



MINISTÈRE
DU TRAVAIL,
DE L'EMPLOI
ET DE L'INSERTION

*Liberté
Égalité
Fraternité*



Financé par le Plan d'Investissement dans les Compétences

Réalisation de diagnostics de situation sur les impacts de la crise
et la gestion des compétences par les entreprises

Lot 3 – Communication Graphique et Multimédia (CGM)

30 Novembre 2021

Rappel des objectifs

- Projet dans le cadre de l'Appel à projet du Haut Commissariat aux Compétences
- **Volet 1 : des diagnostics de situation rapides et opérationnels pour identifier les conséquences de la crise sur l'activité, l'emploi, l'organisation du travail et la gestion des compétences**
- **4 lots**
 - 3 lots de diagnostics d'entreprise de moins de 50 salariés
 - branches professionnelles de l'alimentation de détail (lot 2)
 - **branches professionnelles de la Communication Graphique et Multimédia, CGM (lot 3)**
 - branches professionnelles de type B to C (lot 4)
 - 1 lot d'analyse consolidée (lot 1)
- **Objectifs**
 - Analyser la situation des entreprises sur la base de diagnostics d'entreprise
 - Analyser transversalement pour réaliser un diagnostic sectoriel : grands enjeux (technologies, environnement, organisations, métiers, compétences, etc.)
 - Consolider les diagnostics sectoriels pour identifier les enjeux en termes d'emploi et de compétences (lot 1 réalisé par Kyu Lab)

Rappel de la méthodologie

Analyse sectorielle (12 entretiens)

- Fournisseurs, donneurs d'ordre, formateur, école, centre technique, représentants syndicaux et patronaux

Sur la base de 30 entreprises

- **14 diagnostics d'entreprise (2 en octobre)**
 - Visite d'entreprise / atelier
 - Analyse financière sur 3 ans (uniquement sur 12 entreprises)
 - 3 à 7 entretiens en face-à-face par entreprise
 - 2 heures avec le dirigeant
 - 1 heure avec des salariés des différentes fonctions (commercial, préresse, impression, finition, qualité, etc.)
- **16 entretiens avec des dirigeants d'entreprise**
 - Entretiens téléphonique de 30 minutes

Plus de 90 entretiens

Caractéristiques des entreprises

Effectif : de 3 à 48 salariés

Positionnement marché

- Labeur généraliste
- Notice pharmaceutique
- Routage
- Packaging
- Etiquettes

Technologies d'impression

- Offset
- Flexographie
- Sérigraphie
- Numérique

Notre grille d'analyse des entreprises

Des diagnostics flash structurés autour de 12 dimensions permettant d'avoir une vision globale de l'entreprise :

- **Marché et concurrence**
- **Clients et produits**
- **Image et notoriété**

L'identité et le positionnement actuels

- **Futur souhaitable et stratégie**
- **Veille, ouverture et innovation**
- **Territoire et société**

La dynamique stratégique

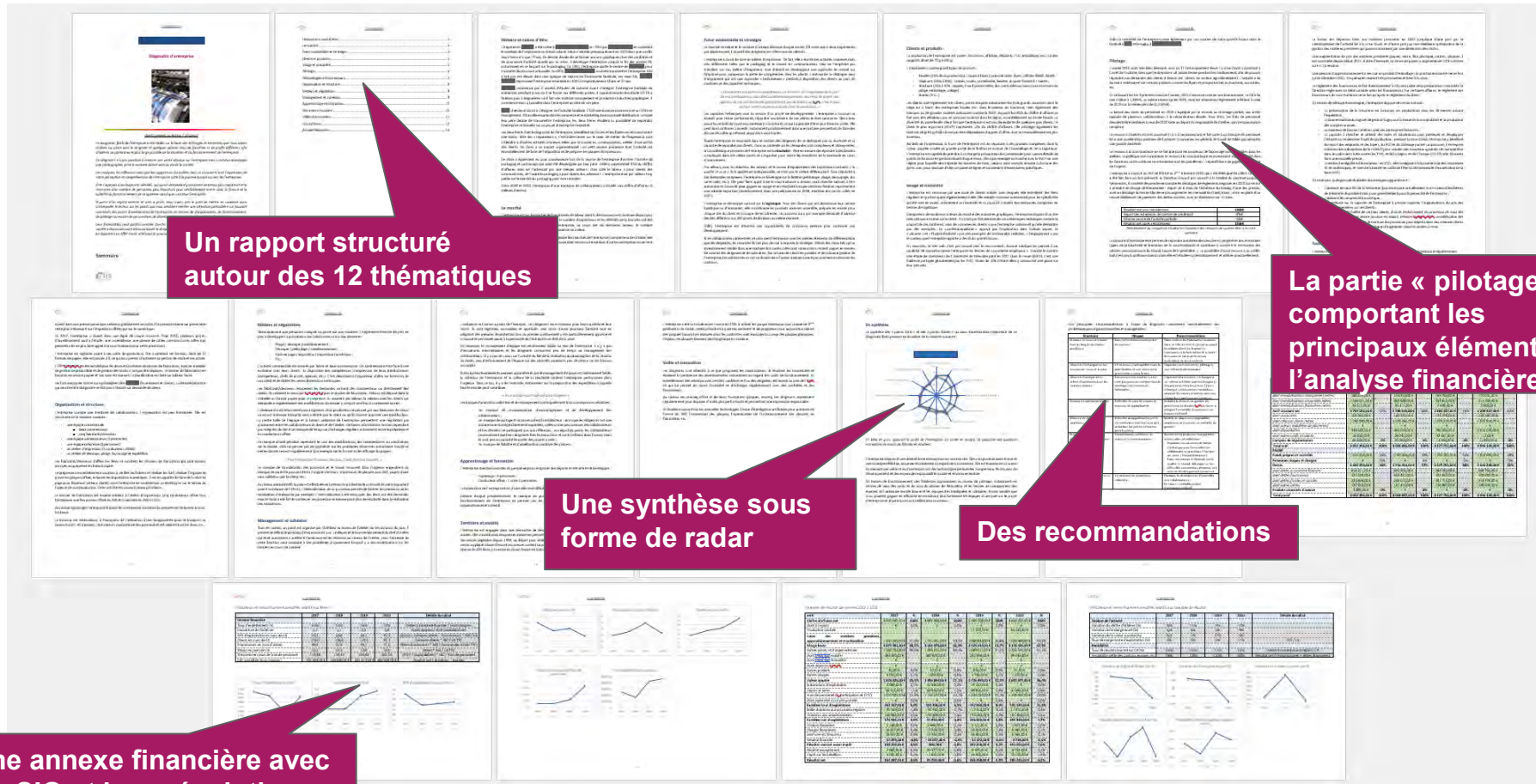
- **Organisation et structure**
- **Pilotage**
- **Technologies et fournisseurs**

Le système de production

- **Apprentissages et formation**
- **Métiers et régulations**
- **Management et cohésion**

Le système social

Un livrable de diagnostic pour chacune des 14 entreprises ayant participé à la démarche



Un rapport structuré autour des 12 thématiques

La partie « pilotage » comportant les principaux éléments de l'analyse financière

Une synthèse sous forme de radar

Des recommandations

Une annexe financière avec les SIG et leurs évolutions

Avertissement préalable



- **Précautions de lecture et d'analyse des résultats :**
- **Compte tenu de la méthode utilisée, l'échantillon comporte fort probablement des biais par rapport à l'ensemble des entreprises de moins de 50 salariés du secteur**
 - Un effet « bon élève »
 - Un effet « ouverture et prise de recul » du dirigeant plus important (acceptation du diagnostic et du temps à y consacrer...)
 - Un effet « taille de l'échantillon » d'entreprises relativement faible au regard du secteur (14 entreprises étudiées dont seulement 12 pour l'analyse financière sur près de 4000 sociétés)
 - Un effet « taille de l'échantillon » des personnes rencontrées notamment pour les structures les plus grandes (focalisation uniquement sur quelques fonctions clés)
- **Compte tenu de la situation du secteur, et de ce qu'en disent les acteurs, il est probable que les « faiblesses » et « fragilités » identifiées sur les entreprises étudiées soient accentuées au niveau du secteur**

