'œuvre sont donc réalisées en France.
- Cette meilleure productivité incite l'imprimeur à investir en France. Cependant, les investissements sont limités pour ne pas dépasser le seuil de 49 employés.
- Les pics de production sont absorbés par l'usine anglaise où le recours à des intérimaires n'est pas pénalisé.

Constat

Critères de compétitivité	France	Angleterre
Productivité capital humain	Supérieure	Inférieure
Productivité des machines	Supérieure	Inférieure
Coûts salariaux	Supérieurs	Inférieurs
Autres couts	Identiques	Identiques
Taux d'intérêts	3-4%	7-8%
Délais de paiement	45	90
Taux d'impôt sur les sociétés	33%	28%
Rigidité de l'emploi	Supérieure	Inférieure
Aides gouvernementales	Aides à l'export et à l'investissement	Aucune aide

Level

ment and uncertainties

$$\frac{T^2}{R^3} = \text{constant}$$

$$F = G \frac{M_1 M_2}{r^2}$$

$$+ \frac{\Delta b}{b} + \frac{\Delta c}{c}$$

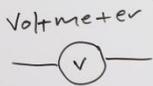
B - Quantum Physics and nuclear physics

Option D - Biomedical Ph.

resistor $\beta = 10 \log \frac{I}{I_0}$ where A_c

$$I = I_0 e^{-\mu x}$$

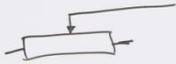
$$x_{1/2} = \frac{\ln 2}{\mu}$$



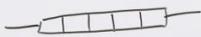
Switch



potentiometer



heating element



S: dis
t: +

Topic 2

at
v
t

+ 1/2 c

+ 2 c

v

Synthèses des analyses

Faits saillants (1/2)

▶ La confirmation de critères seuils et durables

- ▶ Le prix constitue toujours le premier critère de choix, quels que soient les marchés, notamment ceux de volume (catalogues). Le donneur d'ordres est peu enclin à payer plus pour des critères hors-prix : il faut s'aligner sur le prix, puis faire la différence sur le reste.
- ▶ La taille et la sécurité de l'approvisionnement sont également primordiales, ainsi que, dans une moindre mesure, la largeur de la palette technologique (magazine et publicitaire notamment).
- ▶ La capacité à apporter une réaction rapide à des demandes pressantes, voire hors contrat ou cahier des charges.

▶ Une valeur ajoutée complémentaire possible

- ▶ Une attente en termes de force de proposition pour les produits qui doivent capter l'attention du consommateur (clients), mais cette capacité technique (traitements, encres) réside plus en Allemagne, hormis pour les papiers spéciaux ou originaux pour lesquels la France dispose de bons atouts (en résonance avec l'image de qualité de made in France).

▶ Des leviers possibles pour augmenter le prix de vente

- ▶ La logistique peut parfois être un handicap pour l'offre française (qui dispose pourtant d'un savoir-faire à valoriser) et des livraisons plus rapides pourraient permettre, dans certains cas, un prix de vente plus élevé.

▶ Des critères qui demeurent cantonnés à la différenciation

- ▶ Des composantes, sont plus de l'ordre de la différenciation, sur lesquelles la France a des atouts importants, qui ne sont pas aisément valorisables dans les prix de vente : éco-conception, information en temps réel sur l'avancée de la production...

▶ La complexité du transfrontalier français

- ▶ Pour certains produits (imprimés publicitaires), la proximité géographique et logistique peut être importante. Or, la France se situe pour une grande partie de son territoire en régions transfrontalières (Belgique, Italie, Espagne, Allemagne, Suisse). Chaque région transfrontalière doit alors appréhender sa performance au regard de son pays limitrophe, supposant une stratégie composite pour la filière graphique française.

Faits saillants (2/2)

- ▶ Les axes sur lesquels la France est moyenne dans son offre mais dispose d'atouts importants
 - ▶ La logistique
 - ▶ Le papier
- ▶ Des progrès à réaliser immédiatement, ne nécessitant pas d'efforts, mais permettant de normaliser la relation commerciale
 - ▶ Les délais de remise d'un devis, qui sont souvent de plusieurs jours en France et systématiquement supérieurs à ceux des autres pays, qui approchent les 24H
- ▶ Les marchés sur lesquels il pourrait être opportun de ne pas concentrer les efforts de développement
 - ▶ Le catalogue car ceci réclamerait des investissements importants dans le parc machine (héliogravure), accentuant la surcapacité
 - ▶ Certains livres (enfants) qui réclament des opérations consommatrices de main-d'œuvre, à moins qu'une automatisation soit possible
- ▶ Les atouts de la France à valoriser plus encore
 - ▶ La créativité design et graphique, notamment sur le marché publicitaire
- ▶ Des places à prendre sur des besoins non couverts
 - ▶ Reporting logistique

Les attentes des donneurs d'ordres évoluent

- ▶ **Le marché mondial se tourne vers des petites séries**, avec une impression au besoin. Les presses numériques apparaissent donc comme un bon complément aux presses offset.
- ▶ Les donneurs d'ordres **attendent beaucoup plus de réactivité** de la part des imprimeurs, ce qui a conduit à un raccourcissement des délais de livraison : une commande qui était livrée en trois semaines il y a quelques années est aujourd'hui livrée en 4 à 7 jours.
- ▶ Des attentes différentes suivant les donneurs d'ordres : la réactivité est fondamentale pour répondre aux demandes de la presse, pour les autres marchés, **le prix est sans surprise généralement cité comme le facteur prépondérant**.
- ▶ Les donneurs d'ordres ont maintenant **généralement un projet de communication**, et non pas seulement une simple demande d'impression. Il est donc important que les imprimeurs puissent **proposer une offre globale**.

Plusieurs besoins des donneurs d'ordres sont aujourd'hui non couverts

- ▶ Les donneurs d'ordres européens ont des attentes qui ne sont pas satisfaites par les imprimeurs:
 - ▶ Les donneurs d'ordres attendent des imprimeurs qu'ils soient force de proposition pour **apporter des solutions innovantes** dans leurs méthodes de communications
 - ▶ Les donneurs d'ordres aimeraient que les imprimeurs challengent les prix et travaillent avec eux pour trouver des solutions allant dans ce sens
 - ▶ Les donneurs d'ordres veulent une offre de services autour de la communication
- ▶ A l'inverse, les imprimeurs ont une communications peu adaptée à ces attentes
 - ▶ Ils communiquent sur des produits standards
 - ▶ Ils envoient des échantillons qui n'ont pas d'intérêt pour les agences de communication
 - ▶ L'ensemble de la communication est orientée produit et technique
- ▶ Il est donc difficile pour les donneurs d'ordres de choisir le bon partenaire; ils sont obligés de faire de nombreuses recherches pour trouver les imprimeurs innovants.

Source : entretiens

Les imprimeurs peuvent se repositionner sur la chaîne de valeur

- ▶ Une des tendances à encourager est **l'intégration des bureaux d'études dans les imprimeries** pour qu'elles soient force de proposition auprès des donneurs d'ordres.
- ▶ Dans un contexte de déficit de compétitivité sur les coûts de production par rapport à d'autres pays, **il est possible d'offrir des services plus complexes, plus globaux, à plus forte valeur ajoutée.**
- ▶ **Les imprimeurs qui s'en sortent le mieux aujourd'hui sont des prestataires de service.**
- ▶ L'apparition de nouveaux médias n'entraîne pas la disparition des anciens, mais s'ajoute à l'existant. Ainsi, les imprimeurs peuvent s'adapter et travailler sur le mix-media et offrir **des solutions de communication multi-canal.**
- ▶ Les imprimeurs ne proposent pas assez de **solution globale de la conception de l'imprimé à l'impression, voire la distribution.**
- ▶ L'imprimé a une faible valeur ajoutée, **les imprimeurs peuvent se positionner différemment sur la chaîne de valeur pour augmenter leur rentabilité.**

Les imprimeurs doivent se positionner comme prestataires de services

Secteur consommateur visé	Prestations annexes	Commentaires
Communication	Design d'affiches publicitaires pour TPE et PME	Le design peut être apprécié pour des campagnes ponctuelles de communication, comme pour les affiches de concerts ou la distribution de flyers.
Multi-sectoriel	Proposer un travail des supports permettant une communication multi-canal : <ul style="list-style-type: none"> • travail des articles pour leur publication en ligne • mise au format électroniques de livres • préparation de supports multiples 	La communication multi-canal est au cœur des problématiques des donneurs d'ordres. Pour être compétitif et apporter de la valeur ajoutée à ses clients, l'imprimeur doit proposer des services permettant ce type de communication. Ceci peut se faire en capitalisant le travail de PAO déjà effectué
Communication	L'imprimeur peut se positionner comme prestataire de services sur l'ensemble de la chaîne de vie des produits imprimés utilisés dans la PLV (Publicité sur le Lieu de Vente). Possibilité donc d'intervenir sur de l'assistance à la création des supports, sur la distribution, l'installation dans les points de ventes, la récupération des supports et même leur acheminement vers les centres de tri et de recyclage.	Se positionner sur l'ensemble de la chaîne de valeur permet de dégager des marges plus intéressantes que sur de l'impression seule
Multi-sectoriel	Service de traitement des données et de travail collaboratif	Mettre en place ces services permet de simplifier les processus de suivi des impressions par les donneurs d'ordres. Il permet aussi une simplification de la création des supports.

