



MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE, DES FINANCES ET DE L'INDUSTRIE

Colloque

L'imprimerie : nouveaux territoires et futurs gisements de croissance

Mercredi 15 février 2012



M. ADES.- Bonjour à toutes et à tous.

Il y a cinq ans, une réunion identique ou proche de celle-ci avait lieu. Il faut dire que nous n'étions pas très optimistes sur l'imprimerie, sur son avenir. Nous ne nous étions pas quittés de mauvaise humeur mais très, très dubitatifs, même un peu pessimistes.

Aujourd'hui, nous nous retrouvons. Je veux croire que nous aurons toutes les raisons d'être optimistes. J'ai regardé le dossier ; quant à vous, vous êtes de la partie, donc à même de juger. Nous allons regarder quels sont les atouts pour que les nouveaux territoires puissent exister et qu'il y ait de futurs gisements de croissance dans vos secteurs.

Nous sommes à Bercy. Les propos d'ouverture doivent être prononcés par le ministre, Eric Besson. Il devait être avec nous, il en a été empêché. Mais il a tenu à être artificiellement présent à travers une vidéo que je vous propose de suivre tout de suite.

□ INTRODUCTION PAR M. ERIC BESSON, MINISTRE AUPRES DU MINISTRE DE L'ÉCONOMIE, DES FINANCES ET DE L'INDUSTRIE, CHARGE DE L'INDUSTRIE, DE L'ÉNERGIE ET DE L'ÉCONOMIE NUMÉRIQUE

M. BESSON.- Monsieur le député Michel Lejeune, Monsieur le sénateur Joël Guerriau, Mesdames et Messieurs, j'aurais été très heureux d'ouvrir devant vous ce matin ce colloque consacré à l'avenir de l'imprimerie. Malheureusement, l'actualité, très dense actuellement, vous le savez, et parfois imprévisible, ce matin même, du ministère de l'Industrie me contraint d'y renoncer, croyez-le bien avec grand regret.

En juin dernier, lors du salon Graphitec, j'avais déjà eu l'occasion de m'exprimer sur les enjeux de la filière graphique et de lancer un plan d'action en trois ans en faveur de la compétitivité de votre industrie. Je vous avais d'ailleurs donné rendez-vous aujourd'hui même, à Bercy, pour faire un point d'étape. Le voici donc.

Permettez-moi de vous rappeler deux volets principaux de ce plan.

Le premier : faciliter l'accès au financement et consolider votre filière par un dialogue renforcé entre les acteurs. Nous nous engageons, dans cette perspective, comme vous le savez, à deux actions collectives :

→ La première action « finances graphiques », qui est en cours, permettra de faire le point sur vos besoins de financement afin de mieux utiliser les dispositifs existants, voire d'en créer de nouveaux. Je pense, par exemple, à la mise en place d'un fonds de garantie sectoriel ou, scénario intermédiaire, celui d'un fléchage vers l'imprimerie d'une partie d'un fonds de garantie généraliste. Les conclusions opérationnelles de cette action devraient intervenir cet automne.

→ La seconde action « engagement de progrès » porte sur la mise en place d'une charte de la médiation des industries graphiques. L'objectif est de favoriser les relations équilibrées et constructives entre donneurs d'ordres et fournisseurs. Un travail préliminaire a été mené avec la médiation des relations interentreprises et de la sous-traitance. La concertation nécessaire avec les acteurs de la filière devrait débiter très prochainement.

Le second : développer une offre plus compétitive, en phase avec les besoins de la demande. Il s'agit notamment de répondre aux attentes exigeantes des donneurs d'ordres, notamment sur le plan de la performance technique. C'est la raison pour laquelle nous avons engagé, en novembre dernier, une action d'accompagnement pour renforcer l'adoption des normes de colorimétrie. L'enjeu est de mettre vos entreprises au niveau des meilleurs standards en termes de qualité et de régularité de l'impression.

Il s'agit également d'intégrer davantage le numérique pour gagner en réactivité, proposer des prestations plus ciblées et plus personnalisées.

Nous allons ainsi lancer au printemps prochain une action très structurante sur ce thème. Concrètement, elle permettra de développer une boîte à outils pour sensibiliser les imprimeurs à l'enjeu numérique et d'engager un diagnostic individuel par entreprise pour identifier de nouveaux produits et services à plus forte valeur ajoutée. Elle devrait, à sa manière, contribuer à décloisonner les activités de labeur et de presse.

Cette action collective sera dotée d'un budget de 500 000 €, financé à 50 % par le ministère de l'Industrie.

Au-delà de ces initiatives, d'autres actions sont en préparation avec l'appui de vos fédérations professionnelles (l'UNIC, le GMI, le SIN), dont je tiens à saluer la forte implication. Je pense ainsi à la mise en place du label Imprim'Luxe pour conquérir de nouveaux marchés, notamment à l'export, ou encore à l'intégration de démarches de développement durable pour imprimer mieux.

Toutes ces actions, tous ces enjeux, vous en débattrez dans quelques minutes à l'occasion de ce colloque sur les nouveaux territoires et gisements de croissance de l'imprimerie. C'est une réflexion qui me semble en effet utile, sinon indispensable. Dans un monde ouvert et concurrentiel, il n'est pas une entreprise, pas une industrie, pas un pays qui ne réfléchisse en permanence à sa compétitivité et à ses relais de croissance.

Je me réjouis, à cet égard, de l'initiative parlementaire d'un Livre bleu sur l'état et l'avenir de votre filière. Vous êtes aujourd'hui à un véritable carrefour, avec ce que cela peut compter d'opportunités mais aussi de risques. Votre métier est à réinventer pour prendre le meilleur de la révolution numérique et répondre aux nouvelles attentes de vos consommateurs.

Nos équipes, celles de la DGCIS en particulier, avec le réseau des DIRECCTE, sont à votre disposition pour vous aider à relever ce défi. Sans sous-estimer vos difficultés, je veux rappeler les atouts indéniables, incontestables de votre filière, en particulier en ce qui concerne la créativité et la qualité de vos produits. Je suis convaincu que votre secteur saura faire preuve de la créativité nécessaire pour renouer avec un positionnement fort, créateur d'emplois et de croissance.

Je vous remercie de votre attention et je vous souhaite aujourd'hui de bons et fructueux échanges à Bercy. Bonne journée et merci.

M. ADES.- Le ministre a exprimé des espoirs. À nous de les transformer ! Avec ou sans ministre, il y va de votre intérêt.

Monsieur Lejeune, je vous remercie de venir nous retrouver. Vous êtes député et le président du groupe « imprimerie et culture papier » à l'Assemblée.

□ INTERVENTION DE M. MICHEL LEJEUNE, DEPUTE, PRESIDENT DU GROUPE « IMPRIMERIE ET CULTURE PAPIER » A L'ASSEMBLEE NATIONALE

M. LEJEUNE.- Mesdames, Messieurs, chers amis, je vous remercie de m'avoir invité à participer à ce colloque, ce matin. J'ai été particulièrement intéressé par les propos du ministre, qui sont des propos positifs.

Pourquoi avons-nous créé ce groupe « culture papier et imprimerie » à l'Assemblée nationale ?

Nous l'avons créé après avoir été avertis par M. Zapar(?) et M. de Gaulle qui nous ont dit : « *Notre filière souffre énormément, que peut-on faire ? Les députés ont-ils envie de nous aider ?* »

Nous avons immédiatement répondu « oui » et nous avons créé ce groupe d'étude composé d'une soixantaine de députés de tous bords ; du parti communiste à l'UMP en passant par le PS, tout le monde est représenté. Nous avons donc auditionné, écouté. Nous nous sommes penchés sur les problèmes que vous rencontrez.

Ce qui nous a d'abord interpellés, c'est le nombre de personnes qui dépendent de votre filière. Si l'on regroupe tout le monde, l'on estime que 500 000 personnes tournent autour de l'imprimerie et du papier, ce qui est tout de même important.

Nous avons tout de suite compris votre difficulté. La concurrence avec le numérique pouvait sembler être, au départ, la principale cause de tout ce que vous pouviez ressentir. Nous avons réfléchi, beaucoup écouté, pour arriver à la conclusion qu'il ne fallait pas opposer l'imprimerie et le numérique. Le numérique est une avancée technologique, nous ne reviendrons pas en arrière. Plutôt que d'essayer de s'opposer, il faut essayer de faire travailler ensemble le numérique et l'imprimerie pour avancer et développer vos entreprises.

Très rapidement, un paradoxe nous est apparu : l'on vous dit en permanence que vous, utilisateurs de papier, vous ne respectez pas la nature. C'est dommage. Aujourd'hui encore, dans beaucoup de mèls que nous recevons, il est indiqué : « *Pour protéger la nature, n'imprimez que si c'est indispensable* ». Je voudrais que l'on démystifie cette affaire, que l'on réfléchisse ensemble et que l'on agisse pour rétablir un élément essentiel écologiquement.

Aujourd'hui, si vous vous chauffez au bois, vous êtes un citoyen remarquable. Si vous faites construire une maison en bois, vous êtes un citoyen hors ligne. En revanche, si vous utilisez du papier, vous êtes un individu à proscrire formellement.

Que ce soit du bois pour les meubles, du bois pour se chauffer ou du bois pour faire du papier, c'est toujours du bois. La forêt est toujours la forêt. La forêt a besoin qu'on la fasse vivre, d'avoir des revenus pour continuer à vivre. Une forêt, sans homme et sans entretien, disparaît rapidement. Quand l'homme s'en va, il n'y a plus d'équilibre écologique.

Je souhaiterais que nous puissions ensemble réfléchir et voir comment nous pourrions éviter de laisser passer cette idée. Finalement, lorsque l'on utilise du papier, c'est particulièrement écologique puisque le papier peut être recyclé jusqu'à huit ou neuf fois. Et puis, si l'on utilise du papier, on fait vivre la forêt ; on fait vivre une autre industrie : l'industrie de la forêt.

Tel est ce que je voulais vous dire en préambule de ce colloque. Assemblée nationale et Sénat, nous sommes près de vous, prêts à vous aider, à vous soutenir, à soutenir les initiatives que vous pourrez prendre et qui vont dans le bon sens.

Que cette réunion ait lieu au sein du ministère de l'Industrie et des Finances, c'est tout un symbole. Bravo pour celles et ceux qui l'ont organisée !

Je vous souhaite à toutes et à tous un bon colloque.

(Applaudissements.)

M. ADES.- Merci, Monsieur le député.

Il y a cinq ans, c'était le pessimisme. L'optimisme reprend un peu du poil de la bête. Il n'a pas pour autant regagné tout le terrain.

À l'occasion de ce colloque, nous avons fait réaliser une étude par Ernst & Young, étude non seulement nationale mais européenne. Nous allons vous en présenter les premiers résultats, avec M. Gallardo.

La filière graphique française : les chemins de la reconquête

Présentation de deux études

DIFFERENTIEL DE COMPETITIVITE DANS L'ESPACE EUROPEEN

M. ADES.- Cette étude a été réalisée en France et dans les principaux pays européens. Elle avait pour objet de mesurer et de revenir sur la compétitivité des industries graphiques, afin de savoir si, au bout du compte, il existe des raisons d'espérer ou si, au contraire, il faut désespérer tout de suite, et laisser pénétrer les Belges et les Italiens sur notre marché national.

M. GALLARDO.- Quels sont les moyens qui ont été mis en œuvre pour cette étude ?

Elle a été conduite de juin à décembre 2011. Nous étions déjà intervenus en 2002, toujours pour la DGCIS, et avec l'UNIC, sur la filière rotative, puis en 2007 pour Intergraph à la

Commission européenne, pour une étude sur les mutations de la filière graphique et les impacts technologiques. Cette étude s'inscrit donc dans la continuité.

L'enjeu était de comparer la compétitivité France avec celle des autres pays européens sur la filière graphique à proprement parler. Les pays interrogés étaient la France, l'Espagne, l'Italie, l'Allemagne, la Belgique, le Royaume-Uni. Ils l'étaient sur l'ensemble des segments de marché de la filière (le livre, le catalogue, les magazines, les imprimés publicitaires ou administratifs et commerciaux), en forte coopération et intégration avec l'UNIC et la DGCIS sur la totalité des travaux, de l'analyse jusqu'à la formulation des recommandations que nous allons partager tout à l'heure.

Nous avons interrogé une centaine d'acteurs sur les six pays européens, très peu en France parce que nous connaissions bien le contexte, mais plutôt à l'étranger. Dans les cent entretiens réalisés, la moitié était des donneurs d'ordres. Ce qui nous intéressait, c'était la perception des clients au niveau européen sur la totalité des offres graphiques européennes. Nous interrogeons un donneur d'ordres allemand : où achetez-vous ? Pourquoi achetez-vous dans ce pays ? Comparez la France au Royaume-Uni, à l'Espagne, etc., avec une série de critères. Cela nous donnait une perception de l'offre de chacun des pays par les donneurs d'ordres européens.

Nous avons regardé les critères macroéconomiques, comme la fiscalité, les coûts salariaux, les réglementations. Dans la totalité des critères analysés, de compétitivité, il existe des critères sur lesquels on peut bouger parce qu'ils appartiennent à l'entreprise ; pour d'autres, c'est plus difficile parce qu'ils sont liés à un contexte européen ou national.

Pourquoi une nouvelle étude sur l'industrie graphique ?

Il ressort de cette analyse que l'industrie graphique française dispose d'atouts forts, parfois même, pour certains, très différenciants. Mais cela a du mal à se concrétiser réellement dans la croissance, dans l'emploi. C'est une filière qui souffre. Il y a beaucoup de facteurs clefs de succès dans cette filière française, beaucoup d'atouts. Mais nous ne le voyons pas dans les résultats.

Comme partout au niveau européen, la filière graphique française est soumise à des pressions, notamment d'ordre économique, sur les niveaux de croissance ou de stagnation de l'activité en Europe, sur le *mix* médias -on en a parlé sur le digital-, sur les contraintes environnementales, sur l'industrie graphique elle-même ou sur l'amont (les encres, les traitements qui influent sur le métier).

Depuis dix ans, en France, c'est une filière qui a perdu environ 30 000 emplois, ce qui est significatif. Les importations sur la filière graphique ont été très fortement en hausse ces dix dernières années, ce qui n'est pas réellement le cas dans les autres pays européens. Ce n'est pas une concurrence des pays *low cost* qui aboutit à cela, puisque plus de 90 % des importations graphiques proviennent des pays limitrophes. Tout ne vient pas de Chine ou d'Inde ; c'est essentiellement européen.

En comparaison, les cinq pays limitrophes ont des balances commerciales excédentaires sur l'industrie graphique. C'est un constat de part de marché, de performance de l'offre, de performance à pousser son offre. Tout le monde diminue, mais certains arrivent à prendre du *business* chez nous. Peut-être est-ce une attitude marketing à adopter. Cela peut être contré. Si les Chinois prenaient la totalité des parts de marché, il serait difficile de jouer sur les coûts. Si c'est européen, il y a quelque chose à faire.

Une des philosophies des analystes est qu'il n'y a pas nécessairement moins d'activité, moins de *business*, mais que l'activité devient différente. Cela supposerait que l'offre

ou la façon de l'appréhender serait également différente. Comme c'était évoqué plus tôt, peut-être est-ce le moment de se réinventer, de trouver de nouvelles pistes pour proposer l'offre à ces clients.

Huit piliers de compétitivité ont été analysés, certains sur une base documentaire, avec des données économiques, d'autres renseignés par la perception des donneurs d'ordres eux-mêmes.

Parmi les critères industriels, nous avons l'organisation de la production, la performance logistique, si l'offre est globale ou multicanal, le niveau d'intégration de la filière et de sa chaîne de valeur. Sur la réglementation, nous avons la réglementation industrielle, la fiscalité. Ces critères étaient comparés sur les six pays.

Le soutien : nous nous sommes intéressés aux aides apportées par les pays à chacune de leur filière nationale. Nous n'avons pas fait de focus sur ce point, mais nous avons constaté qu'il pouvait y avoir quelques distorsions.

Sur l'international, tout ce qui est procédure douanière, culture internationale de la filière, dépenses de R&D, intensité de recherche, brevets déposés.

Les ressources humaines : la gestion des ressources humaines, la pyramide des âges, la part d'apprentissage, etc.

Quelques critères financiers : le soutien bancaire et les délais de paiement. Nous relevons là aussi des distorsions importantes.

Ce matin, nous ne rentrerons pas dans le détail de chacun des critères. Mais le rapport sera disponible sur ces différents points.

Quels sont les points positifs et négatifs de l'offre française par rapport aux cinq autres pays, les facteurs exogènes, les facteurs macroéconomiques sur lesquels nous avons peu d'influence, les critères liés à l'entreprise, sur lesquels il y a plus de capacité à agir ?

Les critères négatifs au point de vue exogène

Les niveaux de salaires. Ce n'est pas une surprise, nous sommes à 15 % en décrochage par rapport aux autres pays européens. Nous ne sommes pas les seuls à nous en plaindre. L'Allemagne et l'Espagne se sont mises à souffrir du coût de leur main-d'œuvre. L'Allemagne semblait l'aborder avec philosophie et calme, en disant : « *Ce n'est pas grave, nous lançons des chantiers de productivité, de gestion des équipes, d'organisation.* » En revanche, l'Espagne disait : « *Nous avons choisi une stratégie à bas coûts, nous commençons à en souffrir parce que la structure de coûts commence à ne plus pouvoir suivre cette stratégie.* »

Nous constatons également un léger décrochage sur le carburant. C'est minime dans la structure de coûts. Mais, petit à petit, chaque point perdu sur les dépenses altère la compétitivité. Sur le carburant, nous sommes en cinquième position sur les six, le Royaume-Uni étant derrière nous. En revanche, il existe des différences beaucoup plus significatives sur les coûts postaux, notamment les coûts adressés. Si l'on prend une base 100, l'Espagne ressort à 61, le Royaume-Uni à 91 et l'Allemagne à 96. Quatre pays font mieux que nous en coûts postaux adressés. Ce poste peut être important dans la filière pour certaines activités. Seule l'Italie et la Belgique font moins bien que nous.

Parmi les autres critères négatifs exogènes, nous avons la lourdeur administrative. Je n'y reviens, beaucoup de communications ont été faites sur ce sujet ces derniers mois. *Idem* pour le niveau d'imposition ; il est très médiatisé en ce moment.

Le soutien bancaire : on sent une frilosité, un scepticisme de la part du monde bancaire vis-à-vis de cette filière. Il y a un moindre recours à l'endettement positif de la filière graphique française vis-à-vis des autres pays. Il y a un moindre usage du soutien bancaire.

Les critères positifs

Les encres : en coût d'acquisition des encres, nous ressortons mieux que les autres ; juste un peu moins bien que l'Italie, mais sinon devant les autres. Ce n'est pas un poste important (5 % du coût de revient) mais ce n'est pas négligeable. C'est un avantage que nous avons.

L'énergie : elle représente environ 1,5 % du coût de revient en moyenne pour les produits graphiques. Là, nous avons la première position.

Les procédures de douane : elles semblent globalement plus faciles ou plus accessibles que pour certains autres pays. Cela ne veut pas dire que cela se traduit dans l'exportation, mais ce n'est pas un frein administratif.

Compétitivité sur les facteurs endogènes (plus liés à l'entreprise)

Nombre d'entreprises graphiques certifiées ISO : nous sommes en dernière position. Tous les autres pays sont, en proportion, plus certifiés que nous. Lors du comité de pilotage, nous nous sommes dit que c'était important mais pas forcément prioritaire. C'est un plus. Cela n'a pas été noté par les donneurs d'ordres. Nous avons décidé de ne pas mettre cette faiblesse dans les chantiers ou les actions à corriger. Cela peut être pris par la profession mais cela n'a pas été intégré dans le plan d'action à ce niveau-là.