Sommaire

- 1. Les caractéristiques du secteur**
- 2. Les enseignements de l'analyse financière**
- 3. Les évolutions des marchés et des clients**
- 4. Les capacités d'adaptation des entreprises : identité et stratégie**
- 5. Les capacités d'adaptation des entreprises : système de production et management**
- 6. Une cartographie du secteur**
- 7. Pistes et recommandations**

1. Les caractéristiques socio-économiques du secteur

Un secteur composé très majoritairement de TPE concentrées sur quelques régions



49 619
salariés

- 13%
entre 2017 et 2020



4 145
entreprises

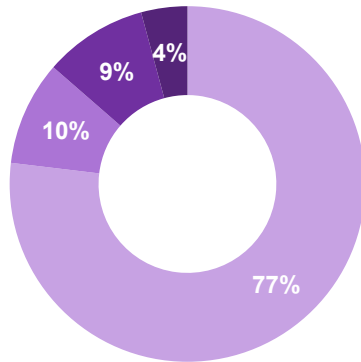


Les entreprises de moins de 50 salariés
emploient
58% des salariés

Sources : Acoess 2020 (effectifs), IDEP 2019 (entreprises)

Taille des entreprises

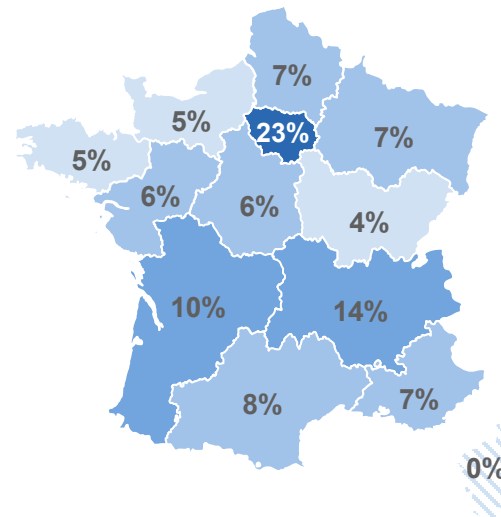
Source : Insee Dads 2017 (entreprises) et Sirene 2018 (établissements)



Moins de 11 salariés
de 11 à 19 salariés
de 20 à 49 salariés
Plus de 50 salariés

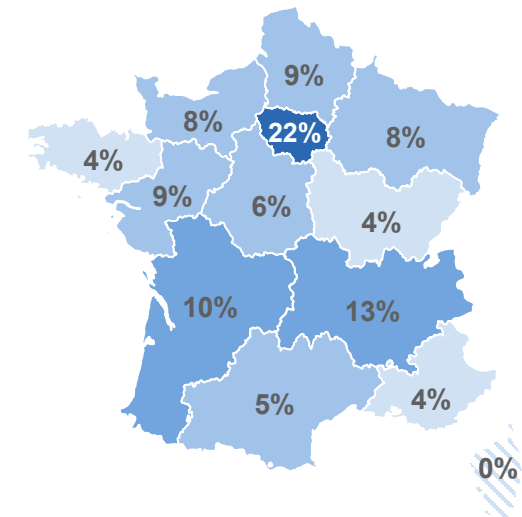
Répartition du nombre d'entreprises par région

Sources : IDEP, 2019 (chiffres 2017)



Répartition du nombre de salariés par région

Sources : IDEP, 2019 (chiffres 2017)



Un secteur de main d'œuvre vieillissante majoritairement masculine

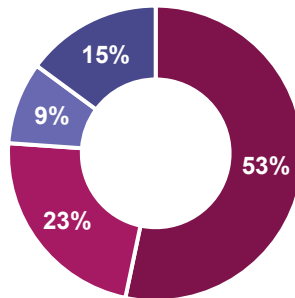


35% de femmes
(contre 46% toutes branches confondues)

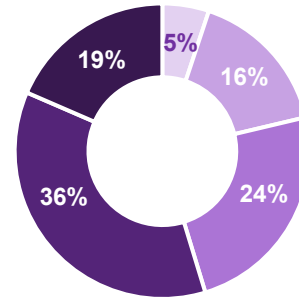
Répartition des effectifs salariés par CSP et âge