Source : entretiens

I. Compétitivité coûts (1/3)

Différentiel de compétitivité Vs. Critères de sélection des donneurs d'ordres

Critères macroéconomiques de compétitivité

Critères de sélection des donneurs d'ordres

Indicateurs chiffrés	Rang de la France*	Critères correspondant aux indicateurs de compétitivité	Niveau d'importance par marché					Niveau de satisfaction par rapport à l'offre française
			P	M	A	C	L	
Indice de prix à la production - marché intérieur - Fabrication de papier et de carton	3	Prix	Haut					Moyen
Salaire mensuel minimum (S2 2011)	3							
Salaire mensuel moyen – filière graphique (2009)	5							
Charges patronales – 2010	6							
Indice de performance logistique - facilité de négociation tarifaire – 2009	3							
Prix du diesel à la pompe – 2010	5							
Indice de prix à la production - marché intérieur - Fabrication de peintures, vernis, encres et mastics	2							
Electricité pour industriels – coût moyen (S2 2010)	1							
Gaz pour industriels– coût moyen (S2 2010)	5							
Coûts postaux, envoi national adressé	4							
Coûts postaux, envoi international adressé	4							

*Rang de la France par rapport aux 5 concurrents étudiés:
Allemagne, Belgique, Espagne, Italie, Royaume-Uni

Légende

I : Imprimés publicitaires
M : Magazines
A : Imprimés administratifs et commerciaux
C : Catalogues et brochures de VAD
L : Livres

Niveau d'importance /
Niveau de satisfaction

Haut Moyen Bas

Sources : voir annexes

I. Compétitivité coûts (2/3)

Verbatims

Les donneurs d'ordres privilégient le prix et vont s'il le faut à l'étranger. Alors qu'en Allemagne, les donneurs d'ordres travaillent avec les imprimeurs locaux. Même à 5% moins cher, ils préfèrent travailler avec les imprimeurs locaux. A 10%/20% moins cher, ils peuvent envisager d'importer.

Imprimeur

En Pologne par exemple, pour Krakow-Nice versus Lille-Nice, les coûts de transport peuvent être plus bas en raison du faible salaire du camionneur, et la différence de distance n'est pas si grande.

Imprimeur

Les marchands d'encre s'approvisionnent en pigments d'encre auprès des chinois qui ont tellement cassé les prix qu'ils se sont retrouvés leaders mondiaux. Aujourd'hui ils font ce qu'ils veulent en matière de prix, d'où la hausse de 15% du prix de l'encre cette année.

Imprimeur

II. Compétitivité industrielle (1/5)

Différentiel de compétitivité Vs. Critères de sélection des donneurs d'ordres

Critères macroéconomiques de compétitivité

Critères de sélection des donneurs d'ordres

Indicateurs chiffrés	Rang de la France*	Critères correspondant aux indicateurs de compétitivité	Niveau d'importance par marché					Niveau de satisfaction par rapport à l'offre française
			P	M	A	C	L	
Indice de performance logistique global - 2009	4	Traçabilité logistique						
		Reporting logistique						
Indice de performance logistique : capacité à livrer dans les délais – 2009	2	Délais						
Proportion d'entreprises du secteur graphique ayant une certification ISO 9001-Version 2000 (2009)	6	Qualité des processus industriels	N D		N D	N D	N D	

Indicateurs qualitatifs	FR	ALL	BEL	ESP	ITA	UK	Critères correspondant aux indicateurs de compétitivité	Niveau d'importance par marché					Niveau de satisfaction par rapport à l'offre française
								P	M	A	C	L	
Capacité des entreprises à fournir une offre globale / multi-canal	C*	>	ND	=	=	>	Offre de solutions multi support						
Capacité des donneurs d'ordres à travailler avec les prestataires de la filière graphique	C*	>	ND	ND	ND	>	Force de proposition						

*Rang de la France par rapport aux 5 concurrents étudiés : Allemagne, Belgique, Espagne, Italie, Royaume-Uni

C* : Compétitivité par rapport à la filière graphique française :
> supérieure, < inférieure, = équivalente

ND: non disponible

Légende

P : Imprimés publicitaires
M : Magazines
A : Imprimés administratifs et commerciaux
C : Catalogues et brochures de VAD
L : Livres

Niveau d'importance / Niveau de satisfaction

Haut Moyen Bas

Sources : voir annexes

II. Compétitivité industrielle (2/5)

Autres critères de sélection des donneurs d'ordres

Critères de sélection des donneurs d'ordre	Niveau d'importance par marché					Niveau de satisfaction par rapport à l'offre française
	P	M	A	C	L	
- FFC						
- Imprim' Vert						
- PEFC						
Adaptabilité / personnalisation de l'offre						
Capacité machines						
Certification ISO 12647-2 (colorimétrie)						
Certification ISO 14001 (environnement)						
Certification ISO 9001 (gestion de la qualité)						
Colorimétrie						
Connaissance de la structure de coûts						
Créativité / Développement de nouveaux produits						
Eco-conception						
Ecoute et compréhension						
Engagement environnemental						
Qualité						

Critères de sélection des donneurs d'ordre	Niveau d'importance par marché					Niveau de satisfaction par rapport à l'offre française
	P	M	A	C	L	
Réactivité à la préparation d'une offre technique ?						
Remise des documents de qualité						
Sécurité de l'approvisionnement						
Taille de l'entreprise						
Temps de développement de nouveaux produits						
Traçabilité logistique						
Traitement des réclamations						
Utilisation du papier recyclé						

Légende	P : Imprimés publicitaires	Niveau d'importance / Niveau de satisfaction		
	M : Magazines			
	A : Imprimés administratifs et commerciaux			
	C : Catalogues et brochures de VAD			
	L : Livres	Haut	Moyen	Bas

II. Compétitivité industrielle (3/5)

Verbatims

Le coût d'un imprimé est encore très archaïque, on est toujours au coût au mille ce qui n'est pas forcément adapté. Les imprimeurs ne savent pas faire payer le service.

Responsable, école d'ingénieurs

Les imprimeurs ne comprennent pas les besoins des agences!

Grand donneur d'ordre

C'est la mutualisation des technos qui va permettre de nous sauver

Fédération

En France, je demande un devis, et les gens ne le font pas. Les imprimeurs sont beaucoup plus réactifs à l'étranger, donc on va à l'étranger

Editeur de livres

L'industrie doit apporter autre chose que de l'imprimé : elle doit apporter du service!

Donneurs d'ordres

Le nerf de la guerre, c'est d'être réactif

Donneur d'ordres, secteur catalogue

Il ne faut pas être compétiteur mais travailler ensemble. La mutualisation, c'est fantastique! Il ne faut surtout pas que la profession reste isolée dans son coin.

Dirigeant d'une imprimerie membre d'impriFrance

Aujourd'hui, il n'y a pas de cohésion entre les imprimeurs. Chacun essaie de sauver sa peau. C'est sûr, c'est du court-terme...

Dirigeant d'une imprimerie française

III. Compétitivité réglementaire (1/2)

Différentiel de compétitivité Vs. Critères de sélection des donneurs d'ordres

Critères macroéconomiques de compétitivité

Critères de sélection des donneurs d'ordres

Indicateurs chiffrés	Rang de la France*	Critères correspondant aux indicateurs de compétitivité	Niveau d'importance par marché					Niveau de satisfaction par rapport à l'offre française
			P	M	A	C	L	
Difficulté de la conformité avec la réglementation gouvernementale - 2010	4	N/A	N/A					N/A
Taux d'imposition total - 2010	5	Prix	N/A					N/A

Indicateurs qualitatifs	FR	ALL	BEL	ESP	ITA	UK	Critères correspondant aux indicateurs de compétitivité	Niveau d'importance par marché					Niveau de satisfaction par rapport à l'offre française
								P	M	A	C	L	
Réglementation en milieu industriel	C*	=	=	=	=	=	N/A	N/A					N/A

*Rang de la France par rapport aux 5 concurrents étudiés :
Allemagne, Belgique, Espagne, Italie, Royaume-Uni

C* : Compétitivité par rapport à la filière graphique française :
> supérieure, < inférieure, = équivalente

Légende

P : Imprimés publicitaires
M : Magazines
A : Imprimés administratifs et commerciaux
C : Catalogues et brochures de VAD
L : Livres

Niveau d'importance /
Niveau de satisfaction

Haut Moyen Bas

Sources : voir annexes

IV. Compétitivité par le soutien de la filière (1/2)

Analyse du différentiel de compétitivité

Indicateur qualitatif	FR	ALL	BEL	ESP	ITA	UK
Réglementation en milieu industriel	Moyen	Faible	Fort	Moyen	Fort	Faible

Verbatims

Il existe des inégalités dans les subventions de l'UE. Avant, c'était l'Espagne qui percevait des aides de l'UE, maintenant c'est la Pologne, pays où le coût d'un employé est égal à 1/5 de celui de la France.

Imprimeur

Le soutien financier de l'état est faible par rapport à d'autres pays. En Italie, l'état finance les machines des imprimeurs. Les aides à l'investissement y sont très importantes.