R&D : nous sommes en cinquième position. Seule la Belgique fait moins bien que nous. C'est paradoxal. S'agissant du niveau de densité des laboratoires de recherche publics et privés par rapport aux autres pays, nous sommes globalement dans la moyenne. En termes de concrétisation de résultats (brevets, part de R&D consacrée, etc.), nous sommes en cinquième position. Cela a été noté par les donneurs d'ordres. C'est la perception d'une moindre innovation de la filière graphique française. L'innovation n'est pas forcément sur les machines et les matières premières. Les imprimeurs français disent que ce ne sont pas eux qui fabriquent les machines. Mais la chaîne de valeur est totale, il y a du service, la fabrication, etc. Elle n'est pas uniquement sur l'amont de la filière. Il faudrait donc chercher des axes d'innovation.

Comment font les autres pays ?

Nous avons noté quelques éléments intéressants pays par pays.

L'Allemagne dit : « *Nous avons des handicaps de main-d'œuvre mais ce n'est pas grave, nous le comblons par notre efficacité technique et par des recherches ou des innovations en termes de management. Nous voulons différencier notre offre par la proposition de formats typiques et l'adaptabilité totale, quand on nous pose une question, pour y répondre et apporter la meilleure solution.* »

En revanche, à la quasi-unanimité, les donneurs d'ordres allemands disent que la France et le Royaume-Uni sont devenus trop chers par rapport aux services obtenus. Il y a donc un net recul des donneurs d'ordres allemands sur ces sujets.

Le Royaume-Uni : une surprise : l'on a ressenti un attachement assez fort à la production locale. Ce n'est pas toujours le cas dans les appels d'offres, parce que le prix fait la différence au final. Mais c'est un critère qui guide leur achat. En revanche, ils ne plébiscitent pas le *made in UK*.

Les Anglo-Saxons ou Anglais ont une attention portée fortement à la solvabilité financière des imprimeurs. C'est leur souci du moment. Il y a également une incitation des donneurs d'ordres à concentrer la filière graphique, justement pour répondre à cet enjeu de solvabilité. Soit au niveau de l'organisation professionnelle, soit au niveau des donneurs d'ordres, il existe une pression à la concentration.

Une attention est portée à tout ce qui est compétences, au croisement des compétences, à rajeunir la pyramide des âges en jouant sur l'aspect digital.

La Belgique : c'est assez intéressant. Pourquoi ? Peut-être est-ce un modèle dont on devra s'inspirer dans les actions. En majorité, une attention particulière est portée à la réactivité. C'est être le premier à répondre à une demande technique, puis proposer les délais les plus courts possible. Ce sont des recherches en organisation pour raccourcir les délais.

Raison pour laquelle on ne les voit pas dans le radar des dépenses en R&D, ils ont beaucoup d'innovations dans l'immatériel et dans les services. Comment intégrer le Web, le conseil en communication ? Certaines entreprises vont vers le développement d'applications logicielles pour faire l'interface papier, digitale, etc. Il y a beaucoup d'innovations, d'initiatives dans l'immatériel. Peut-être est-ce la raison pour laquelle on les voit moins dans la part R&D. Cela ne veut pas dire qu'ils ne sont pas innovants.

Ils disent : « *Avant, on innovait sur les machines et sur le produit ; maintenant, c'est plus sur le réseau global de la communication, dans lequel s'intègre l'imprimé.* »

L'Italie : la perception du *made in Italie*, un fort attachement à la production locale. Pour eux, le *made in* est important. Ils disent : « *Comme notre pays est difficile à gérer d'un point de vue transports, cela simplifie la logistique d'avoir des fournisseurs italiens.* »

À l'inverse des autres pays, on a senti une résistance plus forte au digital. À la question « *est-ce une opportunité pour vous ? Comment la transformeriez-vous ?* », on a senti l'Italie légèrement en retrait.

Globalement, la stratégie de l'imprimerie italienne est orientée vers la concentration, donc l'intégration, la mutualisation, le regroupement d'entreprises, *a minima* vers des réseaux intégrés, point sur lequel les Italiens sont très performants, avec une stratégie de prix le plus bas possible et de produits diversifiés.

M. ADES.- Pourquoi l'Italie est-elle en retrait sur le numérique ? Par coût ? Par tradition ? Par investissement ? Par peur d'investir ?

M. GALLARDO.- Ils n'en perçoivent pas l'opportunité ou la façon de la transformer chez eux. Cela ne signifie pas dire qu'aucune entreprise italienne ne fait du digital, ce serait surprenant.

L'Espagne : nous avons ressenti un malaise également dans leur repositionnement stratégique à date. Ils avaient une stratégie de prix bas. Mais ils pensent que la concurrence chinoise va contrer cette stratégie. Ils ont l'envie de se développer vers le digital, mais ils mettent en exergue le pouvoir d'achat qui est plus délicat sur leur marché domestique. Acheter un iPad est peut-être plus difficile pour un Espagnol que pour un autre. Ils disent qu'ils veulent conduire des efforts de productivité, mais essentiellement concentrés sur la qualité des données. Peu de pistes d'innovation ont été identifiées lors de nos échanges avec l'Espagne.

Globalement, si l'on synthétise les cinq pays, l'Italie et l'Espagne se cherchent, sont très concentrées sur le coût, la qualité et le délai. Peut-être y a-t-il un potentiel de

différenciation vis-à-vis d'eux. En revanche, nous avons trois concurrents sérieux qui avancent, qui se restructurent : l'Allemagne, le Royaume-Uni et la Belgique.

La perception du digital.

En Europe, pour la majorité des acteurs (imprimeurs compris), le digital est perçu comme étant une opportunité. Les entreprises de taille moyenne se sont plutôt manifestées sur ce sujet-là.

Une révolution est perçue comme relativement proche. Nous avons entendu : « *Quand l'iPad sera plus accessible, cela va faciliter la mutation vers le digital.* » On a vu des exemples concrets pour certains imprimeurs qui se développaient vers l'amont de la chaîne de valeur, en faisant du *mix* médias, du conseil sur la communication, etc. C'est encore rare, mais il y a quelques initiatives notables.

Dans les actions, dans la demande d'innovation de la part des donneurs d'ordres, le message est : il faut trouver un moyen de passer d'une activité de produit à une activité de service. Cela fait très théorique, très consultant, désolé ! Mais c'est un discours que l'on a entendu régulièrement de la part des clients : « *On n'a pas la solution, on ne sait pas comment cela se passe. Mais l'on voudrait acheter l'imprimé au milieu d'un service global. C'est compliqué, pour nous clients, de gérer la révolution digitale, de faire l'interface entre tout, de gérer la perception de la communication sur tous ces canaux. Nous avons besoin d'aide de la part des offreurs. Quels services pourraient-ils nous apporter ?* »

Nous avons noté des initiatives de quelques imprimeurs en Europe.

Des exemples d'offres de services identifiées dans d'autres pays.

♦ Installation de supports PLV dans des magasins, récupérés après la campagne. Cela rend service au client.

♦ Conduire des audits pour vérifier que les PLV sont bien utilisés. Certains secteurs y sont très réfractaires, comme les concessions automobiles. Les PLV restent dans les placards, alors que les sièges payent des fortunes. Ce phénomène se retrouve également dans la banque et l'assurance. Certains disent : « *On vous l'imprime et l'on va vérifier qu'elle est bien installée.* »

♦ Proposer des services de création et de mise en page, bien sûr sans faire concurrence à l'agence de communication. Il y a une marche à franchir.

♦ Proposition d'un QR code sur l'imprimé et gestion de la page Internet avec les informations plus détaillées de l'imprimé.

♦ Pour des petits clients, gestion de la base de données produits dans les catalogues, sa création et la mise en page. Ce n'était pas pour La Redoute ni les 3 Suisses, ce service est proposé.

♦ Proposer des solutions de communication au-delà de l'imprimé. Certains imprimeurs travaillent à l'élargissement de la palette. Vous avez plusieurs formats, plusieurs couleurs, plusieurs qualités. Il s'agit d'accompagner le client au maximum dans la composition du produit qu'il souhaite.

Les faits saillants - Les attentes des donneurs d'ordres évoluent.

On cherche des critères de différenciation ou de choix en dehors du triptyque qualité/coût/délai. On nous dit : « *C'est d'abord le prix, après on voit le reste.* » Pour autant, des critères de différenciation ont été mis en exergue. L'attente va au-delà du simple produit

imprimé. Aujourd'hui, les clients ont manifesté l'attente en disant : peut-il y avoir une gestion plus globale des projets, une offre globale de services et plus de créativité partagée ?

Nous en arrivons aux actions qui ont été réfléchies avec le comité de pilotage, composé de la DGCIS et de l'UNIC. Trois faits saillants ont émergé des échanges avec les différents pays :

♦ Comment pourrions-nous passer d'une logique de produit à une logique de service sans délaisser tout ce qui est qualité ? Il y a une perception forte du niveau de qualité important en France par la totalité des donneurs d'ordres. C'est un atout. Peut-il être renforcé ?

♦ Est-il imaginable de casser certains silos entre les filières et de dynamiser la transversalité ? L'imprimerie ou la filière graphique sert autant la plasturgie. On peut être en connexion avec l'électronique. Aujourd'hui, les filières sont très séparées. Y aurait-il possibilité de les intégrer ? C'est une demande.

♦ Il existe de fausses idées perçues sur l'offre française, qu'il conviendrait peut-être de rectifier en communiquant.

M. ADES.- Ces idées fausses sont-elles perçues par les Français eux-mêmes ?

M. GALLARDO.- Non, elles sont perçues par les clients au niveau européen.

Quatre thématiques d'action sont envisagées par le comité de pilotage.

♦ Soutenir les facteurs de production. On a ressenti les difficultés de trésorerie ou de fluidification des achats dans l'imprimerie française. L'idée -cela a été évoqué en début de séance- serait d'envisager la création ou le partage d'un fonds de garantie qui mettrait en place des procédures permettant aux imprimeurs d'avoir une sécurité des approvisionnements, dont le papier. Élargir le choix ; c'est une réflexion sur le fonds de garantie.

♦ Les coûts de production essentiellement liés à la main-d'œuvre sont un facteur qui peut être pénalisant pour la filière graphique française. C'est difficile à faire évoluer. On ne va pas diminuer les salaires. Le temps d'agir sur les charges sera important. En revanche, des coûts dans l'entreprise pourraient être optimisés. Par exemple, les fonctions support : comptabilité, ressources humaines. Ces fonctions support pourraient être mutualisées pour faire baisser le coût. C'est une démarche que l'on voit de plus en plus au Royaume-Uni, et pas uniquement dans l'imprimerie. Tout ce qui n'est pas lié à l'exploitation pourrait être partagé localement entre entreprises de taille similaire. Cela peut nous permettre de gagner quelques points sur la structure de coûts, dans la mesure où il est difficile de jouer sur les salaires.

♦ Mettre en oeuvre des groupements d'achats. C'est une idée qui a été évoquée à de multiples reprises au sein de cette filière. Cela a été mis en oeuvre dans d'autres filières industrielles. J'en ai accompagné trois dans la filière plastique. C'est compliqué, c'est difficile à démultiplier sur la France entière. Mais certains industriels peuvent gagner quelques points de compétitivité.

♦ Favoriser l'apprentissage. On constate un décrochage assez important par rapport aux autres pays, notamment par rapport à l'Allemagne qui a un recours plus massif à l'apprentissage. La question a été posée cent fois ; l'on n'a toujours pas la bonne réponse. Peut-on trouver un nouveau moyen de l'aborder ?

Faciliter l'accès au financement et à l'investissement pour les imprimeurs en communiquant auprès des organismes bancaires et financiers.

L'idée serait de se regrouper par la voie de la profession, de construire un dossier argumenté et d'aller voir les grandes banques ou grands financiers français en disant : « *Voilà pourquoi la filière graphique a du sens, pourquoi il faut investir dans cette filière.* » Il convient d'enrayer le scepticisme par rapport à la filière. C'est du *lobbying*. On ne peut pas obliger les banques à financer si elles ne le veulent pas. On peut leur dire pourquoi elles devraient le faire.

Amélioration de l'adéquation offre/demande.

Il serait envisagé de créer un portail « *imprimez en France* » pour mettre en avant l'offre française. On peut pousser dans une certaine mesure le *made in*. Avec un bon recensement des différentes offres qui existent déjà, en les valorisant encore plus, il s'agirait d'agir sur les achats locaux. Il sera réfléchi à une action pour inciter les pouvoirs publics locaux à recourir de plus en plus massivement aux achats français. Dans certaines grandes collectivités, les achats partent à l'étranger. C'est le jeu de la concurrence européenne. Mais ne pourrions-nous pas récupérer une partie de ces achats qui partent à l'étranger ?

Favoriser le regroupement d'imprimeurs ayant des technologies différentes pour mieux répondre à des appels d'offres nationaux et européens.

Il ressort que, parfois, les offres françaises n'ont pas la masse critique. Elles sont regardées avec moins d'intérêt. Des réponses communes pourraient-elles être envisagées ?

Accompagner des équipes de champions à l'international pour promouvoir l'offre française.

Notre export ou notre présence à l'étranger est très insuffisante par rapport aux autres pays. N'y aurait-il pas une équipe France à créer à l'international ?

Les points de performance dans l'exploitation des imprimeurs français, notamment la réactivité à la réponse technique.

C'est unanime, l'imprimeur français est toujours le dernier à rendre sa copie quand il y a un appel d'offres européen. Cela a été mis en avant. C'est grave et ce n'est pas grave. Ce n'est pas quelque chose d'insurmontable. Quelques points d'amélioration dans les *process* commerciaux de réponse, de traitement de l'information, des réclamations ou de l'après-vente pourraient être mis en exergue. L'idée serait de mutualiser, de partager l'information, de dire : « *Voilà, c'est un point de faiblesse, comment progresser rapidement ?* » Rien n'est sorcier. Il convient de partager les bonnes pratiques pour ne pas être le dernier sur ce critère.

Améliorer la gestion de la relation clients afin d'être plus réactif face à leur demande.

Cela a été exprimé par la totalité des clients.

Troisième thème d'action : décloisonner la filière.

Ce serait expérimental. On ne sait pas ce que cela peut donner au final. Des filières peuvent gagner avec l'imprimerie.

Favoriser le rapprochement de la filière avec des secteurs qui partagent des problématiques similaires.

On pense à la plasturgie, qui peut avoir des soucis d'impression. On pense à d'autres filières liées à la communication. Pourrions-nous les intégrer dans notre réflexion et essayer d'avancer avec elles ? N'y a-t-il pas des coopérations, des mutualisations à faire entre les organisations professionnelles pour inclure les secteurs et les différentes compétences ?

Ressources humaines, apprentissage, recherche et développement.

Comment peut-on le structurer ? Ce n'est pas pour créer encore une structure de plus, mais comment peut-on donner une colonne vertébrale aux projets de recherche, afin de soutenir les projets R&D qui soient éventuellement multisectoriels, afin de faire émerger de nouveaux débouchés et de rendre les imprimeurs partie prenante de ces projets.

L'innovation est surtout sur les machines et les matières premières. Il y a une volonté d'aller sur les projets d'innovation, mais il reste une difficulté à les identifier. Il pourrait y avoir un aiguillage, une réflexion commune pour montrer des pistes.

Mettre en place des actions de communication autour du nouveau positionnement de la filière pour en augmenter l'attractivité auprès des jeunes.

Dans d'autres pays, l'innovation (le digital, le multimédia, etc.) est fortement mise en exergue pour attirer et rajeunir la pyramide des âges. Peut-être est-ce une voie dans laquelle nous pourrions aller.

Développer des formations qui prennent en compte les nouveaux enjeux de la filière.

Si la filière évolue, si elle devient multimédia, il faut que la formation soit adaptée en amont. Peut-être y a-t-il quelques décalages sur ce point.

Intégrer une logique de service.

Cela paraît très théorique, mais peut-être est-ce un enjeu dont nous devrions nous saisir. Comment pouvons-nous analyser notre valeur et développer une offre de services ? D'autres filières le font. Dans la filière chimie, beaucoup d'entreprises recensent tous les services gratuits fournis aux clients ; un BFR adapté, une livraison plus rapide que prévu, etc. Certains acteurs ont recensé ces services, les ont mis dans un *package* en disant : « *Le produit, c'est ce prix-là. Le package avec le service, c'est ce prix-là. Si vous voulez un service plus, c'est ce prix-là.* » Des filières se saisissent de la valorisation du service. C'est en émergence aujourd'hui, mais peut-être est-ce un axe dont on pourrait s'inspirer.

Comment, dans le service, jouer pleinement sur le multicanal et en amont sur le multicanal ? Quels leviers identifier pour inciter les imprimeurs à s'orienter vers la formation continue, intégrer tout ce qui est digital, bases de données, nouvelles technologies, les outils numériques, afin d'intégrer progressivement une logique de service ?

Beaucoup de questions sont posées. Des clients se sont exprimés, ont posé beaucoup de questions auxquelles ils n'avaient pas les réponses. Nous vous relatons les questions sans apporter forcément plus de réponses. Peut-être est-ce un chantier ou un dossier dont l'UNIC et la DGCIS pourront se saisir ultérieurement.

M. ADES.- Merci, Monsieur Gallardo.

Vous avez fait plus court que le temps officiellement prévu. Nous allons donc pouvoir échanger.

Si vous avez des questions, manifestez-vous.

Personnellement, j'en ai une : si vous n'étiez pas chez Ernst, ce secteur vous tenterait-il ?

M. GALLARDO.- La question est difficile ; je dirais oui, mais je vais expliquer pourquoi.

Avec la DGCIS et d'autres organisations professionnelles, nous avons accompagné beaucoup de secteurs tels que la chimie, la plasturgie ou le textile. Il s'agit de la troisième reprise que nous accompagnons et c'est la première où des axes de diversification et des pistes sont difficilement visibles. Par exemple, pour le secteur de la chimie, c'était assez facile : il fallait agir sur le public, trouver beaucoup d'innovations dans les produits et irriguer tous les marchés. En revanche, pour l'industrie graphique, le champ d'action est plus restreint, c'est donc plus compliqué. On est peut-être à la croisée des chemins car il y a une envie des donneurs d'ordre. Ils veulent être épatés. On a vraiment senti, non pas un rejet, mais une envie de réinventer quelque chose. Il y a un défi. Ce secteur est prometteur.

M. ADES.- Toutes les frontières sont en train de bouger, ainsi que les références et les attitudes en face de cette filière. C'est l'évolution du transport de la chaise à porteur à l'automobile. Petit à petit, il a fallu changer et évoluer en tant que consommateur et producteur, toutes proportions gardées.

Avez-vous des questions sur ce qui a été dit tout à l'heure et sur cet optimisme qui vient d'être confirmé – mais ce n'était pas prévu ?

M. CAHUET.- Votre analyse de l'environnement concurrentiel européen a été très intéressante.

Vous avez parlé de l'*Unique Selling Proposition* pour la Belgique, ce que j'ai compris. En revanche, je n'ai pas compris ce que vous entendiez par « innovation machines en réseau ».

M. GALLARDO.- Je me suis mal exprimé : ce n'était pas machines en réseau, mais machines aux réseaux. Avant, l'innovation était vraiment sur les machines. Il s'agissait de faire les meilleurs produits. Aujourd'hui, c'est « réseau » dans le sens « tout intégré », à savoir, le multicanal, le digital, aller vers la communication, etc., montrer la mutation qui mettait en exergue et passer d'une étape à une autre.

Mme CRESSARD.- Nous avons mené parallèlement – et la DGCIS était représentée – avec l'UNIC et les organisations syndicales, un contrat d'études prospectives qui, en complément du regard du comité de pilotage DGCIS/UNIC, objet du projet colloque, s'est intéressé, en prospective tournée vers l'action (après un constat, il y avait déjà beaucoup de matière pour l'aspect diagnostic partagé) sur l'aspect adéquation des formations, élargissement des domaines pour l'adaptation au digital et au numérique, attractivité pour les jeunes, apprentissage dans l'optique des 800 000 contrats de professionnalisation, donc l'alternance d'une manière générale.

J'avais une question plus spécifique. Vous avez parlé de la mutualisation des supports. Vous avez dit qu'on n'était pas bon sur les appels d'offres européens pour la réactivité à la demande technique, ce qui m'a marquée. Le tissu de taille des entreprises me semble déterminant.