Source : IDEP, Agefos-PME CGM, 2017

- Ouvriers
- Employés
- Techniciens, agents de maîtrise
- Ingénieurs et cadres



1 salarié sur 2 est ouvrier
contre 8 salariés sur 10 toutes branches confondues

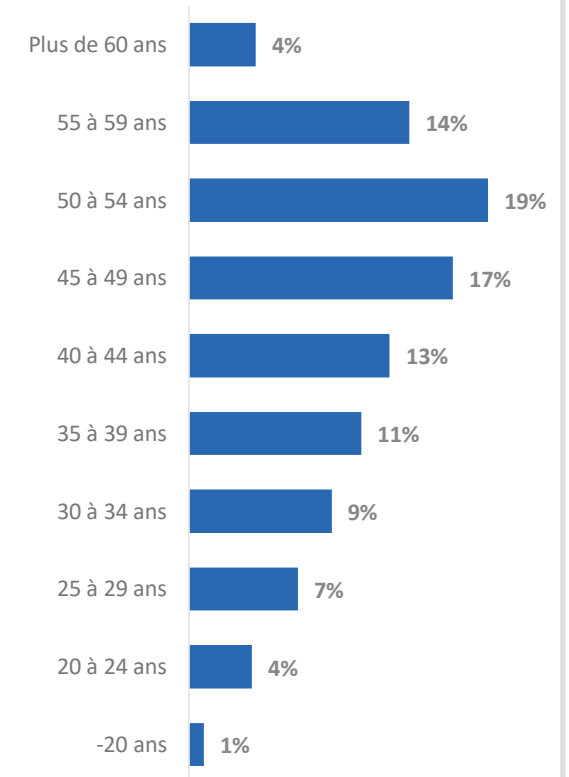


Plus de la moitié des salariés a plus de 45 ans

contre 8 salariés sur 10 toutes branches confondues

Pyramide des âges de la branche

Source : IDEP, Agefos-PME CGM, Lourmel, 2017



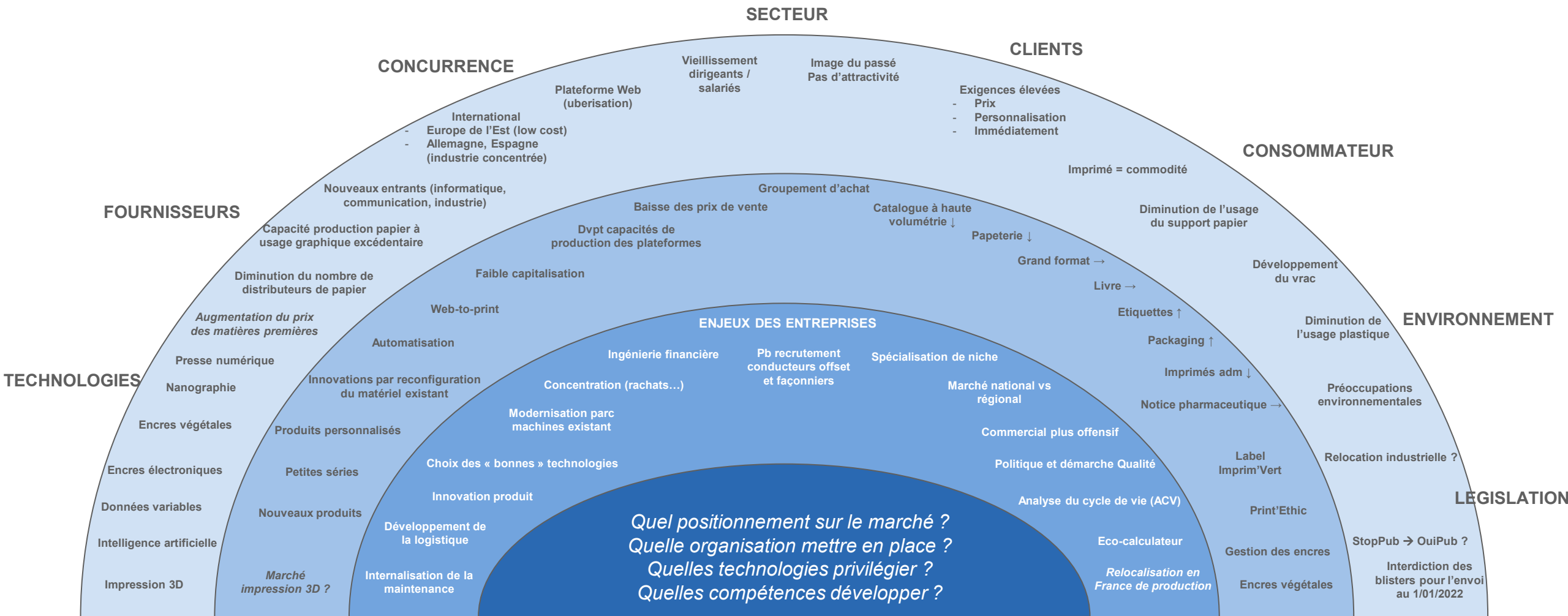
Une pluralité d'industries graphiques difficiles à appréhender

- **Des activités difficiles à appréhender au travers des classifications institutionnelles (NAF, IDCC)**
- **Des activités diverses qui ont en commun de participer à la chaîne graphique**
 - La chaîne graphique se caractérise par l'ensemble des activités permettant une impression graphique sur un support
- **Des singularisations multiples**
 - Par les technologies (offset, sérigraphie, flexographie, numérique)
 - Par le positionnement dans la chaîne graphique (amont/aval de l'impression)
 - Par les marchés
- **Des « marchés » de fait difficiles à appréhender**
 - Notre échantillon peut être segmenté en 5 groupes d'industries graphiques très différenciés difficiles à identifier selon les classifications « officielles »
 - **Labeur** : conception de produits imprimés principalement sur des supports papiers (brochures, catalogues, livres, affiches, cartes de visite, PLV, etc.) avec des finitions diverses (découpe, pelliculage, pliage, collage, etc.)
 - **Etiquettes** : impression sur des supports autocollants principalement à partir de la sérigraphie pour des usages alimentaires, industriels, etc.
 - **Packaging** : conception de produits d'emballage imprimés à base de papier et carton
 - **Notice pharmaceutique** : impression de notices liés aux produits pharmaceutique, sur papier fin et aux pliages multiples et complexes
 - **Routage** : activités d'impression personnalisée (technique numérique avec données variables) et de mise sous pli ou sous film pour adresser des produits à des destinataires identifiés

Des classifications institutionnelles qui ne permettent pas de donner une vue d'ensemble du secteur

- Des activités économiques suivies par de nombreux codes NAF par l'INSEE
 - Une classe de référence 18 (imprimerie et reproduction d'enregistrement) : 18.11, 18.12, 18.13, 18.14
 - Des entreprises rattachées de par leur activité ou leur histoire à d'autres classes :
 - Textile (13) : 13.30 ennoblissement
 - Papier-carton (17) : notamment entreprises de packaging
 - Courrier (53) : 53.20 entreprises de routage
 - Edition (58) : 58.11, 58.19, 58.29
 - Informatique (62) notamment pour l'impression numérique
 - Service d'information (63) : 63.11 notamment pour le routage
 - Publicité (73) : 73.11 agence de publicité
 - Activité de soutien (82) : 82.92 conditionnement (packaging)
 - Une difficulté à évaluer la réalité économique (qui dépasse la seule classe 18)
- Des métiers et entreprises relevant de diverses conventions collectives et opérateurs de compétences
 - OPCO-EP pour la plupart des imprimeries
 - OPCO-2i pour certaines entreprises du packaging et de l'étiquette
 - AFDAS pour certaines sur la publicité et la presse
 - OPCO-ATLAS pour certaines du routage et de l'impression numérique

Des industries graphiques au cœur de transformations multiples



Cartographie des évolutions de l'environnement et des enjeux des industries graphiques

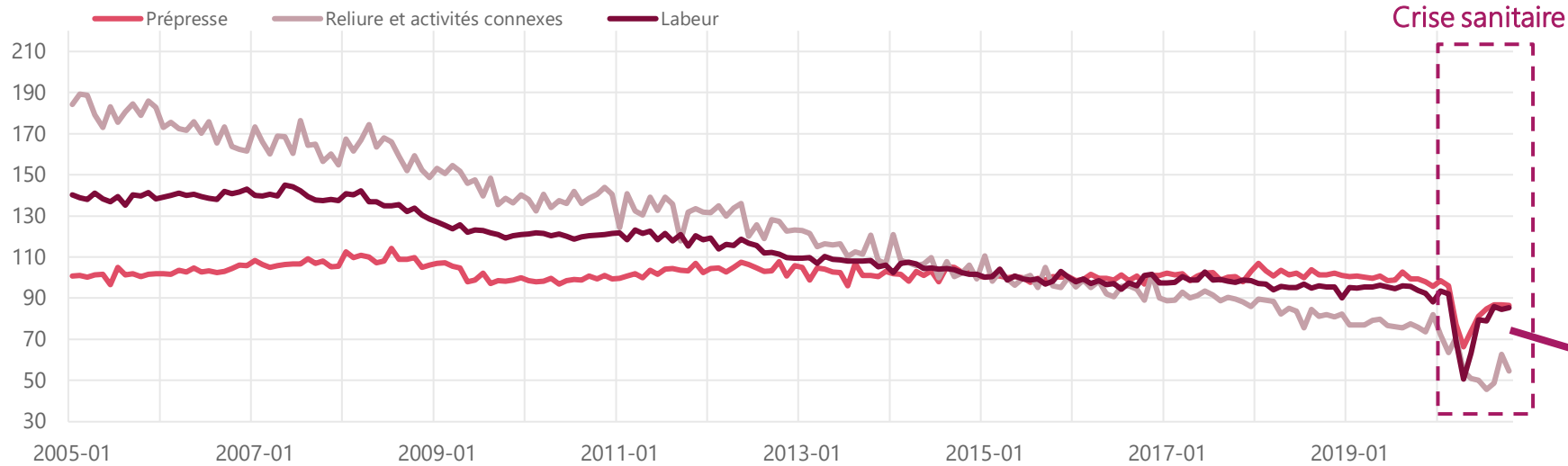
1. Les caractéristiques socio-économiques du secteur

2. Les enseignements de l'analyse financière

Un double effet structurel et conjoncturel sur la situation économique du secteur

Evolution du chiffre d'affaires de la branche des industries graphiques à partir d'un indice de base 100 en 2015