Imprimeur

*Rang de la France par rapport aux 5 concurrents étudiés:
Allemagne, Belgique, Espagne, Italie, Royaume-Uni

C* : Compétitivité par rapport à la filière graphique française :
> supérieure, < inférieure, = équivalente

Légende

P : Imprimés publicitaires
M : Magazines
A : Imprimés administratifs et commerciaux
C : Catalogues et brochures de VAD
L : Livres

Niveau d'importance /
Niveau de satisfaction

Haut Moyen Bas

Sources : voir annexes

V. Compétitivité internationale (1/2)

Différentiel de compétitivité Vs. Critères de sélection des donneurs d'ordres

Critères macroéconomiques de compétitivité

Critères de sélection des donneurs d'ordres

Indicateurs chiffrés	Rang de la France*	Critères correspondant aux indicateurs de compétitivité	Niveau d'importance par marché					Niveau de satisfaction par rapport à l'offre française
			P	M	A	C	L	
Indice d'efficacité perçue des procédures de douane - 2010	2	N/A						N/A
Nombre de documents nécessaires pour exporter des marchandises - 2010	1	N/A						N/A
Pourcentage de la population parlant anglais - 2005	4	N/A						N/A

Indicateurs qualitatifs	FR	ALL	BEL	ESP	ITA	UK	Critères correspondant aux indicateurs de compétitivité	Niveau d'importance par marché					Niveau de satisfaction par rapport à l'offre française
								P	M	A	C	L	
Ouverture commerciale à l'international	C*	>	>	=	>	>	N/A						N/A
Présence internationale							N/A						N/A

Verbatims

Pour les livres scolaires, les collectivités impriment en Italie ou en Espagne ! Il y a un manque de solidarité même de la part de l'Etat.

Imprimeur

*Rang de la France par rapport aux 5 concurrents étudiés : Allemagne, Belgique, Espagne, Italie, Royaume-Uni

C* : Compétitivité par rapport à la filière graphique française : > supérieure, < inférieure, = équivalente

Légende

P : Imprimés publicitaires
M : Magazines
A : Imprimés administratifs et commerciaux
C : Catalogues et brochures de VAD
L : Livres

Niveau d'importance / Niveau de satisfaction

Haut

Moyen

Bas

Sources : voir annexes

VI. Compétitivité R&D / innovation (1/2)

Différentiel de compétitivité Vs. Critères de sélection des donneurs d'ordres

Critères macroéconomiques de compétitivité

Critères de sélection des donneurs d'ordres

Indicateurs chiffrés	Rang de la France*	Critères correspondant aux indicateurs de compétitivité	Niveau d'importance par marché					Niveau de satisfaction par rapport à l'offre française
			P	M	A	C	L	
Positionnement relatif en termes de R&D / innovation	3	N/A	N/A					N/A
Nombre d'entreprises / laboratoires membres de IARIGAI – 2011	3	N/A	N/A					N/A
Dépense R&D des entreprises de la filière graphique (code NACE rev 1 : Edition, imprimerie, reproduction) en 2007	5	N/A	N/A					N/A
Nombre de brevets déposés dans le secteur (Imprimerie; lignards; machines à écrire; timbres) moyenne annuelle entre 2005 et 2007	3	N/A	N/A					N/A

Indicateurs qualitatifs	FR	ALL	BEL	ESP	ITA	UK	Critères correspondant aux indicateurs de compétitivité	Niveau d'importance par marché					Niveau de satisfaction par rapport à l'offre française
								P	M	A	C	L	
Positionnement relatif en termes de R&D / innovation	3	1	4	5	5	2	N/A	N/A					N/A

*Rang de la France par rapport aux 5 concurrents étudiés :
Allemagne, Belgique, Espagne, Italie, Royaume-Uni

Légende

P : Imprimés publicitaires
M : Magazines
A : Imprimés administratifs et commerciaux
C : Catalogues et brochures de VAD
L : Livres

Niveau d'importance /
Niveau de satisfaction

Haut Moyen Bas

Sources : voir annexes

VI. Compétitivité R&D / innovation (2/3)

Verbatims

Le passage au numérique s'est fait tardivement en France. Ceux qui ne sont pas passé au numérique ont disparu.

PDG d'un fabricant de machines

On va sur des séries plus courtes. La personnalisation des messages favorise le numérique

Fédération

Il est clair qu'en France on n'est pas bon sur le multi-canal

Association de recherche internationale

La R&D concerne plus les constructeurs de machines.

Imprimeur

Le rêve, ça serait d'avoir un catalogue personnalisé pour chaque client

Acteur de la grande distribution

VII. Compétitivité RH (1/2)

Différentiel de compétitivité Vs. Critères de sélection des donneurs d'ordres

Indicateurs chiffrés	Rang de la France*	Critères correspondant aux indicateurs de compétitivité	Niveau d'importance par marché					Niveau de satisfaction par rapport à l'offre française
			P	M	A	C	L	
Modalités d'embauche et de licenciement	2	N/A						N/A
Flexibilité dans la fixation des rémunérations	2	N/A						N/A

Verbatims

On est limité par la région qui limite le nombre d'apprentis dans ce genre de formation [graphique]

Responsable, école d'ingénieurs

Il y a des centres de formation autour de Limoges, mais qui forment sur des outils comme Quark Express alors qu'aujourd'hui on utilise InDesign...

Dirigeant, agence de communication

La convention collective est complètement obsolète!

Dirigeant

*Rang de la France par rapport aux 5 concurrents étudiés: Allemagne, Belgique, Espagne, Italie, Royaume-Uni

Légende

P : Imprimés publicitaires
M : Magazines
A : Imprimés administratifs et commerciaux
C : Catalogues et brochures de VAD
L : Livres

Niveau d'importance / Niveau de satisfaction

Haut

Moyen

Bas

Sources : voir annexes

VIII. Compétitivité financière (1/2)

Différentiel de compétitivité Vs. Critères de sélection des donneurs d'ordres

Critères macroéconomiques de compétitivité

Critères de sélection des donneurs d'ordres

Indicateurs chiffrés	Rang de la France*	Critères correspondant aux indicateurs de compétitivité	Niveau d'importance par marché					Niveau de satisfaction par rapport à l'offre française
			P	M	A	C	L	
Nombre de jours dettes fournisseurs – filière graphique - 2010	3	Santé financière / solvabilité financière	■	■	■	■	■	■
Nombre de jours créances clients – filière graphique - 2010	3							
Créance client – dettes fournisseurs, filière graphique - 2010	3							
Ratio charges financières / chiffre d'affaires – filière graphique – 2010	3							
Ratio amortissements / chiffre d'affaires – filière graphique - 2010	2							
Evaluation du soutien bancaire : Endettement total / total du bilan – filière graphique - 2009	5							

Verbatims

Quand j'ai rencontré les banques pour la première fois en 2004, j'ai cru qu'elles dirigeaient l'entreprise!

Dirigeant d'une imprimerie étrangère, ayant racheté une imprimerie en France

Les banques, si on gagne de l'argent, tout va bien. Dès qu'il y a un soucis, c'est mort!

Dirigeant d'une imprimerie française

*Rang de la France par rapport aux 5 concurrents étudiés: Allemagne, Belgique, Espagne, Italie, Royaume-Uni

Légende

P : Imprimés publicitaires
M : Magazines
A : Imprimés administratifs et commerciaux
C : Catalogues et brochures de VAD
L : Livres