Dans des sondages des panels d'entreprises sur le terrain, aidés par le cabinet BOUTEILLE, nous avons constaté qu'il y avait les groupes leaders et les grands groupes, mais qu'il y avait également une majorité de PME, voire parfois d'entreprises autour de 20 salariés, et même parfois de très petites entreprises.

Avez-vous, à lumière de cet aspect, observé une différenciation dans le tissu de la taille de nos entreprises d'imprimerie dans la filiale graphique par rapport à nos cinq challengers voisins ?

M. GALLARDO.- Malheureusement, ce n'est pas un critère que nous avons intégré dans la taille moyenne des entreprises.

M. ADES.- Vous ne l'avez pas intégré et cela est complètement égal au client : le petit client ne peut pas répondre dans les mêmes conditions que le grand, ce n'est donc pas son problème, quel qu'il soit, sauf dans l'hyper luxe, mais nous aurons l'occasion d'en parler tout à l'heure. Globalement, c'est : « je veux, et je veux tout de suite ».

Mme CRESSARD.- J'entends bien, mais lorsqu'on s'interroge sur les différences, les atouts et faiblesses, sur la compétitivité, au-delà du triptyque coût/main-d'œuvre/prix, la taille de l'entreprise est un critère dirimant.

M. ADES.- Bien évidemment. Cela dépend du côté duquel on se place, mais ce n'est pas le problème du client. Vous avez raison sur la segmentation : cela permet de la corriger le moment venu.

M. de la COCHETIERE.- En matière de facteurs endogènes, vous avez évoqué des éléments de prix (les salaires, le carburant, les coûts postaux). En revanche, vous n'avez pas dit quelle était la résultante de ces différents facteurs. En termes de prix, suite à vos études, comment positionner l'offre française par rapport à l'offre de ces cinq pays concurrents ?

M. GALLARDO.- Les analyses étaient concentrées sur les structures de coûts.

Nous n'avons pas regardé l'impact sur les prix de vente. En revanche, nous l'avions regardé lorsque nous avions fait la mission rotative avec la même approche, à savoir, structure de coût et prix de vente. Les deux étaient forcément corrélés : si la structure de coûts est plus élevée en amont, à moins de réduire ses marges, les prix de vente sont en décrochage. Des pays comme l'Allemagne ont jugé l'offre française trop chère comparée à d'autres offres similaires au niveau européen. L'impact structure de coûts sur prix de vente se ressent donc bien.

M. de la COCHETIERE.- Je vous pose la question parce qu'il y a eu une diatribe il y a peu de temps dans le secteur, à savoir un produit parapublic régional commandé en Chine. On évoquait des prix deux à trois fois inférieurs.

Comment, *in fine*, lorsqu'on connaît la structure des coûts (la part de main-d'œuvre, les amortissements, le prix de l'encre et du papier dont on sait qu'ils ne peuvent pas varier dans une proportion d'un à deux), peut-on arriver à un rapport d'un à trois ? Ou c'est une plaisanterie, ou il faut nous expliquer.

Les matériels sont les mêmes, les constructeurs sont identiques. Les Chinois n'achètent pas moins cher leur Manroland, leur Heidelberg ou leur Komori.

M. GALLARDO.- Il est fort probable qu'ils aient des matières premières à prix inférieur.

M. ADES.- Je vais essayer de venir à son secours... Son étude ne portait pas sur la Chine.

Cela s'appelle sûrement le dumping. Quelque chose ne s'explique pas. Il y a sûrement une explication évidente mais qu'il faudrait étudier de plus près. Les appels d'offres ou les comparatifs sur de grosses quantités pour la Chine à faire venir, cela ne peut venir que par bateau. Il y a des délais de transport, etc. C'est une contrainte que va intégrer le donneur d'ordres. Aujourd'hui, on démarre une nouvelle campagne électorale, on n'a plus tellement le temps d'imprimer en Chine un certain nombre de choses, me semble-t-il.

M. CHANTRY.- J'ai assisté aux différents colloques que vous avez cités et à celui qui a eu lieu à Milan et qui a été organisé par la Commission européenne au niveau paritaire entre syndicats et patronat.

Nous sommes pris entre deux sentiments.

D'une part, le secteur semble être obligé de bouger parce que les déconvenues que l'on connaît au niveau rotative de certains leaders nous amènent à aborder le marché de manière différente et à essayer de défendre la notion de service, donc de prix, de manière plus proactive vis-à-vis de nos clients. Il s'agit donc d'essayer de contrebalancer – et là il faut souligner le travail de l'UNIC au niveau de la Commission Roto – et d'éveiller les acteurs que nous sommes à cette problématique.

D'autre part, là où je contrebalance ce point de vue, c'est qu'on continue à investir, et de manière assez importante en tous les cas dans ce secteur qui représente des entreprises de tailles plus importantes et donc un ensemble d'emplois plus important – et continue donc cette course au surinvestissement que vous aviez citée dans votre étude de 2007 et qui était une des grandes faiblesses de notre secteur : on offre de la capacité à nos clients et, pour assurer la trésorerie nécessaire au remboursement de ces investissements, on diminue les prix et c'est le cycle que vous aviez cité dans le rapport en question de 2007.

Quel est votre sentiment et quelle est l'évolution que vous avez de notre secteur depuis 2002, depuis votre rapport de 2007 et depuis ce rapport de la Commission européenne qui date de 2010 et qui portait un nom spécial « Restructuration sociale du secteur de l'imprimerie » ?

M. ADES.- Nous reviendrons sur la préoccupation de monsieur avec l'intervenant qui va vous succéder. Cela dit, il vous demandait votre sentiment.

M. GALLARDO.- Ce qui nous a frappés, c'est le fait qu'on perde des parts de marché vis-à-vis de pays limitrophes alors que l'offre est jugée de bonne qualité, compétitive et même créative par la majorité des donneurs d'ordres. C'est une organisation de la filière. Les Italiens, par exemple, louent un hôtel à Paris, convoquent vos donneurs d'ordres, leur montrent la performance de l'offre italienne et arrivent à décrocher des marchés ; cela signifie que le marché français est intéressant sinon ils n'auraient pas un hôtel à Paris. Pourquoi n'avons-nous pas la même attitude, la même agressivité commerciale ? C'est déjà de gonfler les biceps d'un point de vue commercial vis-à-vis des pays limitrophes afin qu'un donneur d'ordres français ne soit pas intéressé d'aller dans un hôtel parisien avec un Italien par rapport à un Français.

M. CHATET.- Votre rapport est très intéressant.

Je voudrais revenir sur un point que vous n'évoquez pas : la relation donneurs d'ordres/imprimeurs, qui est différente d'un pays à l'autre. En Allemagne, par exemple, beaucoup sont encore éditeurs et imprimeurs dans le domaine de l'édition, cela fausse forcément la relation qu'on n'a pas en France.

Il serait peut-être intéressant de travailler sur un autre point. Lorsqu'on regarde la situation de notre pays, on est transformateur et prestataire de services, mais en termes d'innovation et de recherche, tant dans le domaine du papier que dans le domaine du matériel, on n'a plus beaucoup de production interne dans le pays. Cette démarche de recherche est forcément plus compliquée que dans d'autres pays qui maintiennent un aspect productif, ne serait-ce par rapport à l'Allemagne.

J'aurais souhaité que dans votre rapport, la relation donneurs d'ordres et prestataires et prestataires imprimeurs soit davantage développée. Nous n'avons pas cet élément. Cela fausse beaucoup de choses.

M. GALLARDO.- Vous avez tout à fait raison sur le premier point : c'est dans les facteurs exogènes. La différence de structuration entre l'Allemagne et la France a clairement été identifiée. C'est un critère sur lequel il y a peu d'influence : on ne va pas demander à nos éditeurs d'intégrer les imprimeries. La situation historique est différente. On ne peut donc pas beaucoup jouer là-dessus.

Sur le deuxième point, c'est quelque chose dit par tous les imprimeurs. On n'a peu de marge de manœuvre sur notre outil productif. Les donneurs d'ordres disent en avoir conscience et disent : l'innovation se limite-t-elle à la pure production. Moi, j'ai des soucis dans l'évolution de la communication. L'imprimeur va-t-il jouer une part là-dedans ou est-ce juste une agence de communication qui va gérer la chose ? Est-ce une plateforme comme on en a connu dans notre secteur qui va jouer ce rôle ? En gros, le message était de dire : l'innovation sur les machines, c'est bien, mais cherchez ailleurs. C'est facile à dire.

M. ADES.- Merci, Monsieur GALLARDO.

J'accueille maintenant M. BERARD avec qui nous allons évoquer une photographie du panorama financier du secteur graphique.

□ PHOTOGRAPHIE DU PANORAMA FINANCIER DU SECTEUR GRAPHIQUE

M. BERARD.- Bonjour à tous.

L'UNIC nous a demandés, il y a quelque temps, de réaliser une étude financière sur le secteur 1812-Z-1314, c'est-à-dire le prépresse, l'imprimerie de labeur et tout ce qui concerne les travaux de finition. Cette étude et ce partenariat avec l'UNIC est en cours et est bien avancée. Nous nous réunissons régulièrement.

Je vais aujourd'hui vous présenter un bref résumé, uniquement financier, sur le secteur de l'imprimerie des labeurs. C'est un résumé qui va tenir en une petite demi-heure, compte tenu des échanges que nous aurons par la suite. C'est évidemment un résumé assez succinct de l'ensemble d'une étude.

Nous avons travaillé sur l'échantillon des codes NAF 1812Z des entreprises qui sont présentes dans nos fichiers, c'est-à-dire celles qui font plus de 700 000 € de chiffre d'affaires sur une période de six années. Sur un plan méthodologique, nous travaillons sur cette étude en ratio moyen. Les médias ont quelquefois leur importance et seront cités le cas échéant. Nous avons travaillé sur un échantillon qui n'est pas constant. On peut travailler selon différentes méthodologies – en l'occurrence, sur cette étude, échantillon non constant et ratio moyen, sauf indication contraire.

En 6 ans, le nombre d'entreprises a baissé d'environ 200 (17 %). L'échantillon représente en dernière année 37 000 emplois pour un chiffre d'affaires de l'ordre de 6 milliards et une valeur ajoutée d'un peu plus de 2 milliards.

Cet échantillon représente, par rapport aux données que nous avons recueillies auprès du Pôle Emploi pour le même secteur, un peu plus des 2/3 des effectifs du secteur de l'imprimerie de labeur. La représentativité, assez large, permet de considérer que nous donnons une image fidèle de ce qui représente l'industrie de l'imprimerie de labeur.

De quoi s'aperçoit-on dans notre échantillon ? Tant l'évolution de 2010 que celle de 2005 est assez limitée. En 2010, 45 % du chiffre d'affaires, 65 % des entreprises et 47 % des effectifs sont dans des entreprises de 10 à 49 personnes. C'est donc de la PME traditionnelle de taille plutôt basse. Les petites entreprises ne représentent que 5 %. La variation entre 2005 et 2010 n'est pas extrêmement significative, du moins cela se renforce un peu sur le 10 à 49, mais l'évolution n'est pas vraiment marquante sur la question. Ceci dit, il ne s'agit que d'entreprises qui ont un bilan de plus de 750 000 euros.

Une autre partie de l'étude non présentée ici, qui reprend l'ensemble des entreprises du 1812 de l'imprimerie de labeur, fait ressortir une atomisation très importante : de mémoire, 85 % des entreprises de l'ensemble du secteur de l'imprimerie de labeur sont dans la taille 0 à 9. Il faut le garder à l'esprit. Je confirme que beaucoup de TPE ne sont pas reprises dans cette étude qui ne démarre qu'à partir de 750 000 euros. Il est rare d'avoir des entreprises d'une ou deux personnes à ce niveau de chiffre d'affaires, sauf exception.

À présent, l'évolution des indicateurs généraux d'activité, toujours sur la même période de 6 années. Nous avons repris les premières caractéristiques.

D'abord, le taux de valeur ajoutée. Il s'agit du premier indicateur de rentabilité. Il passe de 38,1 à 36,8 %. Il baisse d'un peu plus d'un point. Cette baisse n'est pas très importante, mais elle est tout de même révélatrice.

Ensuite, le taux d'exploitation. Il nous donne plus d'enseignements. En 2009, on a bien ressenti dans l'imprimerie de labeur, comme dans la plupart de tous les secteurs de l'économie, l'impact de la crise. En règle générale, l'année 2008 a été assez peu impactée. Le poids des difficultés s'est vraiment senti sur les bilans 2009. Le taux de marge brute entre 2005 et 2009 perd quasiment deux points, ce qui est assez important mais pas pire que ce qu'on a vu par ailleurs. En revanche, on observe dès 2010 une reprise de 1,2 point, ce qui est encourageant.

L'UNIC nous a demandé de regarder une donnée dont nous n'avons pas l'habitude à la Banque de France. Chacun d'entre vous doit en avoir au moins un spécimen dans son portefeuille : le taux de marge nette. Globalement, il est resté stable sur la période. Il est réconfortant, après la petite chute de 2009, d'observer qu'il revient dans ses données historiques stables. On a un taux de l'ordre de 21 % stable sur l'ensemble de la période.

Ensuite, le nombre d'entreprises défaillantes par rapport aux créations d'entreprises dans ce secteur. Il faut savoir qu'une valeur supérieure à 1 signifie qu'il se crée plus d'entreprises qu'il n'en disparaît. Il faut voir dans quelles conditions. En 2009, il y a eu plus de disparitions que de créations. Ce n'est pas très étonnant. Ce n'est pas plus marqué dans l'imprimerie de labeur que partout ailleurs, au moins dans l'industrie. Ce chiffre se redresse en 2010. Il y a encore une valeur supérieure à 1, au moins dans l'imprimerie de labeur, qui est assez encourageante. Bien entendu, des secteurs sont dits plus porteurs : des données peuvent arriver à 2 ou 3 selon les secteurs d'activité. Tant qu'on est au-dessus de 1, c'est encourageant. On a récupéré de l'année 2009 et on peut supposer qu'en 2011, on va revenir à 1,2 ou 1,3. Il est à noter que dans l'industrie manufacturière, on est à 3,8. Celle à laquelle je ferai état régulièrement, c'est l'industrie moins tout ce qui concerne l'énergie, l'extraction, le tabac, etc.

Premiers enseignements en ce qui concerne les niveaux de marge sur la période.

Taux de valeur ajoutée : il baisse de 1,3 point sur l'ensemble de la période. Il reste tout de même largement supérieur à celui de l'industrie manufacturière, si tant est que la

comparaison soit pertinente en permanence. On est quand même classé dans un secteur de l'industrie.

Taux de marge brute : après sa baisse de 2009, il revient aux environs de 21 %. Il s'est bien repris après la chute assez sensible de 2009.

Taux de marge nette : même remarque. C'est le même tableau que précédemment mais mis en perspective et avec les comparaisons avec l'industrie.

Le taux de marge brute de l'industrie française en 2010 était à 6,6. Pour l'instant, la rentabilité au niveau du taux de marge brute de la filière du secteur de l'industrie de labeur est encore supérieure d'environ 1 point à celui de l'industrie française.

Je n'ai pas l'habitude de commenter le taux de marge nette. L'industrie manufacturière française fait, semble-t-il, sensiblement mieux. Nous verrons pourquoi nous avons pris cet indicateur compte tenu de certaines caractéristiques de la profession.

Poids de la sous-traitance dans le chiffre d'affaires : il y a une légère baisse. Il ne faut pas se laisser perturber par les écarts dus à l'échelle du graphique. On a perdu 0,6 point en 6 ans. On est dans une relative stabilité. Ce n'est pas structurel ou structurant, c'est dessiné. En revanche, c'est quasiment deux fois plus que l'industrie manufacturière. Le mode de sous-traitance dans l'imprimerie de labeur est structurant et constant et reste à un haut niveau par rapport à d'autres secteurs d'activité industriels. Ce n'est ni bien ni mal, c'est un mode d'organisation. C'est un développement, un écosystème qui fonctionne ainsi, mais il se maintient vraiment. Il n'y a pas de bouleversement structurel à ce niveau. C'est un modèle économique qui fonctionne.

Les taux d'investissement : dans le secteur de l'industrie de labeur, l'investissement, qui représente des sommes très conséquentes en matière d'équipements notamment, se déroule par grands cycles dans un contexte de coûts d'acquisition stables ou légèrement à la baisse des niveaux de prix des matériels achetés en Allemagne et au Japon. D'ailleurs, la Banque de France se fournit en Allemagne sur ces produits. Je sais que cela vaut très cher.

On part d'un haut de cycle en 2006 où nous étions à 27 % de taux d'investissement en moyenne, ce qui est très important puisque l'industrie manufacturière française était aux alentours de 15 à 16 % pour constater une chute. Si on est en cycle haut en 2005/2006, on voit bien qu'on arrive en fin de cycle en 2010. Tout laisse à penser que, logiquement, 2011, voire plus probablement 2012, le cycle devrait repartir. Il ne faut donc pas se laisser impressionner, attrister ou s'inquiéter d'une baisse de 10 points qui, dans un autre secteur d'activité, pourrait apparaître comme une chute sensible de l'investissement avec tous les risques que cela peut comporter. On est dans une activité cyclique avec des cycles de 5 à 7 ans.

Tout laisse donc à penser que cela doit repartir. La question est : le secteur va-t-il avoir les moyens de réinvestir aussi fortement ? Cela a été indiqué tout à l'heure par un certain nombre de suggestions et préconisations faites en matière de financement, de garanties et de soutien auprès des banques. On peut également s'interroger sur l'état financier de la filière prise dans son ensemble pour savoir de manière pertinente où en sont les structures financières et savoir si elles vont permettre de relancer ce cycle d'investissement.

Il faut également garder à l'esprit une chose importante : en matière de taux d'investissement sur l'industrie en règle générale en France, et l'imprimerie de labeur ne déroge pas à la règle, il y a un écart très important entre la moyenne et la médiane. Le taux d'investissement de l'industrie française manufacturière est de l'ordre 16 %, dernières

données alors que les taux médians tournent autour de 3,5 % à 4 %. Dans l'industrie manufacturière, c'est exactement la même chose. L'écart moyen médian, qui est une constante dans l'industrie, est très important. Ce sont vraiment les très grosses entreprises qui font l'investissement. Ce n'est pas une lapalissade en matière d'intensité.

Une précision pour ceux que ces chiffres pourraient interpeller : cette étude se fonde sur l'investissement net des cessions. Ce n'est pas sur les flux annuels mais sur les variations. L'approche est davantage économique que financière. C'est vraiment un investissement net des cessions, notamment dans les comparaisons nationales.

Autre caractéristique en matière de besoins financiers : l'évolution des besoins en fonds de roulement. Ils ont progressé de 4 jours sur la durée de l'étude. Ils se sont donc accrus. Ils restent, *grosso modo*, dans l'ordre de grandeur de ce que l'on note dans l'industrie française. Il n'y a pas d'écart significatif ni dans la variation ni dans les écarts dans l'espace par rapport à l'industrie. Il y a un pic en 2008, mais on revient à 38/39 % en 2010. L'industrie France fait 4 jours de mieux, cela peut paraître assez peu mais cela représente des sommes conséquentes.

Si on fait une synthèse entre ces différentes composantes, qu'est-ce que cela peut nous enseigner ?

À partir de 2007, on peut supposer que c'est l'impact de la LME qui a fait baisser les données des deux courbes du haut (courbes clients et fournisseurs). Elles baissent de manière assez symétrique. De quoi s'aperçoit-on ? Cela explique en grande partie l'écart de 3 à 4 jours sur la résultante. On part en 2005 de 79 jours clients et de 83 jours fournisseurs. Les fournisseurs étaient toujours au-dessus de 4 jours des clients, qui représentent un coût. En 2010, après que tout ait baissé de manière relativement symétrique, il y a une dominante clients et les fournisseurs font 2 jours de plus. Il y a une inversion. Une partie de l'explication des 4 jours qui arrivent en résultante tient à cela.