Sources : ESANE



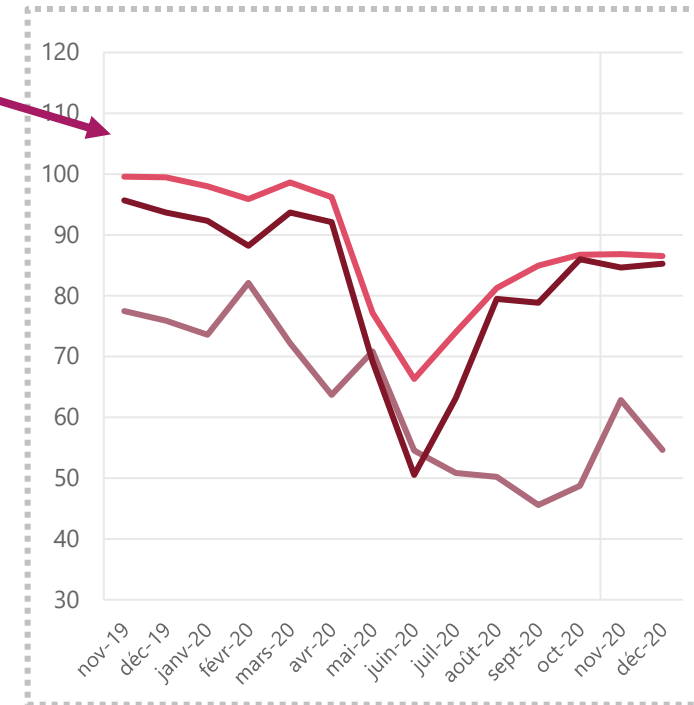
Une diminution de -1,092% à -4,49% par an en fonction de la filière

On observe une baisse tendancielle des activités graphiques depuis plus de 15 ans, et comme pour de nombreux secteurs, les confinements de 2020 ont eu un impact fort en termes de ralentissement de l'activité

Il convient cependant de prendre ces chiffres avec prudence : seules sont prises en compte les entreprises ayant un code NAF de la classe 18 qui ne reflète pas l'ensemble des industries graphiques :

- Le code 18.14 qui chute fortement marque la disparition d'entreprises spécialisées dans le façonnage, or cette activité est de plus ou plus intégrée aux entreprises réalisant l'impression
- De nombreuses entreprises ayant une activité d'impression graphique et de façonnage sont rattachées à un autre code NAF (papier-carton, courrier, informatique, conditionnement, etc.)

Il est de fait difficile de mesurer la réalité de l'activité économique des industries graphiques



14

Des impacts financiers de la crise importants sur les entreprises du secteur en 2020

Des entreprises de labeur fortement touchées

	Labeur	Etiquettes
Chiffre d'affaires	- 14,4%	-1,5%
EBE	-37,4%	
Résultat Net	- 60%	- 5%
Endettement	+ 25%	+ 9%
Part des entreprises déficitaires	41%	20%

D'après l'étude Uniic / Banque de France sur la base de 892 entreprises du labeur et 213 entreprises de l'étiquette

Sur les 30 entreprises interrogées ou diagnostiquées, une variation du CA en 2020 de -40% à une légère augmentation

Des perspectives 2021 et 2022 plutôt bonnes, mais des impacts économiques plus longs...

- Un impact fort sur les approvisionnements
 - Forte augmentation des prix
 - Papier (+60% du prix de la pate à papier)
 - Encres,
 - Énergie
 - Problème de disponibilité des matériaux
- Une poursuite des évolutions structurelles du marché des industries graphiques

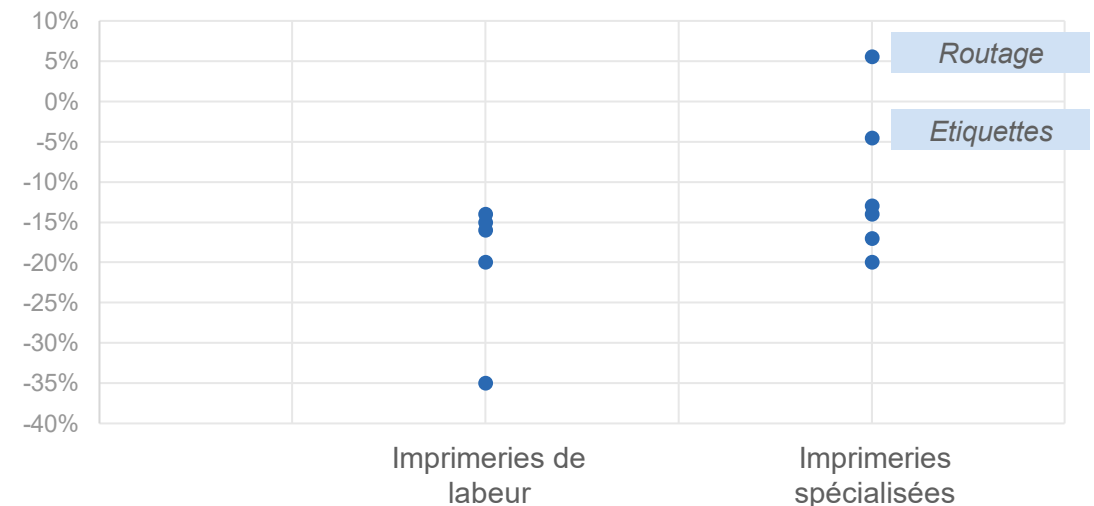
Une baisse généralisée du chiffre d'affaires en 2020 accentuée sur le labeur « généraliste »

- Les entreprises étudiées affichent une baisse moyenne de **14,8%** de leur CA en 2020, relativement proche de la baisse moyenne constatée sur le secteur (-17,9% selon l'IDEP*, -14,4% sur le labeur selon la Banque de France**)
- **Les imprimeries spécialisées** étudiées s'en sortent mieux avec une baisse moyenne de **10,5%** contre **20%** pour les imprimeries de labeur plus « généralistes »
- La spécialisation associée à une diversification de clientèle semblent avoir permis aux imprimeurs spécialisés de mieux résister à la crise

Classement des imprimeries analysées		
Positionnement produits	Evolution du CA en 2020	Nombre de salariés
Routage	+5,60%	9
Etiquettes	-4,50%	15
Portails sur-mesure permettant des impressions à la demande (picking) et de la logistique	-13%	23
Notices de médicaments	-14%	19
Labeur	-14%	30
Labeur	-15%	48
Labeur	-16%	4
Packaging haut de gamme	-17%	38
Labeur	-20%	18
Marquage industriel et publicitaire	-20%	31
Labeur (secteur culture, mode, ...).	-35%	39
Labeur	N/A	28