Niveau d'importance / Niveau de satisfaction

Haut Moyen Bas

Sources : voir annexes

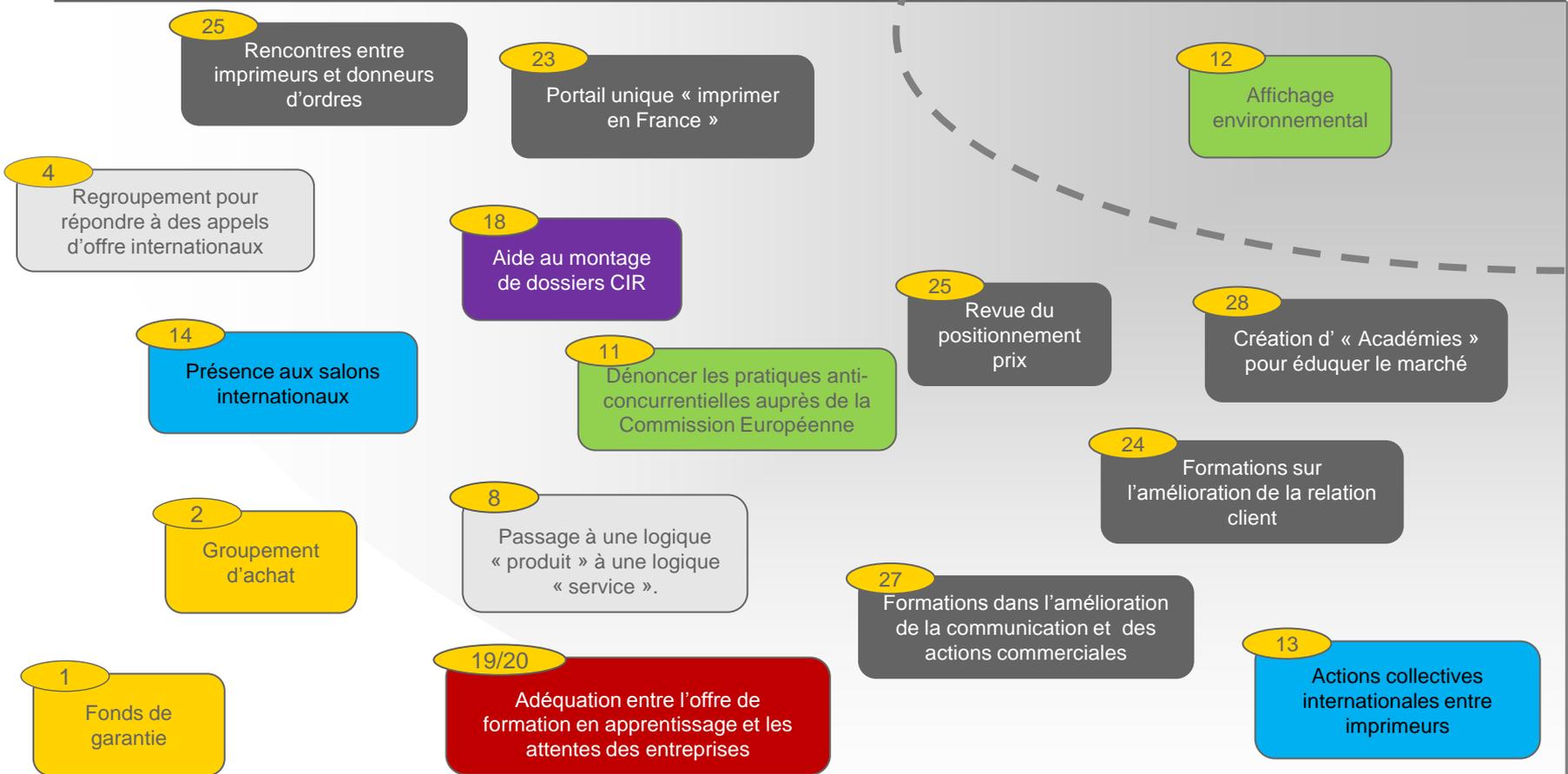


Pistes d'action

Synthèse des actions prioritaires

Exécution à court terme

Exécution à moyen terme



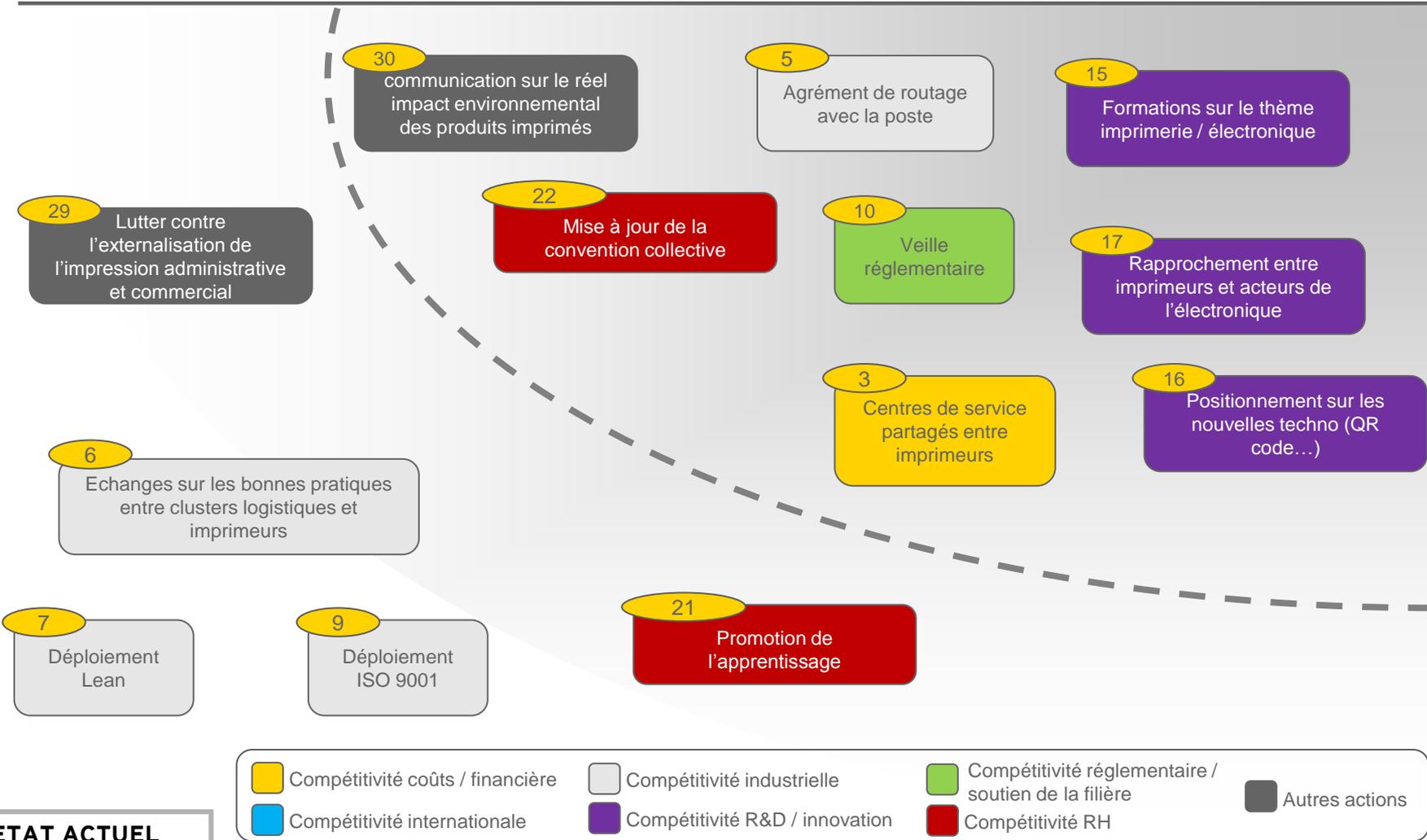
 Compétitivité coûts / financière	 Compétitivité industrielle	 Compétitivité réglementaire / soutien de la filière	 Autres actions
 Compétitivité internationale	 Compétitivité R&D / innovation	 Compétitivité RH	

ETAT ACTUEL

Synthèse des actions secondaires

Exécution à court terme

Exécution à moyen terme



I. Compétitivité coûts / financière

3 actions à mener

#	Action	Objectif recherché	Porteur de l'initiative	Priorité	Délai
1	Créer un fonds de garantie	<ul style="list-style-type: none"> • Baisser le coût papier par la garantie d'approvisionnement auprès des papetiers • Permettre aux imprimeurs de mieux choisir leurs papetiers et la qualité du papier • Faire bénéficier les imprimeurs d'une avance sur la trésorerie 	UNIC avec le soutien d'OSEO	Elevée	Court terme
2	Créer des groupements d'achats	Obtenir des réductions sur l'achat des matières premières en massifiant les volumes et réduire les coûts de la fonction achat.	UNIC	Elevée	Court terme
3	Mettre en place des centres de services partagés pour les imprimeurs	Permettre aux imprimeurs de mutualiser certaines fonctions supports (RH, comptabilité...) afin de diminuer les coûts de gestion et pouvoir proposer des prix plus compétitifs sur le marché.	UNIC	Secondaire	Moyen terme

II. Compétitivité industrielle (1/2)

6 actions à mener

#	Action	Objectif recherché	Porteur de l'initiative	Priorité	Délai
4	Favoriser les regroupements d'imprimeurs pour répondre conjointement à des appels d'offres, notamment ceux de dimension européenne	Regrouper des imprimeurs ayant différentes capacités de production , différentes largeurs de gamme , différentes technologies , etc., permettrait de mieux répondre aux attentes des donneurs d'ordres qui cherchent des acteurs pouvant couvrir l'ensemble de leurs besoins.	UNIC	Elevée	Court terme
5	Faciliter l'obtention d'agrément pour le routage avec la poste	Faire en sorte que les imprimeurs français soient plus à même d'offrir une prestation incluant du routage à leurs clients.	DGCIS	Secondaire	Moyen terme
6	Organiser des échanges entre nos clusters logistiques et les imprimeurs	Echanger sur les meilleures pratiques et les outils existants en termes de logistique afin d'améliorer la prestation des imprimeurs auprès de leurs clients.	UNIC	Secondaire	Court terme

II. Compétitivité industrielle (2/2)

6 actions à mener

#	Action	Objectif recherché	Porteur de l'initiative	Priorité	Délai
7	Proposer la mise en place de programmes Lean auprès des imprimeurs français	Optimiser les processus de production , améliorer l'organisation et le système de management et promouvoir la diffusion de la culture d'amélioration continue chez les imprimeurs français pour accroître, sur le long terme, leur productivité.	UNIC et DGCIS	Secondaire	Court terme
8	Aider les imprimeurs à passer d'une logique « produit » à une logique « service ». Assister les imprimeurs dans le développement marketing de cette nouvelle offre.	Permettre aux imprimeurs de mieux répondre aux attentes des donneurs d'ordres et de les repositionner dans la chaîne de valeurs pour soutenir leurs marges.	UNIC	Elevée	Court terme
9	Accompagner les entreprises qui s'engagent dans des processus de certification ISO 9001	Une meilleure sensibilisation des entreprises aux normes ISO devrait améliorer la performance des entreprises en termes de qualité et process, les rendant plus compétitives	UNIC	Secondaire	Court terme

III. Compétitivité réglementaire / soutien de la filière

3 actions à mener

#	Action	Objectif recherché	Porteur de l'initiative	Priorité	Délai
10	Veille réglementaire	Informar les imprimeurs de l'évolution de la réglementation à l'export , et des règlementation environnementales (REACH notamment)	UNIC	Secondaire	Moyen terme
11	Faire un état des lieux des pratiques non concurrentielles de certains pays et porter le sujet auprès de Bruxelles	Assurer un environnement compétitif plus juste aux imprimeurs français	DGCIS + UNIC pour l'état des lieux	Elevée	Court terme
12	Mettre en place un affichage Made in France sur certains produits (livres notamment) permettant une clarification du pays d'origine	Favoriser la production locale par le biais d'une marque « Made in France » .	UNIC	Elevée	Moyen terme