Ensuite, on voit l'évolution du BFR, qui passe de 34 à 39 jours, le poids des stocks étant relativement limité et constant sur la période. Manifestement, ce n'est pas une industrie à fort stock, à part les stocks d'approvisionnements, quelques encours et la librairie qui peut se permettre de stocker. Dans la presse (papier, quotidienne, les imprimés publicitaires, etc.), il n'y a pas matière à beaucoup stocker, mais cela représente tout de même 25 jours. Voilà l'évolution des BFR. Cette évolution, nonobstant à la LME, qui a donné des résultats, mais globalement, les BFR prennent un peu plus de 4 jours (4 à 5 jours). Cela reste une valeur relativement acceptable et supportable dans l'absolu. C'est tout de même 4 ou 5 jours de trésorerie en plus.

Le ratio intéressant est celui qui concerne la productivité apparente nette du personnel. Il s'agit de la valeur ajoutée produite par salarié diminuée des charges de personnel par salarié. Combien chaque salarié du secteur de l'imprimerie de valeur produit-il, non pas en chiffre d'affaires mais en termes de valeur ajoutée ? Un peu moins en 2010 qu'en 2005. La pente était bonne, la crise est passée par là. Il y a eu un gros pic en 2009 qui s'explique principalement par la baisse de la valeur ajoutée alors que les effectifs ont dû rester, comme dans d'autres secteurs, relativement à niveau, notamment compte tenu de la technicité (on les a gardés pour ne pas avoir à former et avoir des pertes de connaissance).

Si la courbe se prolonge en 2011 sur la tendance qu'elle avait prise en 2010, je vais parler d'une relative stabilité de la production individuelle des valeurs ajoutées par les salariés du secteur. Il n'y a pas vraiment d'évolution marquante de fond. On se situe entre 15 et 16 000 euros.

Le chiffre d'affaires par salarié passe de 148 à 161. La progression est plus régulière. On voit une légère baisse en 2009. L'industrie manufacturière française, pour ce que la comparaison vaut, est à 300 000, soit près de 2,5 fois plus importante. Il n'y a pas le bien et le mal, mais différents modèles économiques à l'œuvre et qui se comparent de manière plus ou moins pertinente.

Quelqu'un a posé la question sur la formation des prix et des coûts, surtout des coûts pour former les prix. Le grand classique est le partage de la valeur ajoutée.

Que nous dit le partage de la valeur ajoutée ? La part des charges de personnel est passée de 70 % à 72 % en 6 ans ; près des trois quarts de la valeur ajoutée est consommé par les charges de personnel. L'industrie française tourne autour de 65 et 66 dans nos propres bases de calcul. Il y a presque 10 points d'écart. S'il y a plus de charges de personnel, il y a moins de parts consacrées à d'autres items.

Qu'observe-t-on ?

Les intérêts sont de 3 % alors que dans l'industrie française ils sont de 3,2, c'est assez mesuré. On est actuellement dans une période de taux d'intérêt bas, tant mieux, pourvu que cela dure. Pour l'industrie, l'avantage est assez minime.

La part des impôts et taxes – et je dis cela sous les murs de Bercy – a baissé de près de 2 points. Ceci dit, les résultats en sont aussi la partie, quelque part. La part consacrée aux impôts et taxes dans la formation de la valeur ajoutée a baissé de 2 points. C'est ainsi. Il y a un bel écart par rapport à l'industrie française qui consacre 2,5 points de plus. Je ne ferai pas les commentaires qui s'imposent, c'est le cas de le dire.

Concernant la part de dividendes, on est dans des structures souvent patrimoniales, et en tout cas assez souvent familiales. Les grands groupes sont relativement peu présents dans l'échantillon. Les dividendes, qui représentent 3,6 points, sont beaucoup plus faibles que dans l'industrie prise dans son ensemble. Ce sont principalement des financements de LBO ou des montages financiers de cet ordre. Ce n'est pas un secteur d'activité qui distribue en termes de dividendes. Par rapport à d'autres qu'on a pu étudier à d'autres moments, il y a peu de distribution de dividendes, sur un plan comptable.

Que constate-t-on au niveau des structures financières ? On s'aperçoit qu'en 2005 qui, rappelons-le, était également le pic du cycle d'investissement, on est à plus de 100 % : ce sont des valeurs assez importantes. Un banquier, quand cela arrive à 100 %, peut se poser quelques questions. Fort logiquement, depuis la décrue, on arrive à 86,7 %. C'est une valeur encore satisfaisante, mais largement supérieure de 20 points à celle de l'industrie française.

Le secteur de l'imprimerie de labeur a des dettes financières importantes, plus importantes que dans l'industrie en règle générale, mais qui restent pour l'instant dans des normes habituellement acceptables. Cela étant, ne perdons pas de vue que 2010 est supposée être la fin du cycle bas et qu'il va falloir maintenant réinvestir fortement. Cette marge de manœuvre sera-t-elle suffisante ? C'est une des questions qu'il va falloir se poser, à laquelle un certain nombre de propositions d'actions qui ont été faites dépendent des fonds de garantie, des pouvoirs publics, des banques et de la profession elle-même.

Le poids des charges financières dans l'EBE en 2006 est très important (24 %). On revient dans des normes plus acceptables. On reste 2 points de plus au-dessus de l'industrie française, ce qui est tout à fait corrélé avec le *slide* précédent où le taux d'endettement était supérieur de 20 points. On reste là encore avec 14/15 % dans des normes qui ne devraient normalement pas trop faire froncer les sourcils des financiers, même si on peut toujours

considérer que c'est très important. À la Banque de France, on commence à regarder cela de près quand on arrive autour de 30 %.

Idem sur le poids des fonds propres par rapport au total du bilan. On constate une reconstitution des fonds propres de presque 5 points, ce qui n'est pas rien. Au niveau de l'industrie manufacturière, il n'y a pas d'écart à proprement parler. C'est la même chose. En revanche, cela sera-t-il satisfaisant ? Là encore, c'est une question qui va se poser en période de reprise de l'investissement. Pour l'instant, les fonds propres sont à un niveau correct, standard en valeur relative, comme en valeur absolue, à un instant t. J'ai récemment fait une filière professionnelle qui n'a rien à voir avec la vôtre, mais qui fait également face à de gros besoins d'investissement, et j'avais un taux de fonds propres qui arrivait à 43 %. Effectivement, c'était plus confortable, mais ce secteur n'avait rien à voir avec votre activité.

À la Banque de France, nous avons un système de cotation qui est une approche de la vulnérabilité des entreprises. La vulnérabilité par la cotation est la capacité d'une entreprise à faire face à ses engagements à un horizon de 3 ans – on ne parle pas de défaillance –, c'est-à-dire pas d'impayé, pas échéance de crédits prorogée ou impayée.

Ce sont des cotations à fin 2010 et fin 2005. Que pouvons-nous observer ? Pour faire schématique, la cotation a beaucoup plus de niveaux, un peu comme si chez Moody's ou Standard & Poor's, on ne prenait que les A, B et C.

Pour l'ensemble des cotations 3 et 4 – c'est-à-dire jugées comme excellentes ou satisfaisantes –, on est aux alentours de 67/68 % en 2005 et un peu moins en 2010. *Grosso modo*, cela fait les deux tiers. On peut considérer que deux tiers des entreprises du secteur de l'imprimerie de labeur en 2010 sont appréciées par la Banque de France comme ayant une capacité à faire face à leurs engagements à un horizon de 3 ans.

Pour un tiers, ce n'est pas le cas. Ce qui est plus significatif, c'est que, en dernière année, les cotes 5, celles qui commencent à avoir quelques difficultés, deviennent un peu plus nombreuses. Mais il convient de garder à l'esprit un point important : depuis 2005, et même avant d'ailleurs, nos critères d'attribution de la cotation se sont largement renforcés. On est de plus en plus rigoureux. On ne peut pas complètement dire que ce pourcentage a baissé. De mon point de vue, la baisse de 66 % ou 67 % à 61 % ou 62 % de l'ensemble 3 + 4 est plus due à quelques changements méthodologiques de notre part qu'à une plus grande vulnérabilité de la filière et de l'ensemble de l'économie française. Il faut faire la part des choses entre une baisse structurelle de votre fragilité et une évolution de nos méthodes de cotation, qui sont de plus en plus rigoureuses, qui se poursuit encore à l'heure actuelle.

Ce *slide* est une représentation graphique des cotations. Vous voyez le redressement des cotes 5, qui deviennent plus importantes. Ensuite, il s'agit d'une synthèse rapide. C'est un *digest* très concentré d'une étude plus volumineuse.

M. ADES.- S'il existait un indice boursier sur les industries graphiques, le joueriez-vous ?

M. BERARD.- Si je me couvre, oui.

M. ADES.- Vous êtes prudent !

M. BERARD.- Quand on étudie la rentabilité courante, quand on descend au niveau du résultat net ou du résultat avant impôt (RCAI), l'on s'aperçoit qu'il y a une énorme tombée, beaucoup plus importante que dans le reste de l'industrie. Cette tombée est motivée à 95 % par des dotations aux amortissements, crédit-bail inclus. Nous retraitions l'ensemble du crédit-bail. Je sais que vous financez beaucoup par crédit-bail. Il est assimilé à une dette. Tous

les chiffres sont traités crédit-bail entièrement retraité. Quand on passe de l'OBE au RCAI, les dotations aux amortissements comprennent les annuités de crédit-bail ; là, c'est très, très lourd. Au niveau de l'OBE, cela va. Mais lorsque l'on prend en compte les amortissements, ce n'est plus de l'exploitation, c'est l'outil de travail qu'il faut amortir ; cela coûte beaucoup en termes de résultat. Cela explique également la part relativement faible des impôts, parce qu'il y a moins de résultat, donc moins d'IS. C'est une lapalissade.

La Banque de France s'intéresse assez peu au taux de rentabilité par rapport au chiffre d'affaires. Mais le monde bancaire et surtout les financiers s'y intéressent de très près. L'imprimerie de labeur tourne entre 1 et 1,5 %. C'est relativement peu. L'industrie tourne autour de 3 ou 4 %.

M. GAUTIER.- (UNIC) Je voudrais répondre à votre question et pour la satisfaire pleinement.

En termes de rentabilité, si l'on mesure le ratio RCAI par rapport au chiffre d'affaires, dans le secteur, l'on vient minimiser le panorama qui peut présenter une certaine sécurité, puisque l'on est à 1 % sur la période, trois ou quatre points inférieurs à la moyenne de l'ensemble de l'industrie. C'est un chiffre qu'il faut avoir. Lorsque l'on est à 1 % en RCAI par rapport au chiffre d'affaires, cela veut dire que l'on est en résultat net à zéro ou à - 1.

M. BERARD.- Je le confirme. Un tiers des entreprises ont un résultat négatif, et de manière assez ancienne. Le retour sur investissement avec 1 % peut être considéré par les financiers comme insuffisant.

Sur un plan purement capitalistique, je vous répondrai : pas en ce moment. Je précise bien : sur un plan purement rentabilité des capitaux investis. Si je mets 100, si je gagne 0,5, le Livret A fera mieux. Si je fais 3 ou 4, même après impôt... Sauf à considérer une augmentation du capital, de la valeur des parts d'actions.

M. ADES.- Ce sera pour plus tard !

M. GAUTIER.- (UNIC) Je voulais tirer profit de l'auditoire présent, largement nombreux, pour dire que nous attachons énormément de prix à l'étude conduite par la Banque de France à l'initiative de l'UNIC, sous l'autorité de mon président. Elle n'a pas été faite depuis plus de 10 ou 15 ans sur une *ingeniering* du secteur, indispensable pour construire de façon optimisée une *ingeniering* industrielle.

Ce qui vous a été présenté aujourd'hui n'est qu'un rapport d'étape d'une étude beaucoup plus globale sur laquelle nous allons continuer à travailler. Sur le secteur du 18-12 et du 18-13, nous avons demandé à la Banque de France, à M. Bérard et à ses collaborateurs, de faire une analyse différentielle de *benchmark* de positionnement des tailles d'entreprises par rapport à l'ensemble des batteries de ratios qui sont analysées pour voir des comportements différenciés.

Une entreprise, c'est une localisation géographique, un marché, une spécificité, un *process*. Par rapport à l'environnement bouleversé, les traductions financières n'ont pas les mêmes impacts. C'est ce que nous voulons mesurer également.

M. BERARD.- Je confirme que ces données sont disponibles. Le temps ne nous a pas permis de les prendre en compte.

M. BOVERO.- Je voudrais corrélérer ce que vous avez présenté à l'intervention d'Eric Gallardo tout à l'heure. Bien évidemment, le paysage est autour de la compétitivité. La compétitivité fiscale a beaucoup d'importance pour le secteur des industries graphiques.

Ce n'est pas une question parce que vous connaissez notre problématique sur ce point, mon questionnement général s'adresse surtout aux pouvoirs publics. En Allemagne, principal concurrent de la France, l'assiette de l'IS ne comprend pas les mêmes éléments. Le taux d'imposition est un taux minimal, avec une agrégation de spécificités qui vont jusqu'au territorial, mais qui donnent un taux de pression qui n'a strictement rien à voir. La technique des amortissements n'est pas du tout la même.

Avec Malte, nous sommes le dernier pays pour les industries graphiques à être considéré comme livreur de biens meubles corporels en vertu de l'article 256 du Code général des impôts. Nous faisons donc l'avance de la TVA à l'État. Cela pèse dans le BFR comme jamais. Comme les délais de paiement ne se sont pas effondrés -c'est le moins que l'on puisse dire- du côté des clients qui ont joué un jeu... Même si c'est impacté par la loi LME, on n'en a pas vu immédiatement le bénéfice. Au contraire, on a vu croître le BFR dans certaines entreprises. Nous avons la double peine puisque l'État considère que nous ne sommes pas des prestataires de service. Dès que nous émettons une facture, nous faisons une avance à l'État. Seul Malte, en Europe, se trouve dans la même situation que nous. Nous faisons l'avance de la TVA à l'État.

Dans la période que vous avez analysée, il n'y a pas encore toute la portée du changement de paradigme de la taxe professionnelle. L'on a absorbé pendant de longues années un différentiel redoutable qui plombait l'outil industriel dans les phases fortes d'investissement, ce qui n'était pas le cas dans les pays proches, puisque ce sont des impôts nationaux de production, dont l'assiette est totalement différente. On pénalisait ici l'investissement. On en paye encore largement les conséquences. Même si la CET a largement changé la donne, elle ne l'a pas changée dans toutes les composantes de cet impôt. Et bien d'autres choses nous plombent. Sur les résultats, cela a une conséquence redoutable.

M. ADES.- Il était bon de le rappeler dans cette maison.

Mme PIETTE.- (Sous-directrice de la mode, du luxe, des biens de consommation et du design à la DGCIS, en charge du secteur de l'imprimerie) Je voudrais répondre à Pascal Bovéro, qui interpelle l'État sur la question de la fiscalité, que nous nous tenons à sa disposition pour évoquer ces sujets, que je découvre aujourd'hui. Nous n'en avons jamais parlé ensemble. Nous sommes évidemment à votre écoute pour faire évoluer les points sectoriels qui vous paraîtraient les plus problématiques.

M. ADES.- La période est rêvée, à l'heure actuelle !

M. PEREIRA.- (Imprimerie AZAPRIM) J'ai un questionnement sur les chiffres que vous avez donnés, en termes de chiffres d'affaires, par rapport au nombre d'entreprises. Entre 2005 et 2009, le chiffre d'affaires a baissé d'environ 15 %. Le nombre d'entreprises a diminué également de 15 %.

M. BERARD.- Oui, il y a moins d'entreprises.

M. PEREIRA.- Qui de l'œuf ou de la poule... ? Il y a moins de *business*, les entreprises automatiquement baissent pavillon, ou s'adapte-t-on au chiffre d'affaires ? Pourquoi ce chiffre d'affaires perdu ?

M. BERARD.- Le chiffre d'affaires baisse aussi.

M. PEREIRA.- Oui, mais la consommation de papier est relativement stable. Elle a baissé légèrement.

M. BERARD.- Nous voyons qu'il y a une déperdition de l'ordre de 15 % du nombre d'entreprises, des effectifs employés, du chiffre d'affaires produit et de la valeur ajoutée. N'étant pas de la profession, est-ce l'œuf qui a fait la poule ou la poule qui a fait l'œuf ?

Le marché est très concurrentiel. 15 % d'entreprises ont-elles disparu de manière volontaire ou forcée, judiciaire ? Ou se sont-elles regroupées, avec des efforts de restructuration ? L'on peut penser que non puisque le chiffre d'affaires a baissé. Y a-t-il des baisses de prix, une concurrence sur les tarifs ? Est-ce un problème d'attractivité ? Je rappelle qu'il y a 1,2 création pour une disparition en taux de renouvellement, ce qui est trois fois moins que pour l'industrie nationale, où l'on a trois créations pour une disparition. Une entreprise qui se crée commence toute petite. Elle ne réalise pas 10 M€ de chiffre d'affaires le premier jour.

Vous êtes les mieux à même de juger cela. Là, on est sur une problématique de marché, une problématique plus globale. Le constat, c'est : - 15 % recensé dans les entreprises de plus de 750 000 € de chiffre d'affaires entre les effectifs, le nombre d'entreprises et le chiffre d'affaires. C'est parfaitement homothétique.

(Applaudissements.)

M. ADES.- Merci. Nous nous retrouvons dans une dizaine de minutes.

(Pause)

Intervention de M. Jacques CHIRAT, président de l'UNIC

M. CHIRAT.- Monsieur le député, Monsieur le sénateur, Messieurs les représentants de la DGCIS, chers confrères, j'ai l'honneur et le plaisir de participer à vos travaux, qui constituent un événement majeur pour la filière graphique, plus de quatre ans après le précédent colloque « *L'imprimé, un média du futur* ».

Quatre ans se sont en effet écoulés entre ces deux événements. Force est de constater que le secteur, au sens large, s'est mobilisé pour réfléchir à son identité professionnelle, résister à la crise, jeter les bases d'une nouvelle politique industrielle et rechercher de nouveaux équilibres territoriaux sans lesquels une industrie comme la nôtre serait coupée de ses bases.

Le colloque « *L'imprimerie : nouveaux territoires et futurs gisements de croissance* » permettra, vous l'aurez compris, de mesurer la portée des actions collectives entreprises par le secteur avec le soutien de la DGCIS et de réfléchir, grâce à l'apport d'expertises, aux rôles et usages de l'imprimé dans un monde fortement marqué par le nomadisme des comportements et la fragmentation de l'information.

Replacer l'entreprise graphique au cœur d'une nouvelle chaîne de valeurs, adossée à un élargissement de nos compétences, est une obligation si l'on veut sortir de la seule logique de la sous-traitance industrielle.

Dépasser l'individualisme pour fonctionner en réseau et en mode projet est un objectif poursuivi par toutes les opérations collectives à l'origine desquelles nous sommes.

Travailler en amont avec les donneurs d'ordres pour identifier et accompagner leurs besoins, décloisonner nos identités propres pour construire un marketing d'une offre devenue transversale est un outil dynamique pour enrayer la logique du moins-disant.

Mesurer l'efficacité du média imprimé pour donner de la visibilité à ces mêmes donneurs d'ordres dans leur arbitrage entre les médias est désormais une garantie donnée au secteur dans l'optimisation des supports.

Convaincre nos partenaires bancaires et financiers qu'il ne suffit pas d'agrèger des scores disparates d'entreprises pour se faire une idée des performances d'une branche dont chaque marché évolue avec des modèles économiques autonomes.

Sensibiliser le grand public au cercle vertueux du papier et aux engagements responsables de la filière nécessite plus que jamais un renforcement de nos initiatives, comme le rappelait M. le député, Michel Lejeune.

Associer nos salariés, dont les représentants sont aujourd'hui présents dans cette salle, pour les rendre co-acteurs de la pérennité des entreprises et des emplois est une des conditions de l'augmentation de l'espérance de vie des entreprises.