Matrice de positionnement en fonction des segments produits

Evolution du CA des imprimeries en 2020 selon leur activité

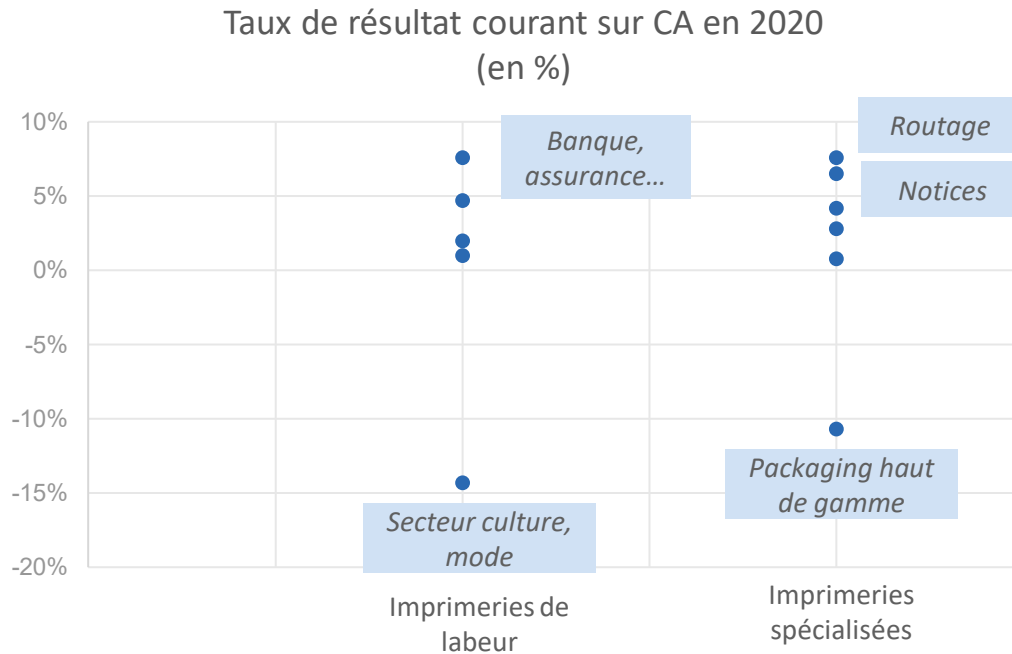


Sources : * La lettre économique, IDEP, mars 2021 ** Etude Uniic/Banque de France, septembre 2021

Une rentabilité en baisse mais qui reste, néanmoins, globalement positive en 2020

- La rentabilité moyenne des entreprises étudiées (taux de résultat courant sur chiffre d'affaires) s'élève à **1,1 % en 2020, en baisse significative par rapport à 2019 (3%)**, du fait de la forte baisse de l'activité de 2020. Cependant, des situations variables apparaissent liées :
 - Au **positionnement produit** (imprimeries de labeur « généralistes » : 0,2 % vs imprimeries spécialisées : 1,9% en 2020)
 - A la **capacité de chaque entreprise à ajuster ses charges d'exploitation variables** (matières premières, sous-traitance, frais de personnel...) à la baisse de son activité

Matrice de positionnement en fonction des segments produits



NB : une société créée courant 2019 n'a pas été prise en compte dans ce graphique.

Chiffres clés rentabilité

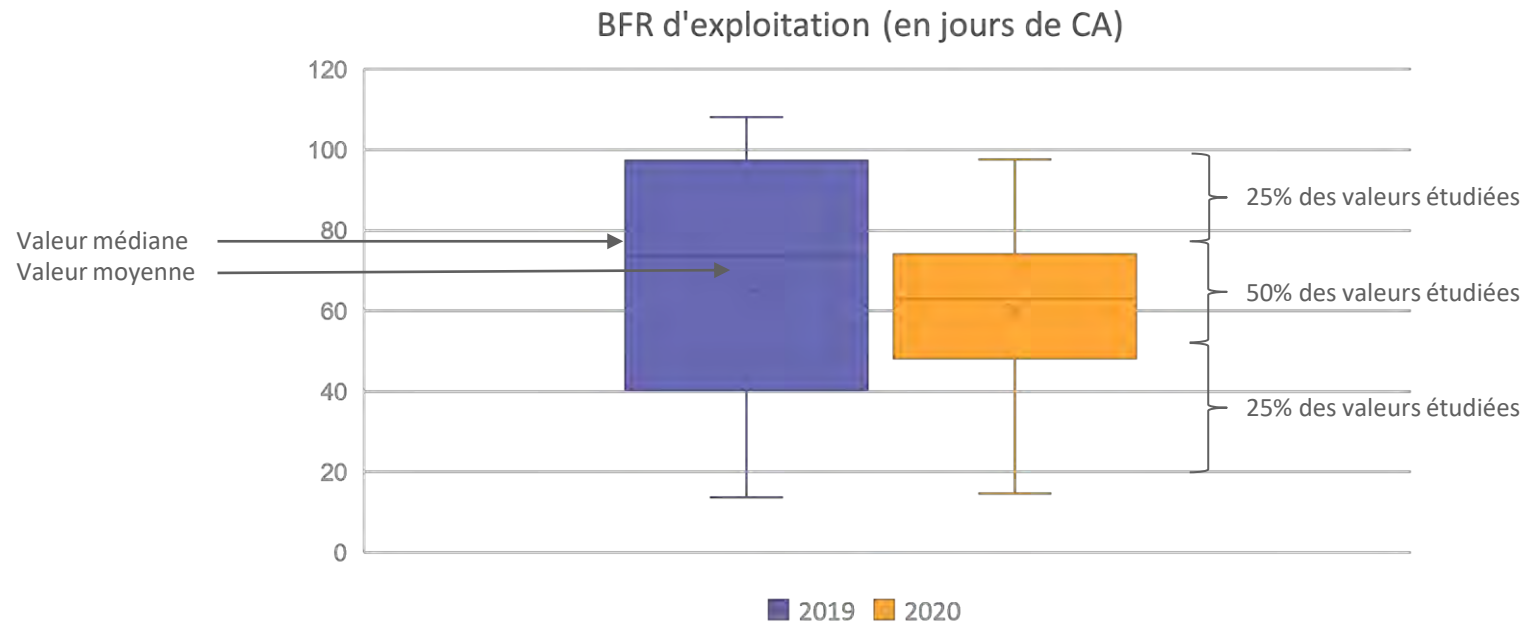
- Moyenne entreprises étudiées 2019 : 3%
- Moyenne secteur 2019 : 3,7%*
- Moyenne entreprises étudiées 2020 : 1,1%
- Moyenne imprimerie de labeur 2020 : 0,2% (de -14,3% à 7,6%)
- Moyenne imprimeries spécialisées 2020 : + 1,9% (de -10,7% à 7,6%)

*Source : L'imprimerie et les activités graphiques, Xerfi, septembre 2021

Une baisse significative du BFR en 2020

- Le BFR correspond aux besoins de financement à court terme d'une entreprise et se calcule de la façon suivante :
(créances clients + stocks – dettes Fournisseurs) / CA
- Le BFR moyen **baisse de 6,5 jours en 2020**, passant de 66,4 jours de CA à 59,9 jours de CA du fait notamment de la baisse des délais de règlement des créances clients, et d'une légère augmentation des délais de règlement fournisseurs dans un contexte de baisse importante du chiffre d'affaires
- **Cela montre que, globalement, les entreprises étudiées ont su maîtriser leurs variables d'exploitation dans un contexte de crise inédite (convergence des délais de règlements clients, fournisseurs et du taux de rotation des stocks)**

Diagramme en boîte (dispersion et évolution 2019-2020)



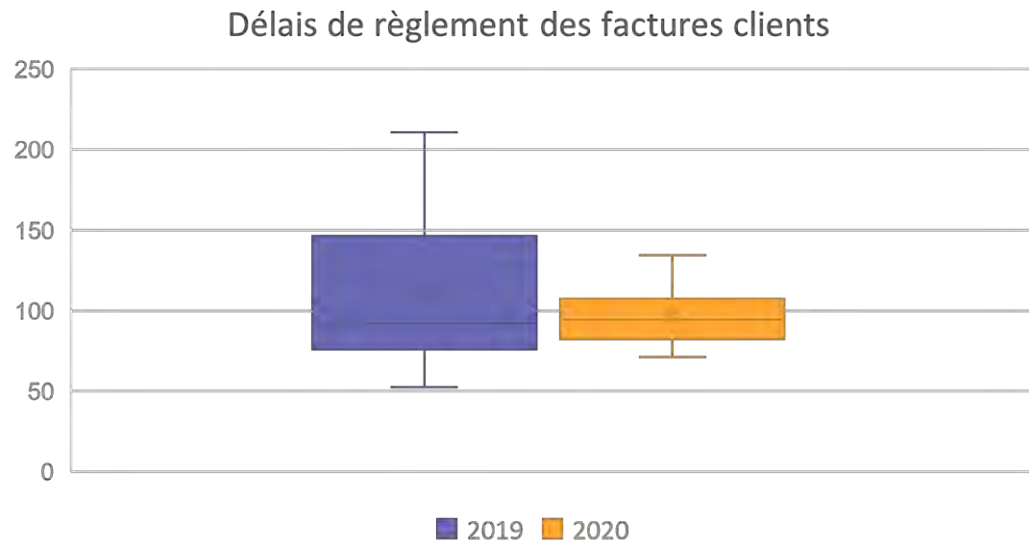
Moyenne du secteur 2017-2019 : 49,3 jours