IV. Compétitivité internationale

2 actions à mener

#	Action	Objectif recherché	Porteur de l'initiative	Priorité	Délai
13	Accompagner des équipes de champions à l'international.	L'objectif est de mutualiser les risques de mise en place d'une action à l'international entre plusieurs acteurs.	UNIC	Elevée	Court terme
14	Développer la présence française sur les salons internationaux	• Communiquer sur les points forts de l'offre française à l'international pour mieux la faire connaître auprès des grands donneurs d'ordres.	UNIC	Elevée	Court terme
		•Mener une étude de marché internationale et prospector des clients de moyenne taille, voire des TPE	UNIC / Réseau des CCI		

V. Compétitivité R&D / innovation

4 actions à mener

#	Action	Objectif recherché	Porteur de l'initiative	Priorité	Délai
15	Mettre en place des formations sur le thème imprimerie / électronique	L'impression de circuits imprimés est un des axes majeurs de recherche dans le domaine de l'impression en Europe. Mettre en place des cursus de formation liant à la fois les métiers de l'impression et de l'électronique pourrait permettre de positionner la France sur ce secteur à moyen / long terme, et créer de nouveaux gisements de croissance pour la filière.	UNIC	Secondaire	Moyen terme
16	Mettre à disposition des imprimeurs les outils leur permettant de se positionner sur des nouvelles technologies (QR code)	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcer le positionnement de la France sur des produits innovants. 	UNIC	Secondaire	Moyen terme
18	Sensibiliser les imprimeurs à l'utilité de mener des projets de recherche, et à la possibilité de monter des dossier CIR (Crédit Impôt Recherche). Assister les entreprises au montage de ces dossiers.	Favoriser l'innovation, qu'elle soit sur les services ou les process, par l'accès au financement public de l'innovation	UNIC	Elevée	Court terme

VI. Compétitivité RH

4 actions à mener

#	Action	Objectif recherché	Porteur de l'initiative	Priorité	Délai
19	Revoir et renforcer l'adéquation entre le nombre de places proposées en apprentissage et les attentes des entreprises	Il semble qu'il y ait une forte demande de main d'œuvre formée aux nouvelles technologies de l'impression de la part des imprimeurs qui ont parfois du mal à trouver les compétences nécessaires.	(A définir)	Elevée	Court terme
20	Poursuivre et amplifier l'aménagement des formations aux métiers graphiques, pour inclure des composantes SI, web et création.	Développer ce type de formation permettrait de répondre à l'évolution du métier de l'imprimeur. Avoir ces formations plus « complètes » permettrait d'une part de rendre plus attractif le métier auprès des jeunes , et permettrait aux entreprises de revoir leur positionnement dans la chaîne de valeurs .	(A définir)	Elevée	Court terme
21	Inciter les entreprises à utiliser l'alternance (apprentissage, professionnalisation)	Renforcer l' opérationnalité des effectifs lors de leur embauche	UNIC	Secondaire	Court terme
22	Mettre à jour la convention collective de la profession	Avoir une convention mieux adaptée aux besoins actuels de la filière	UNIC	Elevée	Moyen terme
23	Développer des actions de formation continue sur l'ensemble des thématiques identifiées	Elargir les formations aux personnes actuellement en poste pour faciliter la			

Autres actions (1/3)

8 actions à mener

#	Action	Objectif recherché	Porteur de l'initiative	Priorité	Délai
23	Créer un portail « Imprimer en France » regroupant l'ensemble des imprimeurs français	Mettre en avant l'offre française qui est parfois peu présente par rapport à celle d'acteurs étrangers sur Internet. Ce portail permettrait par exemple de trouver facilement un imprimeur proche de son entreprise pour surfer sur la vague du local .	UNIC	Elevée	Court terme
24	Accompagner les imprimeurs dans la revue et l'amélioration de leur gestion de la relation client	Améliorer la réactivité des imprimeurs français en mettant en place de meilleurs processus de gestion de la relation client	UNIC	Elevée	Court terme

Autres actions (2/3)

8 actions à mener

#	Action	Objectif recherché	Porteur de l'initiative	Priorité	Délai
26	Organiser des rencontres entre les acteurs de la filière et les donneurs d'ordres.	<ul style="list-style-type: none"> • Echanger sur les problématiques des uns et des autres et travailler ensemble sur des solutions communes. • Rompre avec la logique où les imprimeurs sont uniquement considérés comme des fournisseurs dont on doit tirer le meilleur prix. 	UNIC	Elevée	Moyen terme
27	Assister les imprimeurs dans la refonte de leur communication et actions commerciales (rejoint la 8)	Cette étude met en évidence certains écarts entre ce que les imprimeurs pensent être important et les critères réellement clés pour les donneurs d'ordres. Informer les imprimeurs sur ces critères leur permettrait d'être plus pertinents dans leurs commerciales et gagner plus de marchés.	UNIC	Elevée	Court terme
28	Créer des « Académies » pour éduquer le marché	De nombreux acheteurs ne sont pas au courant des technologies dont disposent aujourd'hui les imprimeurs. Communiquer plus largement sur ce que peut offrir la profession permettrait d'accroître le chiffre d'affaires des imprimeurs.	UNIC	Elevée	Court terme

Autres actions (3/3)

8 actions à mener

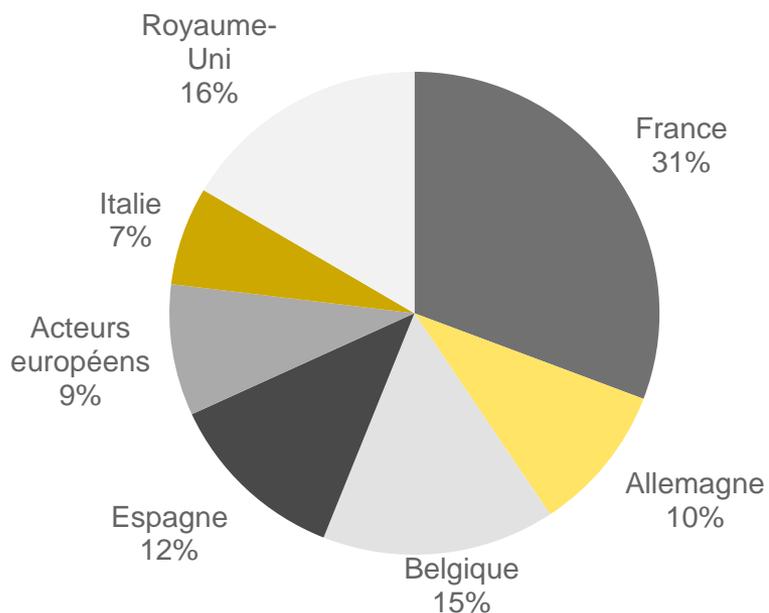
#	Action	Objectif recherché	Porteur de l'initiative	Priorité	Délai
29	Sensibiliser les territoires aux relations avec leurs tissus industriels locaux pour éviter l'externalisation de l'impression administrative et commercial	Garder au niveau local des marchés sur les imprimés administratifs et commerciaux.	UNIC	Prioritaire	Court terme
30	Continuer les actions de communication sur le réel impact environnemental des produits imprimés comparé aux alternatives dématérialisées. Lien avec l'affichage environnemental	Limiter l'érosion de la production due à la perception négative des consommateurs sur l'impact environnemental du papier.	UNIC	Secondaire	Moyen terme



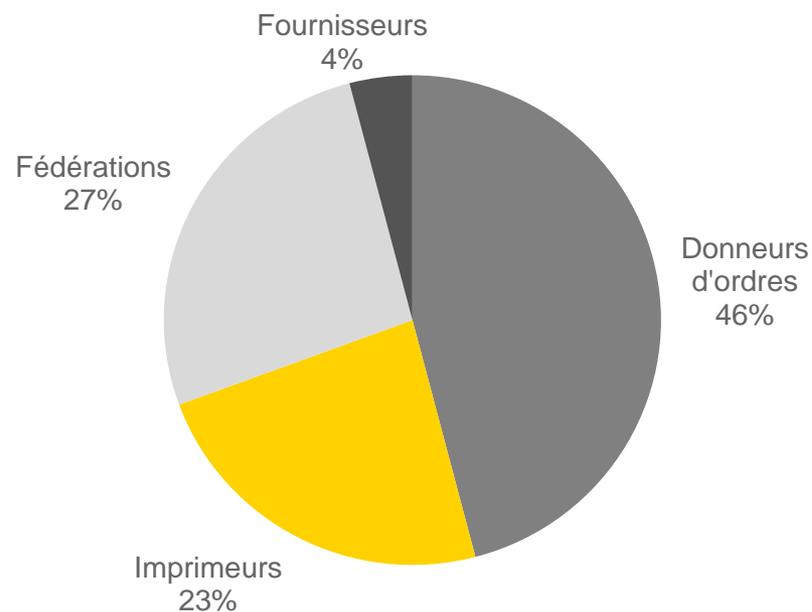
Annexes

100 entretiens réalisés avec 4 types d'interlocuteurs

Répartition géographique des entretiens



Type d'interlocuteurs



Entretien réalisés (1/7)