Nous ne reviendrons pas sur les handicaps qui entravent le développement du secteur. Mais je suis par nature et par conviction résolument optimiste et tourné vers l'avenir, si l'on nous donne les moyens de créer les conditions de notre modèle de développement, impliquant plus de partage, plus d'alliance stratégique, plus d'amélioration de la réactivité, mais aussi et avant tout plus d'harmonisation fiscale et sociale entre les Etats, et ce pour que l'ensemble des initiatives que l'UNIC a pu prendre avec l'État se traduise par un mouvement dynamique au profit de l'ensemble de la filière, à la pérennité de laquelle nous sommes particulièrement attachés. La trace que laissera notre secteur dans le domaine de l'engagement collectif en dépend.

Je vous remercie de votre écoute.

(Applaudissements.)

M. ADES.- Merci, Monsieur le président. Doublement merci, parce que vous avez su être dense et serré. Pour le gardien de l'horloge que je suis, c'est précieux.

Table ronde n° 1 :

« Compétitivité, performance, nouveau industriel »

M. ADES.- Joli thème que celui-là, puisqu'il est dans la prolongation de ce que l'on a évoqué tout à l'heure, au cours du premier descriptif fait par Ernst & Young.

Il y a quelque temps, vous avez décidé qu'il fallait réagir à la morosité et vous avez décidé la création de « pôles », non pas d'excellence mais... Si ! Le mot est à la mode. Mais d'amélioration, en tout état de cause. Vous avez défini un certain nombre d'axes.

Nous allons revenir sur la façon dont vous avez commencé à réunir -l'action est loin d'être terminée- les différentes forces pour essayer de changer. J'allais presque dire que c'est un état d'esprit, un nouveau regard qu'il faut créer dans vos industries, plus horizontal que vertical. Ce n'est pas « comment faire un nouvel organigramme ? » mais « comment

travailler ensemble avec ceux de droite et de gauche ? » Une composante s'impose : l'innovation technologique.

J'ai rapporté ceci pour vous, Monsieur Pédurand. J'étais à Varsovie jeudi dernier. Dans mon hôtel, on m'a distribué le journal. J'ai eu *Le Monde* du jour dans sa version intégrale. Il y a toutes les pages, y compris la publicité.

M. PEDURAND.- Je connais assez bien le problème. Depuis deux ans, à l'île de La Réunion, nous avons mis en place un dispositif qui permet d'imprimer la presse quotidienne nationale dans une imprimerie labeur. Du fait des 10 000 kilomètres qui nous séparent, nous avons une problématique de logistique. Il fallait apporter une solution à cette problématique de logistique dès lors qu'il était entendu que l'émetteur de l'information avait déjà son marketing de l'offre prêt.

Nous, imprimerie de labeur, nous avons réfléchi. Nous avons testé et, finalement, innové en investissant dans une rotative jet d'encre qui fonctionne jour et nuit depuis maintenant deux ans. Cet outil est mutualisé avec des éditeurs de presse nationale qui étaient désespérés parce que, à l'heure d'Internet, pour les Français de La Réunion, *Le Monde* parvenait au bout de trois jours ! Je peux vous parler de *L'Equipe*, du *Figaro*, de *Libé*, des *Echos*.

La qualité n'est pas bonne...

M. ADES.- La qualité n'est pas bonne mais c'est très lisible.

M. PEDURAND.- Nous ne prétendons pas, sur ces outils hybrides, être en compétition avec la Cortina de KBA ni reproduire exactement, comme Tremblay-en-France le fait de manière merveilleuse, *Le Figaro*. Toutefois, la problématique n'est pas là. C'est : quelle est l'offre des éditeurs et l'optimisation du *supply chain* ?

Avec les imprimeurs que je rencontre, quand nous parlons d'optimisation du flux en amont pour l'optimisation de la chaîne logistique, afin que le commercial puisse vendre de la valeur ajoutée, nous commençons à avoir du débat. L'avenir est vraiment là. Quelle valeur ajoutée l'imprimeur peut-il proposer aujourd'hui ?

M. ADES.- Quelle valeur ajoutée peut-il aujourd'hui proposer en profitant, et non pas contre, des nouvelles technologies.

M. PEDURAND.- Oui, c'est grâce à cette dématérialisation que permet l'Internet. Tout produit, tout service potentiellement dématérialisable en bit est reproductible à l'infini. Sa valeur va tendre vers le zéro. À La Réunion, nous reconstituons cette valeur et nous la reproduisons localement pour des besoins locaux. Pour le journal *Le Monde*, nous faisons du décrochage local de publicité. Ce modèle de la radio qui va consister à dire : « *Je me rapproche en faisant de plus en plus de géomarketing de ma population cible* », le papier est capable de le suivre avec les nouvelles technologies, dès lors que tout le monde se met d'accord sur une finalité.

Que veut-on ? Veut-on soutenir le papier, démontrer sa modernité ? C'est ce que nous faisons à l'UNIC, ce que nous nous apprêtons à faire avec le soutien de la DGCIS : mettre plus d'informatique sur le papier. La mission se nomme « *nouvelles technologies de l'information, de l'impression et de la communication* ». C'est un pied de nez que nous faisons au NTIC. Nous rajoutons le « i » de l'imprimerie, mais c'est aussi le « i » de l'innovation.

M. ADES.- Derrière, cela crée de nouveaux besoins, de nouveaux métiers.

M. PEDURAND.- Cela crée de nouveaux métiers. Certains métiers disparaissent, d'autres émergent. C'est une filière en rénovation. Il faut être à l'écoute de ces nouveaux

métiers. On parle de géomarketing, d'un imprimeur qui fait de plus en plus de *lean management*. Le *lean* chez les imprimeurs est une chose obscure.

M. ADES.- Où peut-on apprendre les nouveaux métiers qui se créent tous les jours ? Nulle part. Il suffit d'avoir les yeux et les oreilles ouverts.

M. PEDURAND.- Non. Il suffit d'avoir du bon sens. Venant du labeur, il y a tellement de métiers transversaux qui existent déjà, que ce soit pour faire du livre, du *flyer*, du magazine... Bref ! Il y a des composantes métiers dans le labeur qui s'ouvrent et se mettent à disposition sur d'autres typologies de produits.

Prenons le e-mailing, le TransPromo, le marketing direct. Si le labeur ne fait rien, il y a fort à parier... J'en parle régulièrement à Pascal Bovéro et au président Chirat, nous avons des non-imprimeurs qui sont de plus en plus des imprimeurs en jet d'encre, notamment des routeurs de presse qui s'équipent en impression parce qu'ils maîtrisent déjà la notion de flux en amont et la notion de distribution. Entre les deux, ils intègrent de plus en plus ces outils qu'il devient très facile de piloter. La valeur ajoutée, comme vous le disiez, c'est le savoir-faire. Que vais-je proposer à mon client pour optimiser son coût logistique ? N'oublions pas les tarifs postaux qui augmentent de 7 % par an.

M. ADES.- Vous êtes imprimerie de labeur. C'est un mot qui a son histoire mais qui, aujourd'hui, n'est pas nécessairement porteur. J'allais m'adresser à M. BALLET. Le mot « labeur » ne va pas avec le pôle Imprim'Luxe.

M. BALLET.- Je pense que le mot « labeur » prend tout son sens dans le sujet d'Imprim'Luxe, dans la mesure où l'on va associer aussi bien des compétences d'industriel que des compétences d'artisan. Dans le luxe, beaucoup de marques sont nées en France. Elles appartiennent aujourd'hui à de grands groupes français ou internationaux. Dans les années 50, quand ces groupes ont émergé, ce sont des artisans qui ont créé les logos, la papeterie, les premiers maillons de la chaîne qui a permis à ces entreprises de se développer et d'avoir une identité.

Pour moi, le mot « labeur » n'est pas galvaudé dans notre métier. Sur ce sujet, on distingue deux secteurs différents :

- ♦ Le *packaging* dans le luxe, qui est secteur très industriel, avec des *process* bien rompus, des grandes entreprises dont une très grande qui est un des leaders européens dans le domaine.

- ♦ La communication et l'édition, qui font appel à des entreprises de taille petite et moyenne -j'inclus les artisans- et à un *sourcing* de structures d'embellissement pour apporter une vraie valeur ajoutée au produit.

M. ADES.- Imprim'Luxe a pour objectif de conquérir ou de reconquérir des marchés qui vous avaient échappé ou qui sont à conquérir.

M. BALLET.- Tout à fait. La finalité du projet est de générer des sources d'affaires additionnelles pour les entreprises françaises, soit par la relocalisation, surtout sur la partie communication et édition, de flux partis en Italie, en Allemagne, en Suisse, voire en Espagne, très peu en Chine. Heureusement, nous ne sommes pas concurrencés par les Chinois, sauf sur le *packaging* où l'on voit poindre quelques fournisseurs chinois.

L'objectif du projet est un objectif *business*. Le pôle concret est un pôle commercial, qui est un modèle que l'on a un peu copié sur des modèles existant en Europe et qui fonctionnent très bien. On est vraiment dans l'air du temps. Je remercie les médias de parler de *made in France*, mais aussi de modèle. En Allemagne, il existe des pôles très

puissants composés d'entreprises petites et moyennes, qui, par le biais de ces structures, sont capables d'exporter. Voilà une des raisons pour lesquelles les PME et PMI allemandes, lorsqu'elles se regroupent, sont en mesure de financer des structures d'export, avec les compétences techniques qui vont avec.

M. ADES.- Quand vous parlez de « pôle », dans votre cas, pour Imprim'Luxe, c'est quelque chose qui prend pleinement son sens. Il n'est pas question de créer de nouvelles entreprises ?

M. BALLET.- Non, non.

Il y a quelques années, nous avons travaillé sur les projets collectifs en région, qui ont abouti à la création de trois pôles régionaux, toujours sur une inspiration allemande, avec les pôles créés dans les *landers*. Il nous est venu naturellement à l'idée de créer un pôle de spécialité. Nous avons travaillé sur le sujet. De par mon expertise dans le domaine de l'imprimerie, mais aussi des plateformes de production et du luxe, il m'est venu à l'idée de créer un pôle dédié au marché du luxe, marché en croissance perpétuelle.

Imprim'Luxe est un label, plutôt qu'une marque, qui va être porté par un pôle, qui va identifier le pôle. C'est l'étendard franco-français que l'on portera haut et fort sur la place européenne, voire internationale. Ce pôle d'excellence graphique est formé d'industriels, d'artisans, pour lesquels nous avons des critères de sélection. Bien évidemment, vous connaissez la théorie du maillage. C'est le maillon le plus faible qui fait la valeur de l'ensemble de la chaîne. Il est évident que nous n'allons pas associer des borgnes, des boiteux, etc. Nous allons associer des entreprises.

Je précise, anticipant une question que vous allez me poser, que le projet a été lancé au mois de décembre 2011, suite à un appel à projets de la DGCI, que je remercie d'avoir accepté notre projet. Ce démarrage est dans une phase technique sur l'approche des donneurs d'ordres. Avant de construire la *short list* des imprimeurs et des industriels, on travaille aujourd'hui le plus en amont possible avec les donneurs d'ordres.

Je rebondis sur ce que disait M. Gallardo. Bien évidemment, des procédures sont en cours, avec un questionnaire qui sera diffusé par un grand magazine, un grand magazine.

M. ADES.- En avez-vous le nom ?

M. BALLET.- C'est *Formes de Luxe* qui nous a proposé de travailler avec nous sur le sujet. Je tiens à faire remarquer que, des premiers entretiens que nous avons eus avec les donneurs d'ordres, il ressort qu'il existe un changement dans les mentalités, dans la culture même des donneurs d'ordres qui sont prêts à considérer notre offre, à condition qu'elle soit aussi performante. Là, nous allons mettre en exergue les points sur lesquels il faut améliorer notre offre.

M. ADES.- C'est extraordinaire ! Si le client commence à être d'accord pour aller vers le « label »...

M. BALLET.- Je pense qu'il y a un changement de mentalité, lié peut-être au matraquage médiatique sur le *made in France*, mais aussi à la prise de conscience que le développement durable n'est pas seulement un vain mot mais un comportement. Les donneurs d'ordres que nous rencontrons ont des enfants qui seront demain sur le marché du travail. Peut-être travailleront-ils dans certaines de vos entreprises. Il y a une prise de conscience. Je ne dis pas que c'est un changement radical.

Lorsque nous apportons le concept, l'on nous dit : « *Le made in France, c'est bien. Votre projet, il est bien. On le prend en compte à condition que vous soyez aussi forts que les Italiens sur la réactivité, que vos équipes parlent français, anglais, allemand.* »

M. ADES.- C'est basique.

M. BALLET.- Aujourd'hui, si vous appelez un imprimeur français en allemand, en italien ou en anglais, vous avez peu de réponse. Parfois en anglais... Nous avons des témoignages et nous savons sur quels points nous allons travailler. Le questionnaire qui va être distribué dans ce magazine va nous permettre de remonter énormément d'informations concernant les attentes précises des donneurs d'ordres. Nous aurons un élément plus pragmatique.

M. ADES.- Merci.

Pascal Bovéro, avec vous, il y a deux casquettes : le leader que vous êtes dans le secteur et l'action que vous avez pilotée, qui est « engagement de progrès ». Concrètement...

M. BOVERO.- Vous avez raison de dire « *concrètement* ». De chartes responsables, nous pourrions disposer autour de la table de multiples exemplaires. Il y a eu beaucoup de discours sur le sujet, vous le savez. Le travail de fond que l'on va commencer, qui n'est pas encore entamé, bien évidemment, avec le soutien de l'État, c'est d'essayer de mettre dans un principe la recherche de l'équilibre entre donneurs d'ordres et prestataires.

La recherche de l'équilibre, cela revient à ce que souvent nous disons sur la place publique. La valeur du partage, c'est le partage de la valeur. Le partage de la valeur, c'est comprendre l'autre, c'est agir pour des engagements et c'est mesurer, mesurer, mesurer. Objectivement, le secteur des industries graphiques, si l'on prend les sept grands marchés, a des problématiques et des modèles différents. Une partie du secteur est contractualisée, le périodique, le livre ; elle est complètement encadrée. Mais j'ai aussi nombre de marchés qui sont laissés à l'approche léonine, oserais-je dire. Nombre de contrats de référencement que je traite dans mon organisation font apparaître incontestablement une seule logique : celle de la moins-disance, celle de l'offre anormalement basse, celle de la sous-valorisation des prestations. Quand il y a moins-disance économique, il y a moins-disance sociale.

Il y a deux ans, avec la DGCIS et les partenaires sociaux, dont on ne parle pas assez autour de la table... Pour moi, c'est extrêmement important. La donne sociale n'est pas qu'une variable d'ajustement du modèle économique. On s'est mis autour d'une table pour réfléchir à un squelette de bonnes pratiques, d'engagements responsables pour toute la filière. Puis, nous avons mené un travail de fond, grâce à la médiation interentreprises, pour régler le problème des rapports économiques donneurs d'ordres/sous-traitants, qui sont souvent des rapports extrêmement hiérarchiques -hélas !-, avec tout ce que vous pouvez imaginer comme des référencements abusifs, comme pratiques très abusives. On fait danser les imprimeurs autour du feu, on le sait. Il a donc fallu travailler avec la médiation de la sous-traitance.

Puis, la DGCIS nous a demandé de prouver la spécificité de notre approche, de lancer les bases de ce rapport équilibré, fondé sur un principe : la loyauté. Qu'est-ce que la loyauté ? C'est avoir des engagements réciproques sur la transparence et pouvoir trouver les équilibres autre part qu'en dévissant cette branche. Sinon, on ne sera demain plus que des fournisseurs de consommables d'accompagnement. C'est très important pour nous. Il ne suffit pas d'un chapeau politique, il faut que l'on détaille cet engagement de progrès pour être co-acteur de ce progrès.

En matière technique, tout a été fait. Des protocoles de fabrication ? Il y en a plein sur la place publique ! Mais, en matière d'engagement responsable, avec l'approche sociale,

nous n'avons rien. Il faudra traiter marché par marché pour avoir cette charte, cet engagement au service de la reconstitution d'une valeur.

Nous venons d'avoir les derniers chiffres douaniers sur la balance commerciale des industries graphiques. Nous nous sommes encore terriblement dégradés au quatrième trimestre. C'est très topique de ce qui est en train de se passer sur le jeu, largement accéléré par des intermédiaires qui vont chercher au moins-disant de la prestation, qu'ils peuvent assez facilement obtenir dans des pays limitrophes.

On est donc dans une situation où l'on doit avoir un sursaut collectif. Cela doit être scénarisé et mis dans un engagement qui, à terme, amènera les imprimeurs et l'État à monter une agence de notation des pratiques des donneurs d'ordres. C'est ce qui nous permettra de mesurer les engagements des uns et des autres.

M. ADES.- Il y a déjà des agences de notation autres que Moody's ou Standard and Poor's. Il y a des agences en particulier sur l'environnement, etc.

Vous êtes en train de dire, ni plus ni moins, que l'homme est au centre de la capacité du secteur à se développer et à être digne, à pouvoir rivaliser avec le moins-disant. Il faudra que vous m'expliquiez comment.

M. BOVERO.- Ce qui a été dit ce matin au niveau des deux études, l'étude Ernst & Young et celle présentée par M. Bérard, n'est pas qu'un constat mais une approche dynamique sur la valeur telle qu'on la crée. Pour nous, il y a un principe simple : la valorisation de l'innovation, le fait que nous nous tertiarisons et que nous soyons amenés à vendre autre chose prend sa source dans une cartographie des bassins et de la logique de proximité.

La logique de proximité, c'est la logique du facteur humain, parce que les collaborateurs, les 76 000 salariés du secteur, ne sont pas des numéros de sécurité sociale. En l'occurrence, les donneurs d'ordres doivent avec nous comprendre, une fois pour toutes... Je parle des donneurs d'ordres privés comme publics. Au niveau de l'achat public, le Code des marchés publics fixe beaucoup de règles, mais les pratiques sont sans cesse celles du moins-disant. Cela a un sens. Si l'on veut essayer de retrouver -je n'appelle pas à la relocalisation de tous les flux, ce serait une posture- le sens de la valeur, il faut travailler sur ce qu'il est possible de partager. On ne remet pas en cause les règles de la concurrence, mais le système qui fait qu'aujourd'hui on est en train de disloquer une partie de notre branche, parce que l'on considère que le papier, que l'imprimé, qui a une valeur extrêmement importante sur son efficacité, est une composante qui se réduit à un prix, alors que l'on devrait raisonner valeur. C'est un travail de fond avec l'État ; nous y tenons.

M. ADES.- J'ai commencé cette table ronde en parlant du journal *Le Monde* que j'avais eu en temps réel à Varsovie. Mais j'avais déjà eu le journal en temps réel en Asie, sur une île de Thaïlande ou en Chine. Ce qui compte aujourd'hui, c'est l'amont, la mise en page, la mise en forme. Et, à l'autre bout, M. Pédurand qui appuie sur son bouton à La Réunion pour récupérer et ajouter la pub locale.

M. BOVERO.- Justement, Hubert Pédurand est le contre-type ce que l'on dit. C'est l'anti-nomadisme, c'est la fixation de la lecture de l'information personnalisée dans les territoires par des opérateurs locaux. Ce n'est certainement pas cette espèce d'approche Wikipédia bis, si je puis dire, où l'on ne sait plus quelle est la source, quel est l'alimentateur, le vérificateur de l'information. Vous êtes vous-même très bien placé pour savoir ce que l'on veut dire sur le sujet. C'est cette approche échevelée qui fait que l'on ne structure plus l'information.

Nous considérons que les opérateurs du secteur ont toute leur place pour donner de la vie à cette information et la relocaliser dans les bassins, parce que c'est là que l'art et l'industrie se marient le mieux.