Source : L'imprimerie et les activités graphiques, Xerfi, septembre 2021

Un effort accru dans la maîtrise des délais de règlement clients

- Le délai de règlement moyen des factures clients est en baisse de 13,2 jours, passant de 109,9 jours en 2019 à 96,7 jours en 2020
- Dans le contexte de crise sanitaire, la plupart des entreprises étudiées semblent avoir pris la mesure de la maîtrise nécessaire du risque client et ont mis en place dès 2020 des modalités de suivi et de relance des créances clients renforcées
- Néanmoins, cet indicateur reste encore globalement élevé et appelle à une grande vigilance en 2022 en matière de maîtrise du risque client (incidences de la fin des mesures de soutien de l'économie, remboursement des PGE, risques de défaillances clients accrus...)

Diagramme en boîte (dispersion et évolution 2019-2020)



Moyenne du secteur 2017-2019 : 75 jours

Source : L'imprimerie et les activités graphiques, Xerfi, septembre 2021

Bonnes pratiques identifiées

- Augmentation de la fréquence des relances clients
- Suivi de la situation de chaque client / alertes via le recours à une agence spécialisée dans le suivi de la solvabilité des entreprises
- Blocage d'une nouvelle commande d'un client qui n'a pas soldé sa créance
- Demande d'une avance permanente à un client à risque afin de pouvoir maintenir la relation commerciale
- Sensibilisation de l'ensemble des équipes (yc production) au risque client

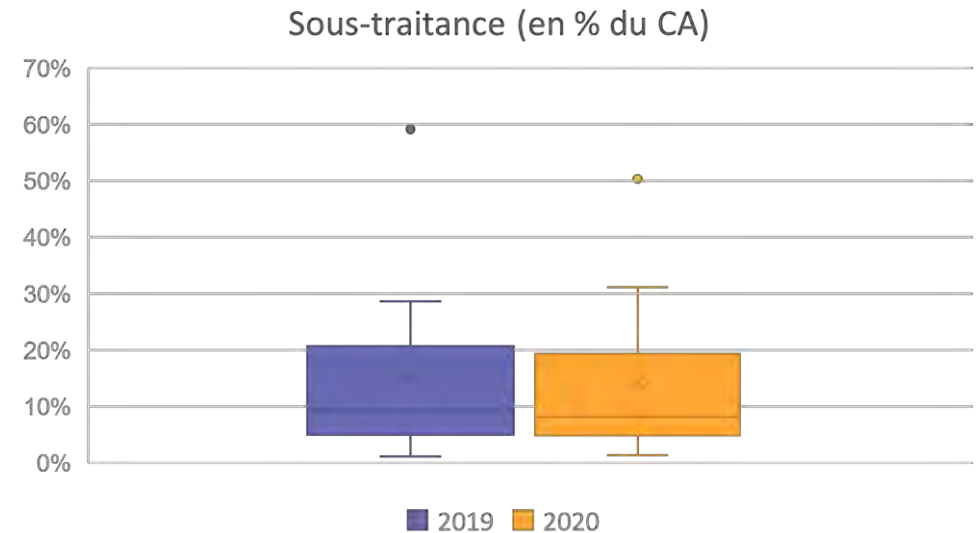
Une stabilité du poids relatif des charges externes en 2020

- La stabilité du poids des charges externes en 2020 (37,6% du CA) s'explique notamment par :
 - Une augmentation du poids relatif des charges externes à coûts fixes (ex : loyers, assurances, énergie...) du fait de la baisse du CA, compensée par...
 - ... une légère baisse de la part de la sous-traitance (de 15,1 à 14,2% du CA)
 - ... une forte baisse des commissions commerciales (ex : apport d'affaires)

Sous-traitance et Commissions d'apport d'affaires

- **Sous-traitance** : elle varie selon le positionnement produit et les politiques de sous-traitance (choix de limiter la sous-traitance ou au contraire de faire travailler des sociétés partenaires). Les sociétés appartenant à un groupe ont tendance à privilégier la sous-traitance à des sociétés internes au groupe
- **Commissions d'apports d'affaires** : plusieurs sociétés font appel à des apporteurs d'affaires avec des commissions variant entre 7 et 15%. Ces commissions versées ont fortement diminué en 2020 en lien avec la baisse générale de l'activité ; cependant, suite à l'évolution des pratiques commerciales engendrées par la crise sanitaire (moins de prospection physique), certains s'interrogent sur la pertinence de ce mode de développement commercial

Diagramme en boîte (dispersion et évolution 2019-2020)



Moyenne secteur 2017-2019 (pour les autres achats et charges externes) : 34% du CA

Source : L'imprimerie et les activités graphiques face à la crise, Xerfi, novembre 2020

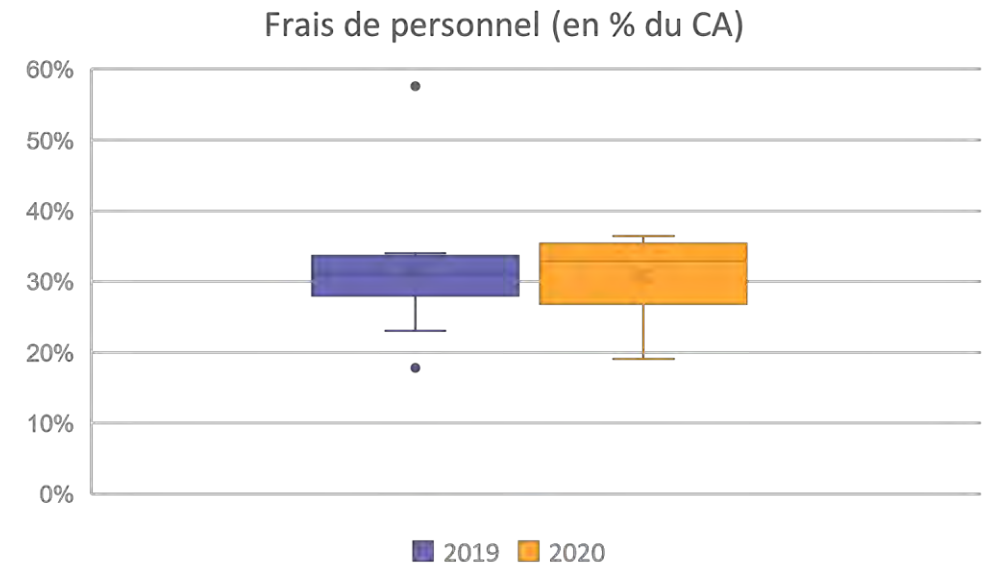
Un ajustement des frais de personnel avec les mesures de soutien Covid-19

- Le poids relatif des frais de personnel dans le CA est stable à environ 31% du CA en 2020. Les entreprises étudiées ont pu réduire leur dépenses de personnel grâce :
 - Aux mesures de soutien Covid 19 (chômage partiel)
 - A un ajustement de leur masse salariale.