Pays	Secteur	Entité	Type d'acteur	Nom et prénom	Fonction
Allemagne	Edition de livres	Wolters Kluwer Germany	Donneur d'ordres	M. Daniel Grallert	Purchasing Manager
Allemagne	Publicité	Ogilvy & Mather	Donneur d'ordres	M. Markus Jäger	Directeurs des opérations
Allemagne	Communication	Gesamtverband Kommunikationsagenturen GWA	Fédération	Dr. Ralf Nöcker	Directeur général
Allemagne	E-commerce et VAD	Bundesverband des Deutschen Versandhandels	Fédération	M. Christoph Wenk-Fischer	Directeur général
Allemagne	Industrie graphique	VDMBB - Verband Druck und Medien Berlin Brandenburg	Fédération	M. Henning Marcard	Président
Allemagne	Imprimerie	Prinovis Nurnberg	Imprimeur	Mme. Louise Hofmann	Assistante Direction
Allemagne	Publication	Augsburger Allgemeine	Imprimeur	M. Andreas Ullmann	Technical Director
Allemagne	Post-presse	Appel Grafik Hamburg GmbH & co	Fournisseur	M. Markus Lenz	Manager
Allemagne	Agences de communication	Value Communication AG	Donneur d'ordres	M. Andreas Weber	Dirigeant
Belgique	Edition de magazines	Editions Auto-magazine Uitgeverij	Donneur d'ordres	M. Sévenne	Chef de production
Belgique	Edition de livres	Uitgeverij Lannoo	Donneur d'ordres	M. Koen Warlop	Responsable de fabrication
Belgique	Publicité	Publiganda	Donneur d'ordres	M. Tim Kwaspen	Designer graphique
Belgique	Publicité	Lielens and Partners	Donneur d'ordres	Mme Monique Huylebroeck	Directeur de production
Belgique	Edition de livres	Editions Dupuis	Donneur d'ordres	M. Benoît Verleyen	Directeur de fabrication /production
Belgique	Commerce et distribution	Delitraiteur	Donneur d'ordres	Mme Monica Bachul	Responsable gestion avec les imprimeurs

Entretien réalisés (2/7)

Pays	Secteur	Entité	Type d'acteur	Nom et prénom	Fonction
Belgique	Industrie graphique	Fédération Belge des Industries Graphiques (FEBELGRA)	Fédération	M. Pascal Genot	Secrétaire
Belgique	Edition	Fédération professionnelle des éditeurs de la presse	Fédération	M. Alain Lambrechts	Directeur général
Belgique	Edition	Bayard presse Benelux (actionnariat à 50% de Roularta)	Donneur d'ordres	M. Marc Jacob	Responsable fabrication
Belgique	Emballage	S C A Packaging Belgium	Donneur d'ordres	M. Antoine Renaer	Directeur
Belgique	E-commerce et VAD	BeCommerce	Fédération	M. Marc Perin	Directeur
Belgique	Imprimerie	HELIO CHARLEROI	Imprimeur	M. Emile Delbruyère	Directeur Commercial
Belgique	Imprimerie	Contigua	Imprimeur	M. Tom Deschildre	Directeur général
Belgique	Imprimerie	Antilope Group	Imprimeur	M. Marc Binnemans	Directeur général
Espagne	Publicité	Carat (filiale du groupe Aegis)	Donneur d'ordres	M. Ramon Alonso	Directeur des achats
Espagne	Publicité	Yell Publicidad	Donneur d'ordres	M. Juan Carlos Saez	Directeur des opérations
Espagne	Edition	Fédération espagnole des éditeurs	Fédération	M. Antonio Maria Avila	Directeur général
Espagne	Publicité	Media Planning Group	Donneur d'ordres	Mme. Margarita Ollero	Département études
Espagne	Edition de journaux	Unidad Editorial	Donneur d'ordres	Mme. Margarita Fernandez	Production
Espagne	Imprimerie	Impress Diseno Iberia SA	Imprimeur	Mme. Ana Barbara Gomez	Directeur Supply Chain
Espagne	Imprimerie	Grafiques Cusco SA	Imprimeur	M. Antonio Vallecillos	Directeur adjoint
Espagne	Imprimerie	Eurohueca SA	Imprimeur	M. Javier Conigliano	Directeur général

Entretien réalisés (3/7)

Pays	Secteur	Entité	Type d'acteur	Nom et prénom	Fonction
Espagne	Imprimerie	Grafiques Cusco SA	Imprimeur	M. Antonio Vallecillos	Directeur adjoint
Espagne	Communication	Mediaedgencia SL	Donneur d'ordres	M. Eduardo Gonzalez	Directeur des achats
Espagne	Edition	Unidad Editorial (group El Mundo)	Donneur d'ordres	Mme. Margarita Fernandez	Responsable publicité internationale
Europe	Industrie graphique	Intergraf	Fédération	Mme. Anne Marie de Noose	Policy Officer
Europe	Communication	EACA	Fédération	M. Dominic LYLE	Directeur général
Europe	Edition de livres	Federation of European Publishers	Fédération	M. Enrico Turrin	Economiste
Europe	Edition de magazines	ENPA - European Newspaper Publishers' Association	Fédération	Mme. Francine Cunningham	Directeur exécutif
Europe	Recherche Innovation	IARIGAI	Fédération	Mme. Anne Blayo	Présidente
Europe	Edition de magazines	FAEP / The European Federation of Magazine Publishers	Fédération	M. Max von Abendroth	Directeur exécutif
Europe	Imprimés administratifs	Ernst & Young	Donneur d'ordres	M. André Schwob	Directeur des achats europe
Europe	Imprimés administratifs	Ernst & Young	Donneur d'ordres	M. Steve Hubbard	Responsable achats
France	Industrie graphique	Association des Professionnels de l'Héliogravure	Fédération	M. Pierre Heyd	Président
France	Papier	Confédération française de l'industrie des papiers, cartons et celluloses (COPACEL)	Fédération	M. Jean-Paul Franiatte	Délégué Général
France	Communication	Observatoire du Hors Media (OHM)	Fédération	M. Dominique Scalia	Président

Entretien réalisés (4/7)

Pays	Secteur	Entité	Type d'acteur	Nom et prénom	Fonction
France	Communication	Institut de Recherche et d'Etudes Publicitaires (IREP)	Fédération	M. Philippe Legendre	Délégué Général
France	Imprimerie	Union Nationale de l'Imprimerie et de la Communication (UNIC)	Fédération	M. Gilles Gauthier	Chargé d'études économiques
France	Imprimerie	Groupement des Métiers de l'Imprimerie (GMI)	Fédération	Mme. Stephanie Brusa	Directice Administratif et Juridique
France	Encres etc.	Fédération des industries des peintures, encres, couleurs, colles et adhésifs (FIPEC)	Fédération	M. Michel Le Tallec	Délégué Général
France	Imprimerie	Colin Frères	Imprimeur	M. Philippe Colin	Président Directeur Général
France	Imprimerie	Dupli Créatin Imprimerie	Imprimeur	M. Pierre Lafaix	Président Directeur Général
France	Imprimerie	Imprimerie Filigrane	Imprimeur	M. Patrick Desaint	Président Directeur Général
France	Imprimerie	INP Pagora	Imprimeur	Mme. Jocelyne Rouis	Responsable communication / enseignante veille techno
France	Reliure	JMC reliure dorure Muriel	Fournisseur	M. Jean Claude Morlent	Dirigeant
France	Pré-presse	Diadem	Fournisseur	M. Sebastien Hardy	Dirigeant
France	Papier	Association Française des Distributeurs de Papiers et d'Emballage (AFDPE)	Fédération	M. Jérôme Koenig	Secrétaire Général
France	Papier et encres	AMG France	Imprimeur	M. Patrick Sire	Directeur général
France	Equipement	MGI Digital Graphic Technology	Imprimeur	M. Edmond Abergel	Président Directeur Général

Entretien réalisés (5/7)

Pays	Secteur	Entité	Type d'acteur	Nom et prénom	Fonction
France	Papier	Torras Papel	Fournisseur	M. Jean-Luc Leplus	Responsable assurance crédit
France	Imprimerie	Auvergne Impression	Imprimeur	Mme. Christina Lheveder	Dirigeant
France	Imprimerie	Imprimeries IPS	Imprimeur	M. Jean-Luc Lejeune	Directeur
France	Imprimerie	Groupe Maury	Imprimeur	M. Jean-Paul Maury	Président Directeur Général
France	Commerce et distribution	Fnac	Donneur d'ordres	M. Philippe Giraud	Acheteur Marketing de produit imprimés
France	Broker	Altavia	Donneur d'ordres	M. François Gounelle	Directeur OPE Europe
France	Conseil	Ernst & Young	Donneur d'ordres	Mme. Laurence Cordel	Responsable des achats d'imprimés
France	Edition	Hachette Filipacchi Médias	Donneur d'ordres	Mme. Alice Cauquil	Responsable achats
France	Vente par correspondance	La Redoute	Donneur d'ordres	M. Pierre Hysbergue	Responsable des catalogues
France	Grande distribution	Auchan	Donneur d'ordres	M. Jean Christophe Holenka	Acheteur papier et impression
France	Edition de magazines	Prisma - presse	Donneur d'ordres	Mme. Sylvaine Cortada	Directeur de fabrication
France	Grande distribution	UDA	Donneur d'ordres	M. Athenais Rigault	Direction Communication / marketing
France	Magazines	Motor Presse	Donneur d'ordres	M. Hervé Rouher	Directeur production
France	Imprimerie	Fabringue	Imprimeur	M. Emmanuel Fabringue	Dirigeant
France	Livres	Magnard	Donneur d'ordres	M. Pascal Lenoir	Directeur production
France	Catalogues	Redcat	Donneur d'ordres	M. Pierre Chazey	Directeur des achats indirects
France	Grande distribution	Carrefour	Donneur d'ordres	M. Stephane Joly	Directeur Communication
France	Livres	Eyrolles	Donneur d'ordres	M. Alain Delisle	Directeur des services de fabrication
France	Industrie graphique	Groupement Professionnel de la Sérigraphie Française	Fédération	Mme. Julie Chide	Dirigeante du groupement