Un jour, Jacques Chirat et moi-même, nous travaillions avec le président du SNE de l'époque, qui était très sensible à notre approche. Nous lui faisons remarquer que, à terme, nous aimerions bien récupérer la partie de la couverture des livres où nous pourrions faire mention de la traçabilité de la production. En plaisantant, je lui dis : « *Je souhaiterais que l'on mette « imprimé et façonné par des enfants de moins de 12 ans dans des conditions incompatibles avec le droit européen* » ». C'était une boutade pour dire que nous avons un problème de fond sur la trace. Car le véritable acteur, c'est le consommateur. C'est celui qui est au bout de la chaîne qui, demain, dira : « *Qu'est-ce que c'est que cela ? Cela a été produit dans quelles conditions ?* »

Pour le livre, c'est très clair. Mais c'est pour les imprimés dans leur ensemble. Le travail que mène l'UNIC sur l'affichage environnemental, avec le soutien de l'État, est une première brique du mur de la compréhension.

M. ADES.- Madame RICHARDOT, nous allons parler avec vous du groupe « IDDurable » qui est à la mode.

Mme RICHARDOT.- À la mode ?

M. ADES.- On parle beaucoup du durable. Mais bon nombre de décrets d'application du Grenelle de l'environnement n'ont toujours pas été signés.

Mme RICHARDOT.- Je n'y suis pour rien et je ne permettrai pas d'aller sur ce terrain...

Tous les intervenants ont aujourd'hui traité du développement durable dans les actions qu'ils vous ont explicitées.

Pourquoi est-il à la mode ? Vous l'avez bien compris depuis ce matin, et on l'a vu dans l'analyse qui nous a été présentée par Ernst & Young : ce n'est plus l'offre qui fait aujourd'hui la demande mais la demande qui fait l'offre. Un chef d'entreprise doit être à l'écoute de l'ensemble de ses donneurs d'ordres, eux-mêmes à l'écoute de leur marché, pour savoir de quelle façon ils vont réagir. Dans ce cadre, le développement durable et l'environnement sont à la mode.

Est-ce véritablement une mode ou plutôt une nécessité ?

M. ADES.- De toute façon, cela ne fait pas de mal...

Mme RICHARDOT.- Effectivement, cela ne fait pas de mal : prenez-en une dose, surtout pas homéopathique, cela ne fait pas de mal ; je dirais même que cela fait beaucoup de bien.

Plus les entreprises vont être appelées à se développer, plus elles vont devoir faire attention à la façon dont elles se développent et donc à leur environnement.

Vous parliez du Grenelle de l'environnement. Il n'a pas été parachuté comme cela. Il y avait une nécessité. Dans le développement durable, il n'y a pas que l'environnement. Il est souvent réduit à l'environnement, mais il y a aussi la santé et la sécurité au travail.

Pascal BOVERO parlait de jeunes enfants qui travaillent : c'est ce que l'on veut éviter. En France, il n'y a pas de problème. Mais il faut travailler dans un contexte réglementaire. L'affichage du développement durable est l'affichage du respect des règles,

quelles qu'elles soient, au niveau environnemental, santé et sécurité au travail. Mais ce n'est pas seulement cela.

Dans l'action IDDurable, mise en place depuis maintenant deux ans grâce à la DGCIS et qui se prolonge grâce à elle jusqu'en mai 2012, nous avons aussi une part économique et sociétale. Tout ce qui a été dit depuis ce matin est donc intégré dans cette action.

L'économie, le sociétal et l'environnement sont les trois piliers du développement durable. On ne peut pas faire l'un sans l'autre : tout est absolument imbriqué dans les entreprises.

M. ADES.- Grâce à la DGCIS, vous avez pu et dû changer dans la foulée les méthodes de transmission. Vous dites qu'il faut que cela se fasse automatiquement. Il y a un mode d'emploi.

Il y a à apprendre, en espérant que ceux qui savent sauront porter la bonne parole aux autres à leur tour.

Mme RICHARDOT.- Nous l'espérons. En tout cas, ils vont être des exemples. Ce seront des chefs de file. On n'apprend pas mais on se perfectionne. Quand on apprend à réaliser un *business plan*, on se perfectionne. En tant que chef d'entreprise, on a déjà plus que des notions de comptabilité. On va plus loin. On apprend surtout que, lorsqu'on a un projet, avant de le lancer, il faut l'analyser et savoir où on va. Il faut se mettre en garde-fou.

On se perfectionne également dans le domaine sociétal. Je citais la santé et la sécurité au travail, mais je pourrais également citer la communication. On se perfectionne dans les plans de communication : on apprend à interpréter et analyser son propre portefeuille clients. Ensuite, à partir de son propre savoir-faire et de son portefeuille clients, on essaie de se projeter en se demandant ce que l'on peut faire d'autre. On va peut-être pouvoir démarcher des entreprises qui travaillent dans le luxe, auquel cas on fait appel à Pierre BALLET. On va peut-être pouvoir se démarquer et alors faire appel à Hubert PEDURAND.

Toutes nos actions sont imbriquées les unes dans les autres. Elles traitent toutes du développement durable parce qu'elles reposent toutes sur les trois piliers extrêmement fondamentaux, à savoir l'économie, le sociétal et l'environnemental.

M. ADES.- Si on fait un rapport d'étape, vous avez chapeauté, orienté et conseillé une quinzaine d'entreprises pour cette action de développement durable.

Mme RICHARDOT.- Absolument, en ayant été aidée par la DGCIS.

M. ADES.- Se sont-elles laissées faire ?

Mme RICHARDOT.- Elles ont été enthousiastes ; tellement enthousiastes que, lorsque nous avons réalisé les premiers pré-diagnostics, je me suis aperçue que lorsque je leur parlais de développement durable, elles disaient ne pas savoir ce que c'était. Mais au fur et à mesure que l'on avançait dans le cadre du pré-diagnostic, on s'est aperçus que des chefs d'entreprise en faisaient sans savoir qu'ils avaient déjà souvent les deux pieds dans le développement durable. Il fallait approfondir.

M. ADES.- Ils ont été rassurés.

Mme RICHARDOT.- Oui, et nous aussi du reste. Cela nous a permis d'aller plus loin. Voilà pourquoi je parlais de perfectionnement et non d'apprentissage.

M. ADES.- En avez-vous repéré un ou deux dans la salle ?

Mme RICHARDOT.- Oui, mais je ne les désigne pas. Souhaitez-vous qu'ils parlent ?

M. ADES.- Oui !

Mme RICHARDOT.- Nous avons la première entreprise dans le cadre de cette action qui vient d'être certifiée ISO 14001, labellisée santé et sécurité au travail.

M. ADES.- Le fameux label...

Mme RICHARDOT.- Oui, le fameux label. Elle va probablement aller plus loin dans le domaine du développement durable. Elle ne souhaite pas s'exprimer.

Nous avons aussi JPA avec M. PEREIRA qui, lui aussi, dans le cadre du pré-diagnostic, avait de belles actions liées au développement durable. Sont-ils tous timides ? M. PEREIRA est le moins timide de tous...

M. ADES.- Pouvez-vous vous présenter ? Combien êtes-vous ?

M. PEREIRA DA VALE.- Nous sommes l'imprimerie AZAPRIM située à Marne-la-Vallée. Nous sommes une vingtaine de personnes et existons depuis 1986.

En 2009, nous avons investi 3 M€, moitié dans le matériel et moitié dans un bâtiment à vocation HQE. Pour nous, il était donc tout à fait logique de continuer la démarche et d'avoir cette fameuse labellisation. Nous sommes déjà Imprim'Vert depuis un certain temps. Nous sommes maintenant FSC et PEFC et avons l'espoir de devenir rapidement ISO 14001. Nous continuerons par la suite.

Les donneurs d'ordres ont toujours l'ambition de vous en demander toujours plus.

À partir du moment où nous avons réalisé nos objectifs, nous avons rempli notre part du contrat. Ce dernier nécessitait de l'énergie, des investissements et du temps.

Maintenant, nous nous devons de le valoriser auprès de vous. C'est une garantie. En même temps, on doit mériter le juste prix de nos prestations.

M. ADES.- Je vais vous poser une question qui manque totalement de poésie, mais je pense qu'elle concerne tout le monde : combien cela coûte-t-il et combien cela rapporte-t-il ?

M. PEREIRA DA VALE.- Cela coûte surtout du temps, surtout pour un chef d'entreprise comme la mienne qui est familiale et qui n'est pas très structurée. Je suis un peu chef d'orchestre. Je le considère comme un investissement.

M. ADES.- Un investissement à court terme, moyen terme ou long terme ?

M. PEREIRA DA VALE.- Un investissement à moyen terme et long terme pour la pérennité et la valorisation de l'entreprise.

Combien de temps ? Minimum 5 ans pour nous. Mais c'est le passage obligé pour aller plus loin, pour sortir de notre sillon de noircisseur de papier.

M. ADES.- Vous allez donc creuser l'écart avec la concurrence ?

M. PEREIRA DA VALE.- Nous l'espérons bien.

M. ADES.- Il faut donc 5 ans pour que cela rapporte ?

M. PEREIRA DA VALE.- Ce sera difficile à mesurer. On le mesure au quotidien. L'investissement PEFC et FSC a par exemple coûté entre 7 et 8 000 euros et beaucoup de temps.

Nous ne le valoriserons pas directement. C'est un passage obligé si l'on veut travailler avec certains donneurs d'ordres. De toute façon, il fallait le faire pour passer ces étapes. Ne pas les avoir est une marque d'exclusion.

Chez nous, nous avons l'habitude de faire ce que nous disons et de dire ce que nous faisons. Ce n'est pas simplement du marketing, surtout sur la partie sociétale, sécurité et santé à laquelle j'attache beaucoup d'importance.

M. ADES.- Parlez-moi franchement : quels moyens Mme RICHARDOT a-t-elle usés ? Et n'interprétez pas mal ma question...

M. PEREIRA DA VALE.- Nous avons eu des réunions régulières chez nous. Il s'agit d'une opération conjointe avec la CCI de Seine-et-Marne. Nous sommes en Seine-et-Marne, les conditions d'accès ont donc été facilitées.

J'ai participé à un nombre incalculable de réunions à l'UNIC. C'est important pour sortir de son isolement : on y rencontre à la fois les compétences de l'UNIC, mais également celles de nos confrères et néanmoins concurrents. Cela permet d'alimenter sa réflexion.

Depuis un certain temps, des liens se créent. C'est finalement un réseau qui alimente au quotidien ma réflexion et qui me permet de me projeter dans l'avenir.

M. ADES.- C'est très intéressant, Madame RICHARDOT ?

Mme RICHARDOT.- Absolument.

Le ministère de l'Écologie réfléchit depuis un an et les travaux vont aboutir sous peu à la création d'un label « développement durable ».

En France, la norme dite « développement durable », la norme 26 000, n'est pas certifiable, pas plus que dans d'autres pays d'ailleurs, parce que, telle qu'écrite, elle est compliquée et pas adaptable à tous les champs professionnels.

Le ministère de l'Écologie s'est donc saisi de ce problème et va créer un label « développement durable ». Lorsqu'il le sera, si nos entreprises – qui ont été formées et qui sont aujourd'hui capables d'avoir théoriquement le label « développement durable » – proposent très officiellement leur candidature à ce label, nous serons l'un des premiers secteurs professionnels à pouvoir agiter le drapeau en disant : nous sommes dans le secteur de l'imprimerie et avons des entreprises « développement durable ». Je pense que ce sera une bonne chose, même à l'international.

M. ADES.- Merci.

Pourquoi les autres ne voulaient-ils pas parler ?

Mme RICHARDOT.- Ils sont timides. Vous savez les imprimeurs sont timides. Les Français le sont tous. Nous sommes timides !

M. ADES.- En tout cas, c'est bien. Ils ont tous bien progressé. Ils étaient 15.

Mme RICHARDOT.- Oui, ils ont progressé, certains moins vite que d'autres. Mais peu importe la vitesse à laquelle on va, l'important est d'y aller, de comprendre pourquoi on y va, d'avoir un objectif et de l'atteindre.

M. ADES.- L'autre interlocuteur nous disait que, au cours de ces réunions dont on pourrait penser qu'elles sont plus ou moins baveuses...

Mme RICHARDOT.- Je vous rassure : à l'UNIC, on ne bave jamais...

M. ADES.- Il ne vaut mieux pas d'ailleurs.

Il a dit qu'en écoutant les concurrents, et néanmoins confrères, il avait aussi appris à découvrir les autres.

Mme RICHARDOT.- Bien sûr. C'est un des aspects de l'action IDurable : permettre aux entreprises de se regrouper, de s'écouter et d'échanger, sans pour autant prendre ce que l'un fait pour son propre compte. Mais cela permet de se construire par rapport aux autres.

M. ADES.- Merci.

Nous allons passer au cas de Mme MACEY.

Ce n'est pas le sujet le plus glamour : sensibilisation des imprimeurs aux enjeux et à une bonne gestion financière. Pour moi, c'est évident. Il faut quand même le faire d'arriver à dire « on va sensibiliser un chef d'entreprise à une bonne gestion financière ». S'il ne l'est pas, il me semble qu'il ne devrait plus être chef d'entreprise...

Cela ne vous semble-t-il pas énorme ?

Mme MACEY.- Nous avons développé, avec l'UNIC et la DGCS, une action collective dont le but est de développer des outils d'accompagnement financiers pour les entreprises du secteur graphique qui franchissent des étapes de développement, de rapprochement et de mutation technologique. Nous souhaitons donc apporter des outils d'accompagnement financiers pour ces entreprises.

Nous sommes partis d'un constat : depuis dix ans, dans le secteur graphique, la chute importante des prix fait que ce secteur n'a plus la rentabilité économique suffisante aujourd'hui pour poursuivre ses investissements de modernisation (il y a beaucoup de nouvelles technologies) et également développer des services.

Cette chute des prix est particulièrement impactante, d'autant que dans notre secteur, l'intensité capitalistique est très forte. La presse à imprimer quadri 70/102 représente aujourd'hui 1,5 million d'euros. Un centre d'usinage à commande numérique de très haut niveau dans l'industrie mécanique représente 600 000 euros.

Les niveaux d'investissement sont extrêmement élevés. La part de masse salariale est importante dans les industries graphiques : elle représente en moyenne 30 % du chiffre d'affaires de l'industrie graphique. Les rentabilités sont à zéro. Les fonds propres sont largement insuffisants pour accompagner le développement des entreprises.

Face à cette situation, le monde bancaire a ses propres contraintes en termes de gestion de risque. Son image du secteur graphique est dégradée. Elle va être un peu tempérée par l'analyse de Banque de France puisque 60 % des entreprises sont cotées 3 et 4. Les banques et les assureurs-crédit ont une image dégradée du secteur graphique.

Dans cette situation, il nous est apparu important que l'UNIC accompagne les entreprises qui seront amenées à faire des investissements, des rapprochements et des transmissions avec le développement d'outils financiers et les accompagne en matière d'ingénierie financière.

Dans le cadre de l'action FI-GRAPH, plusieurs phases ont été mises en place, dont des ateliers de sensibilisation. En leur sein, il y a toute une partie concernant l'ingénierie financière et l'établissement des *business plan*.

Je le vois régulièrement sur le terrain : les chefs d'entreprises ont aujourd'hui la tête dans le guidon et n'ont pas forcément la réflexion stratégique pour avoir une vision de leur entreprise à trois ans. Ils font rarement un *business plan* qui va leur permettre de donner un cadre au développement de leur entreprise.

On les amène à réfléchir sur la stratégie de leur entreprise afin qu'ils comprennent quels moyens financiers ils devront mobiliser pour accompagner cette stratégie d'entreprise. On ne peut pas dire que les chefs d'entreprises ne savent pas le faire non plus.

M. ADES.- Mais ils ont besoin d'un coup de main.

Mme MACEY.- Nous allons les accompagner pour le faire. C'est d'ailleurs très bien ressenti.

M. ADES.- Cette action a vocation à durer jusqu'au mois de septembre prochain ?

Mme MACEY.- Elle dure jusqu'au mois de septembre.

Nous avons fait une enquête qualitative dont les résultats vont prochainement être remis à la DGCIS. Nous avons fait clairement apparaître que les entreprises sont à 80 % favorables à la mise en place de structures d'accompagnement de fonds de garantie sectoriels « industrie graphique » pour accompagner leurs investissements financiers. Elles sont également favorables à la création d'un fonds de développement sectoriel.

Au sein de l'industrie graphique, nous avons un reliquat de taxes parafiscales qui avaient été mises dans une société de caution mutuelle de l'imprimerie. Ce reliquat s'élève aujourd'hui à 1,4 million. Vous allez me dire que c'est peu. Il est sous séquestre chez OSEO.

Pascal BOVERO et la DGCIS font des démarches pour récupérer ce fonds qui serait mis en gestion dans des structures de financement de PME/PMI basées dans des territoires qui fonctionnent aujourd'hui très bien. Les ratios de fonds propres de ces structures sont bien supérieurs à la moyenne des banques et elles interviennent en garantie sur des dossiers.

M. ADES.- C'est donc un effet de levier important.

Mme MACEY.- Avec un effet de levier extrêmement important. Sur 1,4 million de fonds de garantie qui pourrait être mis en gestion dans cette structure, vous pouvez lever près de 17 millions, ce qui n'est pas négligeable. L'effet démultiplicateur est important.

Nous travaillons sur ce sujet, en sachant que, d'ores et déjà, nous allons souvent dans les entreprises, à leur demande, pour mettre en place des pools financiers parce qu'il faut partager le risque, parce que les banques aujourd'hui, pour intervenir dans le secteur graphique, souhaitent partager les risques au maximum.

Il faut donc pouvoir amener d'autres interlocuteurs tels qu'OSEO, des coopératives de financement PME/PMI, des banques de l'entreprise, et mettre tout le monde autour de la table pour faire un partage de risques, dès lors où on est d'accord pour investir.

M. ADES.- Madame MACEY, tout comme Mme RICHARDOT, vous avez quelques pupilles ?

Mme MACEY.- Oui, j'en ai plusieurs.

Nous avons M. BERNARD, PDG de l'entreprise Les Façonables, qui peut témoigner de notre action. Nous avons également le représentant de SOMUFACTOR. Il s'agit d'un produit de factoring avec lequel l'UNIC a passé une convention en vue de le développer auprès des entreprises de secteur graphique qui en auraient besoin. Son avantage est intéressant pour nos entreprises.

M. ADES.- Nous allons commencer par vous, Monsieur BERNARD.

M. BERNARD.- Trente ans à la fin de l'année.

M. ADES.- Quand vous ont-ils identifié ?

M. BERNARD.- Je travaille aussi dans les structures UNIC Nord et UNIC Paris. J'ai donc eu l'occasion de rencontrer Mme MACEY. Ce serait une lapalissade de dire que nous sommes très peu appréciés des banquiers dans notre métier...

M. ADES.- C'est bizarre, il n'y a pas que vous...

M. BERNARD.- Je parlais de manière générale, mais nous en faisons bien évidemment partie.

Nous avons eu à faire de très gros investissements fin 2010, début 2011. Nous sommes convaincus que si nous avions pu être conseillés, si nous avions pu avoir d'autres cautions que ma caution personnelle – que j'ai pu donner mais que je n'ai plus du tout envie de donner, le temps passe –, nous aurions peut-être pu monter le dossier autrement.

Nous avons pu faire un de nos deux investissements en France avec une banque française et une caution régionale de 20 % sur le dossier. Quant à l'autre dossier, nous avons dû le chercher à l'étranger. On n'a strictement rien trouvé. Pourtant, le projet était viable et il l'est puisque cette machine tourne maintenant depuis plus d'un an.

L'avantage de l'UNIC ou de Fi-GRAPH est qu'ils connaissent toute la chaîne de notre métier : nous aurions eu beaucoup moins de mal et n'aurions pas eu le risque de nous dire au dernier moment que nous ne pouvions pas faire, comme cela nous arrive bien souvent.

Si je reprends ce que disait Banque de France tout à l'heure : il y a eu beaucoup d'investissements en 2006 et on devrait retomber sur un cycle d'investissement ; cela ne va pas être simple, pour ne pas dire pire que cela. Or, si on n'investit pas, on ne vivra pas très longtemps.

M. ADES.- C'est évident.

Vous êtes installé à Lille.