Précisions

- **Les frais de personnel sont en baisse en 2020 en valeur absolue du fait :**
 - Du chômage partiel,
 - D'une réduction des heures supplémentaires du fait des baisses d'activité,
 - Des arrêts maladies plus fréquents (COVID, dépressions...),
 - De départ en retraite voire de licenciements, non remplacés.
- **Les produits encaissés au titre de l'activité partielle varient entre 1,7% et 8,1%** du montant des dépenses de personnel 2019 soit l'équivalent d'environ 1 mois de dépenses de personnel. La plupart des entreprises étudiées sont néanmoins restées ouvertes pendant les confinements

Diagramme en boîte (dispersion et évolution 2019-2020)



Moyenne secteur 2017-2019 : 35% du CA

Source : L'imprimerie et les activités graphiques face à la crise, Xerfi, novembre 2020

Un recours important aux dispositifs de soutien Covid-19

- Une large palette de dispositifs a été utilisée par les entreprises étudiées :
 - Prêts garantie par l'Etat (PGE)
 - Report d'échéances fiscales ou sociales, négociations de nouveaux échéanciers
 - Report des échéances financières des emprunts
 - Report voire annulation de loyers
 - Un recours au chômage partiel

Endettement et modes de financement

- Un peu plus de la moitié des entreprises étudiées ont contractualisés des **PGE (Prêts Garantis par l'Etat)** ou ont bénéficié du fond de solidarité
- En conséquence, le taux d'endettement global est en hausse (de 103% en 2019 à 142% en 2020) ; ce chiffre élevé cache des situations très disparates :
 - 0% pour des imprimeries appartenant à un groupe
 - 513% pour une imprimerie de très petite taille (3 salariés)
- Dans ce contexte, le **crédit bail** reste encore un mode de financement relativement peu utilisé (un tiers y ont recours), l'autofinancement et la dette restant privilégiés
- **Les groupes offrent la possibilité de financement élargis (ex : location longue durée au sein du groupe)**

Trésorerie

- Grâce aux PGE, la situation de trésorerie des sociétés étudiées s'est globalement améliorée en 2020 même si certaines présentent toujours un niveau de trésorerie faible voire préoccupant.
- **Points de vigilance et recommandations :**
 - Les remboursements des PGE à venir sont à anticiper afin d'éviter de se retrouver dans une situation de trésorerie délicate
 - Escompte des factures Fournisseurs :
Ce procédé qui permet d'obtenir des remises supplémentaires des fournisseurs (environ 2% à 3%) en contrepartie d'un règlement au comptant permet de générer des produits financiers significatifs ; il s'agit d'une alternative très intéressante aux placements de trésorerie du marché dans un contexte de taux faibles

Malgré leur taille réduite, les entreprises étudiées ont tendance à internaliser une grande partie de la fonction finance

- Le logiciel comptable Sage semble faire l'unanimité tant en terme d'utilisation que de satisfaction
- L'utilisation d'ERP (gestion des devis, de la facturation en lien avec la production...) est largement répandue mais son intégration avec le logiciel de comptabilité reste encore à optimiser (ressaisies manuelles parfois nécessaires dans l'outil comptable)
- Les sociétés appartenant à un groupe peuvent bénéficier de compétences internes mutualisées (ex : expertise comptable, informatique de gestion, paie...) qui sont très appréciées
- Malgré sa technicité, la production de la paie est souvent internalisée

Points de vigilance et recommandations

- Un des ERP utilisé risque de ne plus être maintenu à moyen terme (Graphisoft de la société Efi)
- Pilotage : Les tableaux de bord prévisionnels de trésorerie ne sont pas systématiquement produits même dans des sociétés à court de disponibilités
- Les calculs de marge sont parfois réalisés de façon estimative et a priori sans suivi du réalisé (en particulier les temps réellement passés)
- La dématérialisation complète des factures clients et fournisseurs reste à mettre en œuvre (obligation légale à échéance 2024)

Exemple d'outils de gestion utilisés

Logiciel de comptabilité	ERP	Gestion de la paie
Sage	Masterprint	Internalisée sur X
Sage	Gamsys	Internalisée au sein du groupe
Sage	Gamsys	Internalisée au sein du groupe
Sage	Netprint	Internalisée au sein du groupe
Sage	Netprint	Internalisée au sein du groupe
Externalisé (expert-comptable)	Aucun ERP	Externalisée
Sage	Graphisoft	Internalisée
Sage	OpenSI	Externalisée
Externalisé (expert-comptable)	Masterprint	Internalisée

Pour 2021, des situations disparates en termes d'évolution de l'activité dans un contexte de fortes tensions sur les matières premières

- En termes d'activité, la crise sanitaire a affecté l'ensemble du secteur en 2020, en revanche, 2021 semble présenter des situations plus disparates en fonction du positionnement produits de chaque société :
 - des reprises plus ou moins marquées (de + 5 à +20%)
 - une absence de reprise (ex : positionnement sur des secteurs confinés dans la durée (ex : culture...))
 - des situations qui se dégradent (ex : effet décalé de la crise sanitaire dans le segment des notices pharmaceutiques)

Matières premières et approvisionnements

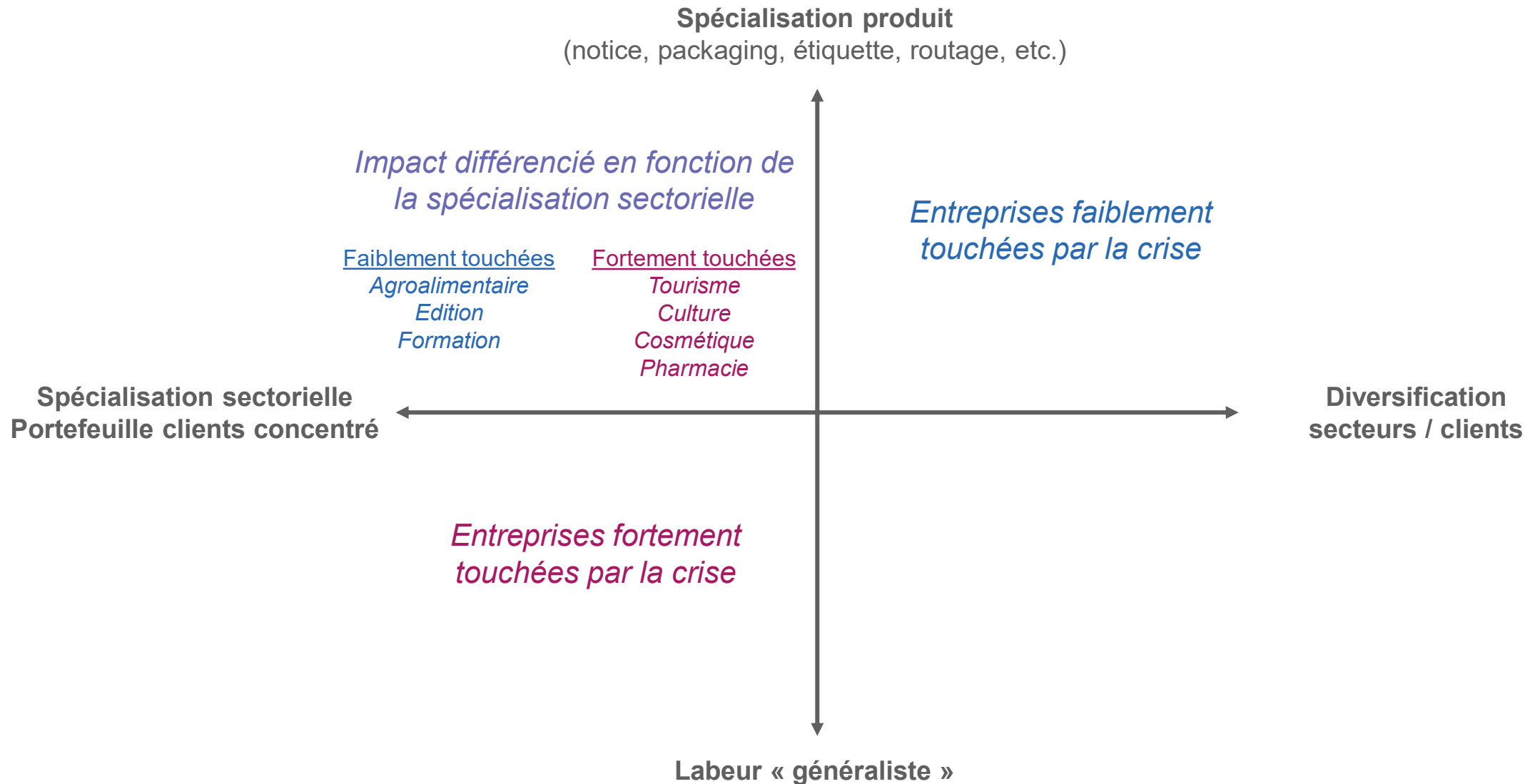
- Une augmentation du prix des matières premières (papier, encre, film plastique, cartons, plaques...) est constatée par toutes les entreprises depuis début 2021...
- ...ainsi qu'un rallongement des délais de livraison (ex : 6 mois pour ces cartons épais d'emballage)...
- ...voire un risque de pénuries sur certaines matières premières (ex : cartons emballages, micro-électronique, étiquettes antiseptiques...).
- En conséquence, les imprimeurs constituent des stocks de réserves.
- Certains arrivent à reporter tout ou partie de l'augmentation dans leurs tarifs d'autres avouent ne pas être en mesure de le faire...