Entretien réalisés (6/7)

Pays	Secteur	Entité	Type d'acteur	Nom et prénom	Fonction
Italie	Editions de magazines et livres	Tecniche Nuove SPA	Donneur d'ordres	M. Fabrizio Lubner	Responsable des achats d'impressions
Italie	Publicité	Leo Burnett Company S.R.L. / Miracle Productions	Donneur d'ordres	M. Enrico Cossa	Production produits imprimés
Italie	Edition de livres	Pearson Education	Donneur d'ordres	M. Fabrizio Acquadro	Dir. de production
Italie	Imprimerie	Centro Stampa Quotidiani	Imprimeur	M. Dario de Cian	Directeur général
Italie	Imprimerie	Associazione nazionale italiana industrie grafiche cartotecniche e trasformatrici (Assografici)	Imprimeur	M. Alessandro Rigo	Département statistique et économique
Italie	Commerce et distribution	Reggiana alimentari	Donneur d'ordres	M. Paolo Manfredi	Directeur Marketing
Royaume-Uni	Editions de livres	Michael O'Mara Books Ltd	Donneur d'ordres	Mme Joanne Rocke	Directrice de Production
Royaume-Uni	Editions de journaux	Kent Messenger Ltd	Donneur d'ordres	M. Karl Tucker	Chef des opérations
Royaume-Uni	Editions de journaux	IDG communications Ltd	Donneur d'ordres	M. Richard Bayley	Chef de production
Royaume-Uni	Publicité	Response One Ltd	Donneur d'ordres	M. Ben Daly	Responsable gestion avec les imprimeurs
Royaume-Uni	Publicité	Thirty Three Ltd	Donneur d'ordres	Mme Allison McNeil	Acheteur
Royaume-Uni	Editions de livres	The Templar Company Ltd	Donneur d'ordres	M. Tom Moore	Directeur de production
Royaume-Uni	Commerce et distribution	Waynes Foods Ltd	Donneur d'ordres	M. Donald Right	Acheteur

Entretien réalisés (7/7)

Pays	Secteur	Entité	Type d'acteur	Nom et prénom	Fonction
Royaume-Uni	Impression de spécialité	Prism (association of print specialists and manufacturers)	Fédération	M. Martyn Hicks	Membre du CA
Royaume-Uni	Edition	The Publishers' Association	Fédération	Mme. Mandy Knight	Economie et statistiques
Royaume-Uni	Emballage	The Packaging Federation	Fédération	M. Dick Searle	Responsable exécutif
Royaume-Uni	Communication	Advertising Association	Fédération	M. Josh McBain	Responsable recherche
Royaume-Uni	Imprimerie	Imprimerie cartor	Imprimeur	M. Brigham	Dirigeant
Royaume-Uni	Imprimerie	BPIF / British Printing Industries Federation	Fédération	M. Kyle Jardine	Directeur recherche et information
Royaume-Uni	Edition	Ling Design Limited	Donneur d'ordres	M. Sam Ferrara	Directeur de production
Royaume-Uni	Edition	Nikkei Europe Limited	Donneur d'ordres	M. Okazaki	Directeur général
Royaume-Uni	Broker	Webmart	Donneur d'ordres	Mme. Neil Moffat	Directeur des opérations
Royaume-Uni	Imprimerie	St-Ives	Imprimeur	M. Patrick Martelle	Directeur général

Rappel de la méthodologie

Ressources documentaires exploitées

▶ **Etudes sectorielles et statistiques :**

- ▶ Eurostat
- ▶ Banque Mondiale
- ▶ World Economic Forum
- ▶ Statistiques des douanes
- ▶ INSEE
- ▶ IREP

▶ **Données financières :**

- ▶ Diane (code NAF Rév. 2 : 181. Imprimerie et services annexes)
- ▶ Amadeus (code NACE Rév 2 : 181. Printing and service activities related to printing)

▶ **Sources spécialisées sur la filière graphique :**

- ▶ Intergraf : International confederation for printing and allied industries
- ▶ PIRA : Printing Industry Research Association
- ▶ Graphiline : quotidien des arts graphiques
- ▶ AFEI : Association des Fabricants d'Encres d'Imprimerie
- ▶ EUPIA : European Printing Ink Association
- ▶ SNE : Syndicat National de l'Édition
- ▶ Graphitec : Le salon français de la chaîne graphique
- ▶ IARIGAI : International Association of Research Organizations for the Information, Media and Graphic Arts Industries
- ▶ Caractère : revue spécialisée des professionnels de l'imprimé
- ▶ BPIF : British Printing Industries Federation
- ▶ COPACEL

Indicateurs de compétitivité – méthodologie (1/5)

Compétitivité	Indicateur	Source	Méthodologie
Compétitivité coûts	Indice de prix à la production - marché intérieur - Fabrication de papier et de carton	Eurostat	Les indices des prix de production de l'industrie mesurent l'évolution des prix de transaction des biens et des services issus des activités de l'industrie d'un pays et vendus sur le marché du ce même pays. La mesure est établie aux prix de base (hors TVA, hors impôts sur les produits, subventions sur les produits non déduites), conformément au règlement européen. Les indices sont construits par Eurostat à partir des prix en euro, et pour les pays non-membres de la zone euro, en monnaie nationale. Ici, il s'agit des données dans la catégorie « Fabrication de papier et de carton » dans la classification NACE, rev. 2.
	Salaire mensuel minimum (S2 2011)	Eurostat	Uniquement le salaire fixé par la loi et appliqué de manière universelle sur tous les secteurs est pris en compte, le cas des pays où une telle norme n'existe pas a été marqué « ND ». Les données sont répertoriées par Eurostat en euro, avec une fréquence semestrielle.
	Salaire mensuel moyen – filière graphique (2009)	Amadeus	Partant des données répertoriées dans la base Amadeus, les résultats sont construites en divisant les coûts annuels des employés de toutes les entreprises par la somme du nombre d'employés de l'ensemble des entreprises de la filière. (code NACE, rev. 2.: 18.1)
	Charges patronales - 2010	Banque mondiale	Les charges patronales représentent le montant des impôts et des cotisations obligatoires sur le travail payées par l'entreprise. Elles peuvent inclure par ex. les contributions au système d'assurance maladie, au système de retraite, l'assurance chômage,...
	Indice de performance logistique - facilité de négociation tarifaire - 2009	Banque mondiale	Les données sont tirées de l'enquête Logistique Performance Index menée par la Banque mondiale en partenariat avec des institutions universitaires et internationales et les entreprises privées et les individus engagés dans la logistique internationale. Les sondages de 2009 ont couvert plus de 5000 évaluations pays faits par près de 1000 transitaires internationaux. Les répondants ont évalués huit marchés sur six dimensions essentielles sur une échelle de 1 (mauvais) à 5 (la meilleure). Les marchés choisis sont les plus importants en termes d'exportations et d'importations du pays du répondant, à travers une sélection aléatoire, et, pour les pays enclavés, le pays limitrophe dont le passage assure l'accès aux marchés internationaux. Les répondants ont évalué la facilité d'obtenir des prix concurrentiels pour l'expédition, en attribuant une note allant de 1 (très difficile) à 5 (très facile). Les scores sont calculés sur la base des notes moyennes données par tous les répondants.
	Prix du diesel à la pompe - 2010	Banque mondiale	Les prix du carburant se réfèrent aux prix à la pompe du carburant diesel le plus vendu. Les prix ont été convertis de la monnaie locale en dollars américains.
	Indice de prix à la production - marché intérieur - Fabrication de peintures, vernis, encres et mastics	Eurostat	Les indices de prix de production de l'industrie mesurent l'évolution des prix de transaction de biens et services issus des activités de l'industrie d'un pays et vendus sur le marché du celui-ci. La mesure est établie aux prix de base (hors TVA, hors impôts sur les produits, subventions sur les produits non déduites), conformément au règlement européen. Les indices sont construits par Eurostat à partir des prix en euro, et pour les pays non-membres de la zone euro, en monnaie nationale. Ici, il s'agit des données dans la catégorie « Fabrication de peintures, vernis, encres et mastics », classification NACE rev. 2.