M. BERNARD.- Oui, à côté de Lille.

M. ADES.- La concurrence est plutôt rude ou êtes-vous unique ?

M. BERNARD.- Nous ne sommes pas uniques, il y en a un deuxième. Récemment, deux sont morts de leur belle mort financière. Ils ont disparu dans une concurrence extrêmement difficile qui ne s'adaptait pas à l'outil, qui n'avait pas été renouvelé à temps. La productivité n'était pas là. Toutes les difficultés étaient là pour ne pas y arriver.

Or, on s'aperçoit que ces entreprises disparaissent à un moment donné. Elles sont rachetées. Elles n'ont pas coûté cher à reprendre. On repart alors dans un cycle infernal d'une concurrence anormale puisqu'il n'y a pratiquement pas d'amortissement et pratiquement aucune charge, sinon salariale.

M. ADES.- Il faut donc essayer de faire en sorte que les autres ne disparaissent pas.

M. BERNARD.- Absolument. Ce n'est pas de dire « l'autre n'a qu'à mourir, on va récupérer ».

Nous avons perdu trois Façonnages en dix ans dans le Nord. Pour autant, on n'a pas plus de travail. Les affaires sont parties ailleurs. On ne les revoit pas. Il serait faux d'imaginer que le malheur des uns fait le bonheur des autres.

M. ADES.- En ce qui concerne le factoring, il me semble que c'est une nouveauté ?

M. TRAVERSE.- Bonjour à tous.

Je suis associé dans un cabinet spécialisé en affacturage et assurance-crédit. Mon cabinet a monté, il y a presque 15 ans maintenant, un produit. Il s'est appuyé sur un organisme de caution et de crédit issu d'un syndicat professionnel, en l'occurrence celui de la métallurgie. Cet organisme s'appelle SOMUDIMEC.

Nous avons eu la volonté de proposer un contrat d'affacturage qui se différenciait sur le marché, qui apportait des solutions innovantes, notamment sur deux points principaux.

Premièrement, en matière de caution du dirigeant. M. BERNARD l'a évoqué il y a un instant : un entrepreneur qui a déjà mis tout ce qu'il avait dans son entreprise n'a pas nécessairement la volonté de se porter caution, en plus sur des produits financiers. Cet organisme apporte donc sa caution en lieu et place du dirigeant.

Deuxièmement, il intervient au niveau de la retenue de garantie. Pour ceux qui pratiquent ce produit, vous savez que le factor achète vos créances. En général, il les finance à hauteur de 85 ou 90 %.

Par le biais du mécanisme que nous avons mis en place, nous arrivons à financer jusqu'à 97,5 % des factures. Nous avons une marge significative par rapport aux produits d'affacturage traditionnels.

L'été dernier, un partenariat a été signé avec Pascal BOVERO et Patricia MACEY pour proposer ces solutions aux adhérents de l'UNIC avec la volonté de proposer en parallèle des conditions financières intéressantes.

M. ADES.- Madame MACEY, c'était fondamentalement nouveau ? Où est l'originalité ?

Mme MACEY.- SOMUFACTOR est un produit de factoring développé par une organisation professionnelle. SOMUDIMEC, issu de l'UIMM, distribue pour la région Rhône-Alpes environ 100 M€ de financements tous les ans, ce qui n'est pas négligeable. Par son fonds de garantie, il a pu apporter à la société de factoring une garantie qui permet de diviser par deux le montant de retenues des factures financées. C'est un point important.

Autre point important : SOMUFACTOR centralise aujourd'hui une centaine d'entreprises. Il permet de défendre les dossiers auprès de la société de factoring. Une PME est bien souvent toute seule face à ces organismes de factoring très bien organisés. SOMUFACTOR est donc là pour appuyer les demandes des entreprises et pour faire poids, compte tenu du nombre de dossiers qu'il traite aujourd'hui auprès du factor. C'est donc intéressant pour les entreprises qui en ont besoin.

Dans les tableaux de la Banque de France, vous avez pu constater que l'entreprise française s'est beaucoup développée au cours des années précédentes par le crédit fournisseur. Aujourd'hui, les choses sont inversées. Les clients règlent les entreprises plus tardivement qu'elles ne doivent payer leurs fournisseurs. Elles ont un besoin en fonds de roulement à financer. Aujourd'hui, les banques accordent de moins en moins des escomptes, etc., parce que c'est plus compliqué et lourd en gestion. Elles préfèrent faire basculer le

financement du court terme sur leur filiale de factoring qui représente un coût. Le produit SOMUFACTOR permet de diminuer le coût.

Actuellement, nous sommes en discussion avec la COFACE et la SFAC et c'est très important en matière d'assurance-crédit pour que les fournisseurs puissent accorder des encours plus élevés aux imprimeurs.

L'UNIC est en train de signer une convention avec OSEO pour développer un partenariat pour la mise en place de financements d'accompagnement OSEO.

Nous travaillons également sur des conventions avec les coopératives de financement qui sont dans les territoires.

M. ADES.- Voilà la réponse à cette première thématique que nous avons abordée sur la filière graphique française, les chemins de la reconquête et particulièrement : compétitivité, performance et renouveau industriel.

Je vous remercie.

(Applaudissements.)

M. ADES.- Monsieur PEDURAND, je vais commencer par vous.

Vous m'avez dit au téléphone lorsque je vous ai dit que j'avais ramené ces exemplaires du Monde : « ce n'est pas très lisible, c'est de mauvaise qualité ». Qui a l'exemplaire ? Arrivez-vous à le lire ?

Un intervenant.- Oui, très bien.

M. ADES.- Vous êtes à l'autre bout du monde. Le journal vous arrive comme cela. Le boudez-vous ou êtes-vous éventuellement disposé à l'acheter ?

Un intervenant.- Il est vrai que c'est plus facile à lire que sur un iPhone. Personnellement, je préfère. Ce n'est pas parce que je travaille dans l'industrie papetière que je préfère le matériau papier. Mais c'est très nettement un confort de lecture que l'on n'a pas sur une tablette ou un I-Phone, même si la qualité peut être améliorée. Pour une information qui reste éphémère, c'est secondaire.

M. PEDURAND.- Quand on est à Varsovie ou en Chine, cette qualité peut suffire.

Là, on est sur la reprographie. C'est du laser. C'est du noir et blanc. La productivité est très faible. Le coût unitaire n'est pas performant.

À la Réunion, et bientôt en Martinique, en Guadeloupe, en Corse (où le problème est brûlantissime), à Limoges, à Bayonne et à Brest, la problématique de l'insularité n'est pas forcément un département entouré d'eau. Ce sont des problèmes de marketing de l'offre et de distribution. Entre les deux, imprimer sera de moins en moins un problème.

Il y a bien entendu un avantage excellent. La présence de la marque dans votre hôtel est significative. Nous sommes en train de dupliquer sur Paris ce système d'impression de la presse internationale sur un site d'un prestataire en Ile-de-France. La production démarre le 5 mars. Nous avons déjà 19 titres (norvégien, danois, suédois, hollandais, allemand) prêts à être produits. Depuis hier, un nouveau titre suisse nous a demandé une plage de production importante pour cette structure.

Nous sommes en train de relocaliser une production qui, jusqu'à présent, n'imaginait même pas cette possibilité. C'est grâce aux nouvelles technologies et à une performance de prix qui devient possible en jet d'encre.

Quand le jet d'encre est apparu dans les années 2000/2005, nous étions à un coût unitaire de jet d'encre de l'ordre de 20 centimes la page. Aujourd'hui, il est de 2 centimes la page. Avec les nouvelles machines qui arrivent, la tendance est de diviser par deux ce coût unitaire. En divisant le coût unitaire pour arriver à 1 centime la page, ceux et celles qui produisent ou qui achètent de la presse aujourd'hui comprendront aisément que les nouvelles technologies de l'information, de l'impression et de la communication deviennent compétitives par rapport à l'offset, notamment pour des quantités qui se réduisent.

Je souhaiterais vous montrer un petit film qui dure deux minutes sur ce qui fait également la force de ce produit en territoire. Ce sont des enfants qui viennent produire leur journal dans l'imprimerie et nous les aidons à le construire. Nous leur expliquons ce qu'est un texte, une image et un dessin avec les professeurs. Nous reconstituons un vrai journal dans les écoles, et les enfants viennent ensuite l'imprimer dans l'imprimerie. Ils appuient sur le bouton « *start* » et cela fonctionne très bien.

Je voudrais donc vous montrer ce petit morceau d'innovation qui concerne celles et ceux qui liront la presse dans 20 ans.

M. ADES.- Cela ne semble pas vouloir fonctionner.

M. PEDURAND.- Sachez donc que ce sont des enfants qui viennent depuis maintenant un an, tous les trimestres, imprimer leur petit journal et repartent avec leur production, mais également avec un exemplaire du journal Le Monde qu'ils apportent à leurs parents. C'est un petit plus qui se passe à 10 000 kilomètres d'ici.

M. ADES.- Merci. Ce qui vaut pour la Réunion vaut pour le fin fond de la Chine. C'est tout aussi important. Aujourd'hui, le monde est complètement village et village instantané.

Table ronde n° 2 :

« L'imprimé à l'heure de la communication globale »

M. ADES.- Je voudrais accueillir Xavier DORDOR, Directeur général d'Audipresse et du Syndicat de la presse magazine, Xavier GUILLON, Pierre-Jean COMMELI et Bernard PETITJEAN.

Quelle sera l'évolution du rôle et du contenu de l'imprimé dans un monde où la diffusion de l'information suit une logique multi-support ?

C'est intéressant : je ne savais pas que le bout de papier que j'ai ramené de mon récent voyage pouvait complètement illustrer, sans compter ce que j'ai sur ma tablette ici, tous les journaux et magazines en couleur.

La question de la concurrence se pose réellement aujourd'hui. La tablette pèse environ 600 grammes, ce qui n'est pas très lourd. Elle a vraiment de l'autonomie contrairement à l'iPhone.

Quelles perspectives ?

Avec vous, M. DORDOR, je voudrais que l'on commence par savoir comment se répartissent le présent et l'avenir de la presse entre la presse quotidienne et magazine ? Vous n'avez cessé d'analyser et d'étudier ces choses.

D'abord, lit-on plus ou lit-on moins ?

M. DORDOR.- Bonjour. Merci.

On lit beaucoup. Je voudrais que l'on cesse, journalistes en premier, de se tirer une balle dans le pied tous les jours, tous les mois et toutes les semaines à écrire que la presse est morte. C'est totalement faux !

Je peux vous le dire pour deux raisons.

D'une part, il m'arrive de mesurer tous les jours l'audience de la presse, des quotidiens et des magazines, des gratuits et des payants. Une nouvelle étude sort dans un mois et porte sur 50 000 interviewés – on peut penser que la statistique est assez bonne avec un tel nombre.

D'autre part, il m'arrive de regarder comment se passe l'économie.

Dire que tout est facile est faux. Mais la presse n'est pas dans une situation économique catastrophique. Je connais un bon nombre de groupes en presse magazine et quotidienne qui gagnent de l'argent, des grands et des petits, avec dans le schéma économique des subsides et aides de l'État. Mais je voudrais qu'on arrête de penser que la presse est une industrie morte.

De temps en temps, je pique des colères. Il y a quelques mois, j'ai rencontré dans la même semaine deux journalistes de média, donc des gens normalement compétents.

Le premier dit : « aux États-Unis, un sondage dit que la presse est morte, elle mourra d'ailleurs en 2019 ». Il se trouve que je connaissais bien le cabinet américain qui avait fait cette étude. Ce n'est pas 2019 mais 2029. On a donc dix ans de plus.

Le deuxième dit : « aux États-Unis, un sondage dit que 57 % des Américains disent que la presse ne sera plus du tout comme elle est aujourd'hui dans dix ans, la presse est morte ». Ce qui est idiot, c'est la phrase de fin. La presse ne sera plus dans dix ans comme elle est aujourd'hui, vous êtes tous là pour le penser et moi aussi : la presse est en train de changer.

Vous avez parlé de votre chère tablette. J'en suis également un adepte. C'est bien pratique de temps en temps. Mais c'est variable suivant les types de presse. Par exemple, Vogue est moins bien que sur papier. Le plaisir de tourner les pages est tout de même un vrai bonheur. Mais chacun fait ce qu'il veut.

Avec un quotidien tous les jours, avec une économie rapide et une rapidité de l'information, une tablette est géniale. Vous bougez, nous sommes tous des mobiles : on en a donc besoin. Pour autant, faut-il crier à la mort ?

Aujourd'hui, on vend tous les jours 2 millions d'exemplaires de presse magazine. C'est plus que de yaourts nature ! On est sur un produit de grande consommation. Comme tous les produits de grande de consommation, cela vit et cela a des cycles.

Deux millions tous les jours, cela fait 1,8 milliard tous les ans. C'est à peu près ce que vend le réseau de la presse. 1,8 milliard ! Vous cherchez maintenant combien de consultations il y a eu sur la presse numérique : 2,2 milliards. 1,8 milliard d'imprimés, 2,2 milliards de consultés. On est donc franchement dans un modèle bivalent. C'est ainsi. Ne pas le reconnaître serait une erreur. C'est comme cela. Maintenant, il faut s'adapter et se modifier. La prochaine mesure One, qui sortira dans un mois, mesurera également les lectures numériques. Si nous ne le faisons pas, nous serions de grands débilés !

L'OJD, que j'ai eu le bonheur de présider à une époque, a également mis les diffusions numériques dans les procès-verbaux. C'est logique, on y est ! Néanmoins, ce n'est pas une fatalité mais plutôt une opportunité. C'est un grand coup de pied que l'on reçoit tous pour changer nos habitudes. C'est un grand coup de pied qui va faire bouger l'écrit et l'industrie. L'écrit est essentiel : on n'a jamais autant écrit, on n'a jamais autant lu que depuis l'arrivée du numérique. Vous n'avez jamais envoyé autant de courriers que vous n'avez envoyé de mails.

L'écrit existe. Je crains une chose : qu'une fracture sociale se fasse au niveau de l'écrit. Si demain matin nos petits enfants ne sont pas assez bons à l'écrit, nos écrans seront alors muets ou seront des magazines de jouets. La fracture se fera entre ceux qui savent utiliser l'ordinateur pour s'informer, dialoguer et avancer et ceux qui ne le savent pas ; les autres, ce seront des PlayStations et ce n'est peut-être pas le rôle de l'informatique.

Il faut effectivement redonner la place à l'écrit dans nos sociétés. Regardez le nombre d'enfants qui sortent de sixième ne sachant pas lire ou pour lesquels la lecture demande un effort. C'est un vrai sujet, tant pour l'écrit que pour l'écran. On doit se mobiliser là-dessus.

M. ADES.- Encore faut-il qu'on leur donne facilement accès pour éduquer, sensibiliser et donner envie à l'écrit.

M. DORDOR.- Aujourd'hui, l'écrit me gêne plus que l'écran.

Des écrans, vous en trouvez partout. Soyons simples. Ce qui est important, c'est ce qu'ils vont en faire, c'est ce maniement, cette progression, cet usage adulte des choses. On est sur Internet avec une logique de la demande. Tous nos enfants sont sur une logique de demande : « je veux faire cela, je le veux dans l'immédiat ». Dans la presse, on est sur une logique de l'offre, ce qui change tout.

Je connais certains imprimeurs parmi vous. Aujourd'hui, vous imprimez des produits. Si les contenus de ceux-ci ne créent pas des offres attractives, alors *forget it* ! La qualité des produits fera la différence parce qu'on est justement dans une logique d'offre, donc de séduction.

Vous savez qui lit le plus en France aujourd'hui – et on va le confirmer dans un mois ? Les femmes de 15 à 35 ans. Elles lisent beaucoup plus que nous les hommes. Pourquoi ? Parce qu'il y a une offre ! Grazia, qui a été un fabuleux succès, est sorti et, en moins de 3 ans, il est dans le top 5 des supports les plus investis en publicité en France. Trois ans ! Le produit était très bien ciblé sur des jeunes femmes âgées de 15 à 35 ans.

Les nouveaux produits qui sortent et qui ont marché depuis quelque temps sont des produits orientés vers les jeunes. Les hommes lisent moins mais c'est un autre débat.

Les femmes, c'est incroyable ! Vous êtes à plus de 8 titres différents lus par une femme, c'est-à-dire 1,25 à 1,30 par rapport à la moyenne nationale. Il y a donc des raisons d'espérer. Il y a aussi des raisons de faire attention : l'autre jour Bruno SCHMUTZ a mené une étude qui montrait que, tant que les parents étaient derrière, la lecture était bonne jusqu'à 13 ans mais qu'ensuite, il n'y avait plus rien. Il faut arriver à les récupérer. Mais c'est une logique d'offre. J'insiste là-dessus. C'est vous qui êtes dans la filière graphique qui ferez la différence.

Tout à l'heure, j'entendais parler de valeur ajoutée. On est en plein là-dedans. C'est vous qui l'avez en main. Les éditeurs ne peuvent faire que ce que vous leur proposez comme techniques et si ce n'est pas possible, cela ne l'est pas. Vous avez donc en main cette

différenciation et cette qualité de l'offre. Eux ont en main la qualité des contenus et vous celle du package et c'est au moins aussi important.

M. ADES.- Plein d'espoir ; et plein d'espoir pour ma profession parce qu'il faut que l'on soit meilleur.

M. DORDOR.- Sur les problèmes des médias, oui.

M. ADES.- C'est un véritable problème. Je ne suis pas certain qu'on ait toujours répondu à la demande ou à l'attente du lecteur.

Puisque nous avons parlé de la presse magazine, nous allons continuer.

Je n'ai jamais vu Grazia. J'ai des lacunes majeures, mais je n'ai pas 18 ans...

Xavier GUILLON, la pub, c'est un bon indicateur à l'heure actuelle ? Un indicateur de santé pour la presse magazine et une possibilité de créativité énorme.

M. GUILLON.- Un autre Xavier, mais un message identique, tel que l'a passé Xavier DORDOR.

Je voudrais me battre contre une contre-vérité aujourd'hui par rapport au poids de la communication écrite sur l'ensemble du domaine de la communication. Je le dis d'autant plus facilement que j'avais le plaisir d'être là il y a 5 ans, au dernier colloque. On nous annonçait alors le désastre à venir de la communication écrite. Beaucoup d'entre vous étaient également là.

Retenez bien le chiffre que je vais vous délivrer. Sur un marché de 30 milliards d'euros (audiovisuel, presse, marketing direct, etc.) de l'ensemble de la communication des annonceurs en France, la communication écrite représente aujourd'hui 45 % de cette dépense par rapport à il y a 5 ans. Si nous avions annoncé ce chiffre il y a 5 ans, personne n'y aurait cru.

Dans ce contexte, il faut rappeler que l'idée du numérique qui allait tuer tous les anciens médias existants est morte. On a des difficultés.

Que s'est-il passé ? L'ensemble du marché de la communication en 2001 représentait un peu plus de 2 % du PIB. Le marché de la communication 2011 représente 1,6 % du PIB. L'ensemble du marché de la communication a connu une dégradation de sa valeur. Ce n'est donc pas le problème de la presse. Vous rencontrez des difficultés proportionnellement par rapport aux autres médias. L'audiovisuel a autant souffert que la communication écrite.

L'ensemble du marché de la communication a été dégradé parce que le nombre de vecteurs de moyens de communication possibles entre 2000 et 2011 a explosé. Comme sur tous les marchés, il y a 4, 5, 6, 10 fois plus de moyens de communication. La valeur du coût contact a forcément baissé puisqu'il y avait une offre pléthorique. C'est le fond du problème, celui de la création de la valeur. Ce n'est pas un problème de désappétence de la communication écrite par rapport au reste.

Il y a deux façons de sortir de cette difficulté. Que vont faire les donneurs d'ordres qui sont également confrontés à une difficulté ? Aujourd'hui, ils ont tendance à dire qu'il y a beaucoup plus de moyens et donc à profiter d'un marché beaucoup plus concurrentiel pour tirer les prix vers le bas. Je résume mais vous le vivez au quotidien. Ce n'est pas forcément la bonne façon de sortir de ce problème. À ce moment-là, il y a forcément moins d'efficacité et beaucoup plus de vecteurs de communication, et si vous imprimez autant de documents, ils sont forcément moins efficaces parce que le temps de lecture du document est partagé avec un temps de consultation sur d'autres moyens.