Indicateurs de compétitivité – méthodologie (2/5)

Compétitivité	Indicateur	Source	Méthodologie
Compétitivité coûts	Electricité pour industriels – coût moyen (S2 2010)	Eurostat	Prix moyen d'électricité pour les consommateurs industriels dans chaque pays, allant de 1 (prix moyen d'électricité le moins cher) à 6 (prix moyen d'électricité le plus cher). Le prix pris en compte se base sur la moyenne des prix d'électricité à travers tous les sept bandes de consommation pour les utilisateurs industriels, en euro, collecté par Eurostat et recensé en début de janvier et juillet de chaque année. Ici, le prix pour le seconde semestre de 2010 a été pris en compte.
	Gaz pour industriels – coût moyen (S2 2010)	Eurostat	Prix moyen de gaz pour les consommateurs industriels dans chaque pays, allant de 1 (prix moyen de gaz le moins cher) à 6 (prix moyen de gaz le plus cher). Le prix pris en compte se base sur la moyenne des prix de gaz à travers tous les sept bandes de consommation pour les utilisateurs industriels, en euro, collecté par Eurostat et recensé en début de janvier et juillet de chaque année. Ici, le prix pour le seconde semestre de 2010 a été pris en compte.
	Coûts postaux	Etude de cas	<p>- <u>Coût d'envoi d'une lettre simple</u>: offre la moins chère sur la liste de prix standard de la poste nationale - La Poste française, Deutsche Post, Bpost, Correos de Espana, Poste Italiane, Royal Mail – pour l'envoi d'une lettre de <20 g de poids au sein du territoire du pays et à l'étranger.</p> <p>- <u>Coût d'envoi d'un colis</u>: selon devis donné par les bureaux locaux de DHL à Paris, Lyon, Köln/Rhein, Bruxelles, Barcelone, Milan et Londres pour une livraison de 100 kg de documents, taille inconnue, valeur 2000 €, transport terrestre.</p>
Compétitivité industrielle	Indice de performance logistique global - 2009	Banque mondiale	Les résultats reposent Logistics Performance Index qui reflète la perceptions global de la logistique d'un pays, en se basant sur l'efficacité du processus de dédouanement, la qualité de et les infrastructures de transport, la facilité d'organiser les expéditions des prix compétitifs, qualité des services logistiques, la capacité de suivre et de retracer les expéditions, et la fréquence avec laquelle les expéditions atteignent le destinataire dans les délais prévus. L'indice varie de 1 à 5, avec un score plus élevé représente une meilleure performance. Les sondages de 2009 ont couvert plus de 5000 évaluations pays faits par près de 1000 transitaires internationaux.
	Indice de performance logistique : capacité à livrer dans les délais – 2009	Banque mondiale	Les données sont tirées de l'enquête Logistique Performance Index menée par la Banque mondiale en partenariat avec des institutions universitaires et internationales et les entreprises privées et les individus engagés dans la logistique internationale. Les sondages de 2009 ont couvert plus de 5000 évaluations pays faits par près de 1000 transitaires internationaux. Les répondants ont évalués huit marchés sur six dimensions essentielles sur une échelle de 1 (mauvais) à 5 (la meilleure). Les répondants ont évalué la fréquence avec laquelle les expéditions vers les marchés évalués ont atteint le destinataire dans le délai de livraison prévue ou attendue, sur une note allant de 1 (très rarement) à 5 (presque toujours). Les scores sont calculés sur la base des notes moyennes données par tous les répondants.

Indicateurs de compétitivité – méthodologie (3/5)

Compétitivité	Indicateur	Source	Méthodologie
Compétitivité réglementaires	Difficulté de la conformité avec la réglementation gouvernementale - 2010	Global Competitiveness Report	L'indicateur a été publié dans le cadre du Global Competitiveness Report. Les données viennent d'une enquête réalisée dans le cadre du Global Competitiveness Report auprès des sociétés dans tous les pays recensés. Elles se basent sur la réponse apportée à la question « La conformité avec la réglementation gouvernemental dans votre pays, est-elle (1 = très difficile, 7 = pas du tout difficile) ? »
	Taux d'imposition total - 2010	Banque mondiale	Rang basé sur le taux d'imposition (1 = pays avec le moindre taux d'imposition, 6 = pays avec le taux d'imposition le plus élevé). Le taux d'imposition total évalue le montant des taxes, impôts et cotisations obligatoires, dont l'entreprise doit s'acquitter au cours de son deuxième exercice, exprimé sous forme de part des bénéfices d'activité.
Compétitivité internationale	Indice d'efficience perçue des procédures de douane - 2010	Banque mondiale	Appelé en anglais « fardeau de la procédure douanière », ce critère mesure les perceptions des dirigeants d'entreprises des procédures douanières dans leur pays. Le score le plus bas (1) les taux de la procédure douanière comme extrêmement inefficace, et le plus haut score (7) comme extrêmement efficace. Les données sont tirées du World Economic Forum Executive Opinion Survey 2011. Les données pour la dernière année sont combinés avec les données de l'année précédente afin de créer une moyenne de deux ans en mouvement.
	Nombre de documents nécessaires pour exporter des marchandises - 2010	Banque mondiale	Rang basé sur nombre des documents requis pour l'exportation (1 = le moins de documents, 6 = le plus de documents). Tous les documents requis pour exporter des biens par expédition sont enregistrés. Il est présumé que le contrat a déjà fait l'objet d'un accord et été signé par les deux parties. Sont prises en compte les documents requis pour le dédouanement par les ministères, les autorités douanières, portuaires et les autorités du terminal à conteneurs ainsi que les agences de contrôle sanitaire et technique.
	Pourcentage de la population parlant anglais – 2005	Eurobaromètre (DG Presse et Communication)	Basé sur les résultats de la vague 63.4 de l'étude Eurobaromètre a été menée entre le 9 mai et le 14 juin 2005 dans les 25 États membres de l'Union européenne, ainsi que dans les pays adhérents (Bulgarie et Roumanie), dans les deux pays candidats (Croatie et Turquie) et au sein de la communauté chypriote turque. Au total, 29 328 personnes âgées de 15 ans et plus ont été interrogées. Dans ce questionnaire, une série de questions ont été posées aux répondants sur leur langue maternelle, les autres langues qu'ils connaissent et le niveau de leurs compétences linguistiques.

Indicateurs de compétitivité – méthodologie (4/5)

Compétitivité	Indicateur	Source	Méthodologie
Compétitivité R&D / innovation	Nombre d'entreprises / laboratoires membres de IARIGAI – 2011	IARIGAI	Basé sur l'information communiquée par l'Association internationale des organisations de recherche dans les industries de l'information, des médias et des industries de l'art graphique (IARIGAI).
	Dépense R&D des entreprises de la filière graphique (code NACE rev 1 : Edition, imprimerie, reproduction) en 2007	Eurostat	Reflète des données collectées par Eurostat concernant les dépenses de R & D (y compris le personnel) dans le secteur code NACE rev. 1: Edition, imprimerie, reproduction) en 2007. Les données sur la R&D son compilées selon les orientations fixées par la norme pour les enquêtes sur la recherche et le développement expérimental stipulée dans le Manuel de Frascati (MF) publié par l'OCDE en 2002.
	Nombre de brevets déposés dans le secteur (Imprimerie; lignards; machines à écrire; timbres) moyenne annuelle entre 2005 et 2007	Eurostat	Informations basées sur les données collectées par Eurostat. Les brevets sont classés selon la classification internationale des brevets (CIB). La classification internationale des brevets est basée sur un traité multilatéral international administré par l'Organisation mondiale de la Propriété Intellectuelle (OMPI), à savoir l'arrangement de Strasbourg concernant la classification internationale des brevets. Selon la classification de l'IPC, une invention est attribuée à une classe de la CIB par sa fonction ou la nature intrinsèque, ou par son champ d'application. L'IPC est donc un système de classification fonction combinée-application dans laquelle la fonction est prioritaire. Un brevet peut contenir plusieurs objets techniques, et donc être désigné pour plusieurs classes de la CIB
Compétitivité RH	Modalités d'embauche et de licenciement	World Economic Forum	Réponse des représentants d'entreprises à la question « L'embauche et le licenciement des travailleurs est-il (1 = entravé par des règlements, 7 = déterminé de manière flexible par les employeurs) ? » Source: World Economic Forum Executive Opinion Survey 2011
	Flexibilité dans la fixation des rémunérations	World Economic Forum	Réponse des représentants d'entreprises à la question « Les salaires dans votre pays sont (1 = fixé par une négociation centralisée processus, 7 = la décision appartient à chaque entreprise individuelle)? » Source: World Economic Forum Executive Opinion Survey 2011.

Indicateurs de compétitivité – méthodologie (5/5)

Compétitivité	Indicateur	Source	Méthodologie
Compétitivité financière	Nombre de jours dettes fournisseurs – filière graphique - 2010	Amadeus	L'indicateur mesure le délai de paiement d'une entreprise à ses fournisseurs. Source: données renseignés par les entreprises à la société Amadeus.
	Nombre de jours créances clients – filière graphique - 2010	Amadeus	L'indicateur du nombre de jours de créances client représente le nombre de jours requis pour convertir une créance client en liquidité. Cet indicateur mesure le délai de paiement des clients à une entreprise et est lié à la relation client-fournisseur. Source: données renseignés par les entreprises à la société Amadeus.
	Créance client – dettes fournisseurs, filière graphique - 2010	Amadeus	Cet indicateur caractérise le besoin de trésorerie des entreprises pour mener leur activité. Source: données renseignés par les entreprises à la société Amadeus.
	Ratio charges financières / chiffre d'affaire – filière graphique - 2010	Amadeus	Cet indicateur caractérise le coût des charges financières nécessaires à l'activité des entreprises, c'est-à-dire principalement les charges financières de dette liées à leur investissement et au financement de leur trésorerie. Calculé par le logiciel de la base Amadeus à partir des données renseignés par les entreprises à la société Amadeus.
	Ratio amortissements / chiffre d'affaire – filière graphique - 2010	Amadeus	Cet indicateur caractérise le niveau d'investissement des entreprises dans leurs outils de production. Calculé par le logiciel de la base Amadeus. Source: données renseignés par les entreprises à la société Amadeus.



Ernst & Young Advisory

Tour First
1 place des Saisons
TSA 14444
92037 Paris La Défense Cedex
Téléphone : 01 46 93 60 00

Eric Gallardo, Senior Manager
E-mail: eric.gallardo@fr.ey.com
Tel: +33 1 46 93 65 74

Xavier Saynac, Consultant
E-mail: xavier.saynac@fr.ey.com
Tel: +33 4 78 63 15 92

Youssef Mourad, Consultant
E-mail: youssef.mourad@fr.ey.com
Tel: + 33 4 78 63 19 22