Que faire ? Soit on baisse toutes les prestations, c'est-à-dire qu'on fait les mêmes produits, auquel cas on va forcément baisser la valeur du coût contact par rapport à la notion d'efficacité, soit on réinvente les produits, ce qui paraît beaucoup plus pertinent.

Je vais prendre un exemple dans le domaine de la distribution, très gros consommateur de communication écrite, notamment au travers du marketing direct. Une des grandes chaînes spécialisées de distribution : un Français sur deux fréquente DECATHLON qui a vécu une révolution totale. Le parcours d'achat et d'information du client entre 2000 et 2011 est totalement différent. Pour autant, a-t-il fermé des magasins ? Bien au contraire. Il a articulé sa relation clients entre des magasins et des sites extrêmement bien faits qui sont devenus à la fois des sites d'information et d'achat. Ils ont repensé le rôle du magasin qui est toujours une zone d'achat mais qui devient une zone d'information et de marketing sensoriel expérientiel.

Les besoins de communication par rapport à cela ont totalement évolué. Leurs propres moyens, c'est-à-dire le magasin et le site Internet extrêmement bien fait, amènent à repenser la stratégie. Est-il nécessaire dans ce contexte de faire un imprimé toutes boîtes sur l'ensemble de la zone ? Pas forcément.

Comment bien utiliser la presse magazine pour faire passer des messages de communication événementielle dans les magasins ? On repense les contenus dans la presse magazine, on repense la distribution autour du magasin et on recrée de la valeur au bénéfice de l'annonceur. On sort alors du problème par le haut et non pas par la pression sur les prix, telle qu'on l'évoquait tout à l'heure.

Voilà des mécanismes qu'il faut aujourd'hui réapprendre. Pour cela, il faut des règles de bonnes pratiques avec les annonceurs, mais il faut aussi prendre l'initiative de comprendre leur problématique. Ce n'est pas simplement parce qu'ils sont méchants. Ils ont aussi un problème d'efficacité. Il y a des milliards de moyens de communication. Comment faire émerger leur communication ? En concevant des produits d'impression adaptés aux nouveaux parcours d'achat et d'information des gens.

M. ADES.- Malgré tout – et je pense que c'est la difficulté que vous venez de poser – comment arriver à faire la part entre l'actualisation permanente (tablette ou téléphone portable) et l'impact du toucher du catalogue ?

M. GUILLON.- Il n'y a pas de réponse générale à cette question complexe. Elle est propre à chaque annonceur et à chaque poste de consommation. Les parcours d'achat et d'information se sont imbriqués, ont complètement évolué.

Reprenez votre propre exemple. Comment accédez-vous à l'offre commerciale aujourd'hui dans vos parcours d'achat et d'information ? Ce dosage idéal est totalement fragmenté. Il n'y a pas une réponse unique. La stratégie du « toutes boîtes » systématique n'est plus pertinente. Elle est propre à chaque catégorie de consommateur et, même pour une même enseigne, d'un type de consommation d'un moment à un autre, d'un moment de consommation à un autre. Ce dosage va être radicalement différent.

Je reprends le cas de DECATHLON. Le magasin devient un lieu d'expérience. Quel vecteur et quelle communication utiliser pour inviter les prospects à découvrir cette nouvelle relation avec la marque ? On repense complètement la communication imprimée. S'est-on adapté dans la création des produits à ces spécificités ?

Autre élément marquant. Ces chaînes ont développé une connaissance de leur clientèle très approfondie avec la relation qu'ils ont au travers de la mise en fiche et en suivi de ces clients. Comment intégrer aujourd'hui le marketing direct adressé qui n'est plus rentable dans ses usages traditionnels ? On envoyait un mailing à tous les foyers à haut pouvoir d'achat.

Si demain, partant de la connaissance et de l'expertise qu'ils ont de ce ciblage et du partage avec ces annonceurs, on peut faire des documents à très haute valeur ajoutée qui deviendront rentables.

La campagne de mailing systématique sur des fichiers très larges est morte. La campagne de mailing adaptée à partir de fichiers propriétaires des annonceurs devient aujourd'hui quelque chose à très haute valeur ajoutée. Il faut savoir migrer vers ce type d'offres.

M. ADES.- C'est là que j'interroge M. COMELLI.

Comment trouvez-vous votre place là-dedans puisque vous faites dans l'imprimerie plutôt haut de gamme ?

M. COMELLI.- Nous avons deux branches d'activité : une activité d'impression industrielle et une activité de services pour la communication.

Le thème des nouveaux territoires et des gisements de croissance interroge. Je vais apporter le témoignage d'un acteur, d'un entrepreneur dans cet univers.

Xavier GUILLON le dit très bien : dans le domaine de la communication des entreprises, du marketing, l'imprimé est un canal parmi d'autres, c'est une banalité de le dire. C'est un peu le canal historique – et je ne suis pas Corse... C'est un périphérique et, en tant que tel, il est relégué à la périphérie de la préoccupation de nos clients et de nos annonceurs.

Comment donc capter l'attention des donneurs d'ordres ? Il faut que l'on puisse répondre à leurs vraies problématiques. En tant qu'imprimeur, on n'est *mainstream*, on n'est pas dans le cœur des préoccupations des annonceurs. Cela ne les intéresse pas. Si nos entreprises répondent à des questions qui n'intéressent plus nos clients, elles ont toutes les chances de ne plus exister.

M. ADES.- C'est probable.

M. COMELLI.- En tant qu'entrepreneur, ma vraie préoccupation est de savoir à quelles questions mes entreprises doivent répondre.

M. ADES.- Quelles questions ?

M. COMELLI.- Si je suis fabricant de locomotive à vapeur à la fin du 19^e siècle, que j'élargis le marché et que je réponds aux préoccupations de transport, j'ai un avenir.

Les données du marché sont les suivantes : 30 Md€ les données de la publicité, 15 Md€ l'écrit, 7 Md€ le print. Il faut donc que j'essaie d'élargir mon offre à cet ensemble. En revanche, je ne suis pas légitime sur tout le spectre. Je suis une PME. Il faut répondre à deux problématiques différentes.

La problématique industrielle : on continue d'imprimer, même si le fait de mettre l'encre sur le papier se dévalorise, cela continue d'exister. Plus on va segmenter les mailings, plus on va chercher à créer des documents avec de la valeur ajoutée, de la personnalisation et de la qualité. Quand on reçoit un e-mail, on considère vite cela comme du spam. Quand on reçoit un document qui vous est adressé, bien conçu, bien pensé, le papier est VIP et luxe. C'est cette valeur qu'il faut mettre en avant sur un plan technique parce que, pour cela, il faut mettre des outils industriels.

Par ailleurs, il faut s'intéresser au contenu et à ce que veulent dire, communiquer et vendre nos clients. C'est un autre secteur, une autre problématique. Voilà pourquoi on a segmenté nos activités en deux groupes distincts autour des problématiques de conception, de

création et de production prépresse. L'ADN constant est de mêler les savoir-faire techniques et la création.

M. ADES.- Est-ce facile à faire ?

M. COMELLI.- Non, c'est compliqué. C'est dans un projet de vie professionnelle.

M. ADES.- C'est un projet de vie professionnelle, mais de temps en temps, vous vous sentez complètement isolé, en dehors du coup ?

M. COMELLI.- Cela m'arrive régulièrement. C'est le challenge du chef d'entreprise : se réinventer avec l'évolution des marchés.

On est ici au ministère de l'Industrie. Les pouvoirs publics ont un vrai rôle. Ils accompagnent la filière, et c'est formidable. Beaucoup d'initiatives très utiles sont prises. Pour autant, cela ne remplacera jamais l'entrepreneur. C'est à nous d'inventer les solutions pour nos clients.

M. ADES.- Ne m'en veuillez pas, je vais vous quitter pour écouter M. PETITJEAN.

Notre hôte nous avait donné jusqu'à 13 heures. Ce n'est pas grave, je vais déborder un peu avec vous, Monsieur PETITJEAN, Directeur de SEPREM.

Que dites-vous de tout cela ?

M. PETITJEAN.- Mon métier consiste à travailler pour des émetteurs d'information qui sont, soit des médias éditeurs, donc des gens qui gagnent leur vie avec de la vente au numéro, de l'abonnement ou de la publicité, soit des postes de dépense d'entreprises qui ont besoin de communiquer en produisant des supports papiers, numériques, audiovisuels, etc.

Depuis 4/5 ans, on n'entend plus « un média va tuer l'autre » : c'est terminé. Tout le monde a compris qu'Internet ne tuerait pas la télévision, qui n'avait pas tué la radio, qui n'avait pas tué le journal, qui n'avait pas tué la place du village. Tout le monde a compris qu'aujourd'hui, il fallait un réseau « dispositifs d'information » et travailler pour que les messages, soit parce qu'ils sont une source de profits pour les éditeurs, soit parce qu'ils sont une nécessité de communication pour les annonceurs passent au mieux.

Ce que j'ai entendu correspond exactement à ce que je pense. Toutes les études que l'on fait aujourd'hui disent à peu près la même chose. Entre le média papier imprimé et les autres médias, il y a une différence de nature. Si vous y réfléchissez bien, le journal, le magazine ou le livre est le seul média qui soit physique.

La télévision, la radio, l'Internet ne s'incarnent pas physiquement. Il faut aujourd'hui que les médias, qui sont physiques, le soient encore plus. Par exemple, le magazine Marmiton, lancé par le site éponyme, qui est extrêmement puissant pour donner des recettes de cuisine, a non seulement la forme d'un magazine, mais en plus il est dos carré. Le papier a été choisi avec soin et la couverture est gaufrée avec de la dorure. On en rajoute dans la polysensualité et dans le physique, et le magazine pèse 600 grammes ! C'est un véritable objet physique.

Pour faire des arbitrages, il faut raisonner en termes de nature. Celle du média papier est tout à fait différente. Il faut fortement pousser le trait là-dessus.

Deuxième chose – et c'est ce qu'évoquait Xavier : média d'offre et de demande. Cela fait très longtemps qu'on ne va plus sur Internet parce qu'on a une demi-heure à perdre en disant : *"je vais surfer sur Internet pour voir si des choses ne m'intéresseraient pas"*.

Aujourd'hui, on est dans la demande : on a une question précise et on veut une réponse immédiate.

Une étude est récemment sortie aux États-Unis sur une recherche complexe. Avant, vous alliez à la bibliothèque, vous passiez des coups de fil, vous cherchiez des experts. Si au bout de 15 jours vous aviez trouvé un embryon de réponse, vous étiez satisfait. Aujourd'hui, aux États-Unis, sur une recherche experte, qui passe naturellement par Internet, celui qui, au bout de 8 minutes, n'a pas de réponse envisage très sérieusement de casser l'écran.

Média de demande, mais en revanche, pas du tout média d'offre. Quand un magazine correspond à un centre d'intérêt (beauté, 2CV, etc.) et que vous tombez sur une offre publicitaire qui correspond à votre centre d'intérêt, vous allez évidemment être beaucoup plus sensible à cela et allez découvrir des idées, des produits, des pratiques, etc.

Cette force de média d'offre, nous, quand on travaille sur la réorganisation de dispositifs d'information, c'est quelque chose qui n'existe pas ailleurs, à part peut-être avec la télévision ; sauf qu'au moment où l'on découvre des choses que l'on n'attendait pas, si c'est la publicité, c'est plutôt le moment où on est pris d'un besoin pressant d'aller chercher une bière ou d'éliminer la bière... C'est donc un problème de fonction.

J'entendais tout à l'heure ce qu'il se passait à la Réunion. C'est intéressant. C'est un problème d'évolution de notre société qui est de plus en plus tribale, comme le disait le sociologue Michel MAFFESOLI. Ce qui rassemble au sein d'un petit groupe d'individus est aujourd'hui beaucoup plus fort que ce qui rassemble l'ensemble des individus. On peut le déplorer mais c'est ainsi. C'est une des raisons pour laquelle la presse quotidienne, notamment régionale, ne se porte pas bien.

Reportez-vous 20 ans en arrière. La grand-mère était supporter de l'équipe de foot alors qu'elle ne connaissait ni les règles ni le nombre de joueurs, le manutentionnaire s'intéressait à la vie de l'entreprise de l'usine du coin parce que c'était sa communauté ; aujourd'hui, tout cela explose.

Si, comme le soulignait Xavier, la presse se porte bien, ce n'est pas toute la presse mais plutôt une presse de segmentation. Les chiffres de la diffusion par abonnement sont difficiles à avoir. Mais sur 2011, environ 300 titres nouveaux sont sortis et un peu plus d'une trentaine ont disparu. Dans tout cela, il n'y a pas de quotidien. Il y a eu très peu de grands magazines, mais beaucoup de segmentation. Il y a eu un quatrième magazine pour les gens qui s'intéressent aux 2CV qui se porte très bien.

C'est ce qu'il se passe avec les gens qui savent aujourd'hui fabriquer des choses extrêmement pointues ; c'est évidemment très intéressant, à mon sens.

M. ADES.- Ce que vous racontez les uns et les autres me passionne, et je ne suis pas le seul. Nous pourrions continuer nos discussions tout à l'heure, autour du buffet.

Pour l'instant, je vous propose d'écouter M. ROBIN, chef du service de l'industrie au ministère de la Justice. Il remplace M. ROUSSEAU.

CONCLUSION PAR M. YVES ROBIN, CHEF DU SERVICE DE L'INDUSTRIE AU MINISTERE DE LA JUSTICE

M. ROBIN.- Mesdames et Messieurs, je voudrais tout d'abord m'excuser de vous avoir rejoints il n'y a que quelques minutes, mais j'étais pris par d'autres obligations ce matin.

Je sais que vous avez eu une matinée très riche dans les débats autour des tables rondes, et il me revient de conclure les travaux de cette matinée.

La place de l'imprimé a été largement abordée, c'est bien naturel, dans un monde où la communication devient de plus en plus multimédia. Le texte écrit doit trouver sa place parmi tous les supports immatériels. Plusieurs messages sont ressortis de ces différentes tables rondes.

Je voudrais pour ma part porter votre attention sur deux de ces messages qui m'apparaissent fondamentaux.

Le premier, c'est que la technologie numérique ne représente encore aujourd'hui qu'environ 5 % de l'activité graphique en France mais va connaître un essor important dans les dix années à venir sur les marchés de proximité qui concernent, au premier chef, les entreprises de moins de 20 personnes.

Les imprimeurs, vous devez dès maintenant vous préparer – sans attendre – à ce virage technologique afin de répondre à l'évolution de la demande qui continue d'évoluer vers les petites séries, voire les très petites séries.

Je sais, Mesdames et messieurs, qu'un certain nombre d'entre vous ont pris ce tournant, mais aujourd'hui, c'est toute la profession qui doit opérer ce virage.

Deuxième message : les imprimeurs fournissent une prestation technique de très haute qualité. Mais aujourd'hui, au-delà de cette prestation technique, il est indispensable de développer une prestation de services et il est indispensable que vous puissiez vous montrer force de proposition envers vos donneurs d'ordres.

En effet, le client attend de plus en plus de l'imprimeur un service global, personnalisé, qui inclut le prépresse, l'impression mais aussi le façonnage et le routage pour ne parler que de ces deux éléments. En d'autres termes, la prestation de service globale devient le véritable vecteur de différenciation compétitive de l'imprimé au sein d'un marché de la communication de plus en plus concurrentiel.

Je ne vais pas revenir sur les différents défis auxquels sont aujourd'hui confrontés les industriels de la filière graphique. Il en a été largement question au cours de cette matinée de travail. Ce que je veux surtout retenir, c'est l'optimisme, me semble-t-il, qui s'est dégagé de ces débats.

L'évolution du paysage de la communication crée de vraies opportunités pour la filière graphique. Dans ce cadre, je voudrais souligner l'importance des travaux menés par Réseau Filière Graphique, RFG, dans le but de contribuer à dynamiser la filiale graphique.

Ce Réseau Filière Graphique est une structure de concertation créée par le service de l'industrie en 2006 et chargé de définir les axes d'action en faveur de la chaîne graphique. Ce RFG se compose des structures suivantes : les services centraux de la direction générale de la compétitivité de l'industrie et des services, les représentants des services compétitivité et développement économique de 11 DIRECCTE, direction régionale de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi, et les organisations professionnelles de l'imprimerie, Union Nationale de l'Imprimerie et de la Communication, groupement des métiers de l'imprimerie et plus récemment le Syndicat de l'Impression Numérique.

Le plan d'action en faveur des industries graphiques qui résulte des travaux de Réseau Filière Graphique comporte à ce jour plusieurs actions qui ont été évoquées lors de la première table ronde : l'étude sur le différentiel de compétitivité entre les industries graphiques françaises et leurs concurrents européens, dont les résultats vous ont été

présentés en début de matinée. Trente propositions d'actions ont été proposées par le cabinet Ernst&Young. Ces propositions seront examinées dans le cadre du RFG à la lumière des débats de ce matin en favorisant aussi bien des objectifs de court terme que des objectifs de moyen terme. Ont été également évoqués l'action d'Imprim'Luxe, dont l'objectif est de conquérir ou reconquérir des marchés de l'industrie et du luxe, « l'engagement de progrès » qui sera annexé à la charte de la médiation interentreprises et qui a pour ambition de privilégier les principes de loyauté et de bonnes pratiques entre tous les acteurs de la filière graphique. Une autre action relative à la colorimétrie, qui n'a pu être évoquée à cette table ronde, a pour finalité d'accompagner 50 imprimeurs dans leur recherche de conformité avec les normes internationales de colorimétrie – la norme ISO 12 647, me dit-on. L'objectif sera de leur permettre de répondre au mieux aux attentes et aux besoins exprimés par les donneurs d'ordres.

Il y avait urgence à lancer cette action alors qu'en Allemagne plus de 400 imprimeurs travaillent en conformité avec ces normes ; en France, à ce jour, seules une trentaine d'entreprises sont en conformité avec cette norme ISO.

Le plan dans d'action en faveur de tous les acteurs de la chaîne graphique ne s'arrête pas fin 2011. Un nouveau plan pour la période triennale 2012-2014 est en train d'être mis en place et s'appuie sur un constat partagé, répété maintes fois ce matin. La demande du marché de l'impression a évolué et évolue vers les petites et très petites séries et le paysage s'est diversifié avec la montée en puissance des outils numériques.

Une action sur l'intégration des technologies numériques dans l'imprimerie et le décloisonnement des marchés de la presse et du labeur est en préparation.

Comme vous pouvez le constater, Mesdames et Messieurs, c'est un plan ambitieux en faveur de la filière graphique que la direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services a mis en place et va développer en liaison, je veux le souligner, avec les DIRECCTE et bien sûr les organisations professionnelles de la filière.

Je veux croire que ce plan d'action aura pour effet de fédérer l'ensemble des acteurs de la filière graphique sur tout le territoire. Il sera, soyez-en certains, particulièrement suivi par mes services.

Je souhaite que les travaux du RFG se poursuivent et puissent progressivement s'élargir à l'ensemble de la filière graphique, clients et fournisseurs, dans l'esprit de filière industrielle qui guide nos actions depuis les états généraux de l'industrie de 2009 et début 2010.

Avant de clôturer ce colloque, je voudrais remercier l'ensemble des intervenants qui ont accepté de venir témoigner de leur expérience. Je tiens également à remercier tout particulièrement les trois organisations professionnelles, l'UNIC, le GMI et le SIN, pour leur implication dans la préparation de cette manifestation. Merci également aux représentants des DIRECCTE pour leur collaboration dans les travaux du réseau filière graphique et pour les actions qu'ils conduisent dans leurs régions au bénéfice de cette filière. Merci enfin à Didier ADES pour l'animation de ce colloque et la conduite des débats.

Je vous invite maintenant à poursuivre les échanges, comme vous nous y invitiez il y a quelques instants, autour d'un verre.

Bonne fin de journée à tous et merci de votre attention.

(Le colloque se termine à 13 heures 15.)