Exemples de prévisions de chiffres d'affaires 2021

Positionnement produits	Evolution du CA en 2020	Perspectives de CA 2021
Portails sur-mesure permettant des impressions à la demande (picking) et de la logistique	-13%	
Notices de médicaments	-14%	
Labeur	-14%	
Labeur	-15%	
Packaging haut de gamme	-17%	+5 à +10%
Labeur	-20%	+10%
Marquage industriel et publicitaire	-20%	+19%
Labeur (secteur culture, mode, ...).	-35%	-7%

Hors sociétés clôturant au 30/06 ou ne disposant pas des données au moment de l'entretien

Des entreprises impactées différemment par la crise du fait de leur positionnement



En synthèse, de forts impacts financiers atténués par les mesures de soutien Covid-19

- **Une baisse généralisée de l'activité accentuée pour les imprimeries de labeur :**
 - Une baisse moyenne de 14,8% du Chiffre d'affaires des entreprises étudiées très proche de la baisse observée sur le secteur
 - Des imprimeries spécialisées qui s'en sortent mieux avec une baisse moyenne de 10,5% contre 20% pour les imprimeries de labeur « généralistes »
 - Une spécialisation associée à une diversification de clientèle qui ont permis aux imprimeurs spécialisés de mieux résister à la crise
- **Des imprimeurs qui ont globalement réussi à « limiter la casse » en termes de rentabilité (taux moyen de résultat courant sur chiffre d'affaires de 1,1 % en 2020 vs 3 % en 2019) grâce :**
 - Au recours à la large palette de mesures de soutiens Covid-19 et en particulier au chômage partiel qui a permis de réduire les frais de personnel
 - Aux ajustements des coûts de production réalisés (ex : réduction des achats de matières premières, ajustement de la sous-traitance...)
- **... et qui semblent être parvenus à maîtriser leur Besoin en Fonds de Roulement (BFR) :**
 - Une baisse significative du BFR grâce, notamment, à un effort accru dans la maîtrise des délais de règlement clients (baisse de 13,2 jours du délai de règlement moyen des factures clients qui passe de 109,9 jours en 2019 à 96,7 jours en 2020)
- **Un recours massif aux PGE (Prêts Garantis par l'Etat), à titre défensif ou préventif, qui pourrait, néanmoins peser sur l'avenir...**

Malgré une reprise inégale, des hausses des coûts et une fin des mesures de soutien qui appellent à la plus grande vigilance en termes de pilotage de l'activité

- **Une reprise de l'activité en 2021 plus ou moins marquée selon les positionnements produits et secteurs des imprimeurs :**
 - Des perspectives de croissance entre 5 et 20% pour les entreprises les mieux positionnées...
 - ... mais un impact décalé de la crise sanitaire sur certains segments produits (ex : notices pharmaceutiques)...
 - ... et des secteurs dans lesquels la crise s'inscrit dans la durée (ex : culture, tourisme...)
- **Des hausses des coûts de production qui vont peser sur la rentabilité du secteur :**
 - Une forte hausse des coûts des matières premières et du transport, difficiles à répercuter dans les tarifs appliqués, dans un contexte de mise en concurrence accrue entre les imprimeurs
 - Des difficultés d'approvisionnements en matières premières (rallongement des délais de livraison, risque de pénurie sur certains produits...) qui amènent les imprimeurs à constituer des stocks de réserve
 - Une possible hausse des coûts salariaux à venir (hausse du SMIC, difficultés de recrutement...) ?
- **Une amélioration de la trésorerie « en trompe l'œil », grâce aux PGE, qui appelle à la plus grande vigilance dans le pilotage prévisionnel de la trésorerie...**
 - Pour être en mesure de rembourser les échéances PGE à venir
 - Et supporter l'augmentation prévisible du BFR (risque de défaillance accrus des clients, augmentation des stocks...)
- **En conséquence, un risque d'accentuation des écarts de situations économiques entre les entreprises du secteur**
 - Des entreprises saines qui ont fait des demandes de PGE à titre préventif sans l'utiliser et qui ont dégagé des capacités d'investissement
 - Des entreprises en difficulté qui ont utilisé le PGE pour faire face aux dépenses de fonctionnement et dont la fragilité s'est accrue

1. Les caractéristiques socio-économiques du secteur

2. Les enseignements de l'analyse financière

3. Les évolutions des marchés et des clients

Des risques qui pèsent, avec plus ou moins d'acuité, sur l'ensemble des marchés

- **Labeur**

- Une poursuite de la dématérialisation de nombreux supports, accélérée par la crise
- Une banalisation des supports imprimés au travers du numérique « grand public »
- Une guerre des prix frontale notamment avec les « imprimeurs en ligne »
- Une « bataille » de l'écologie perdue au profit du digital ?
- Des expérimentations « oui pub » à venir

- **Notices pharmaceutiques**

- Une protection réglementaire qui pourrait à terme disparaître et conduire à la disparition du marché par l'adoption de solutions alternatives, pour des raisons de coût et/ou d'image « vertueuse »

- **Etiquettes**

- Une disparition de certaines étiquettes au profit d'une impression directe sur le support

- **Packaging**

- Un marché en croissance du fait de la suppression du plastique qui pourrait à terme subir un retournement avec le développement du vrac et/ou de l'emballage réutilisable
- Un développement très fort du carton ondulé non imprimé avec le e-commerce

- **Routage**

- Une réglementation sur le film d'emballage qui crée des incertitudes pour les acteurs et leurs clients
- Une diminution des flux physiques au profit de flux dématérialisés sur le marketing direct et l'imprimé de gestion
- De nouveaux formats de distribution physique de colis et produits autour de hubs locaux

**Quoi ?
Quand ?**



Des exigences clients plus fortes.... ... et une baisse des compétences techniques internes

- **Des délais réduits**
 - Moins d'anticipation des demande
 - Des délais de réalisation très courts suite à la commande
- **Des prix beaucoup plus serrés pour des produits plus complexes**
 - Une banalisation de l'imprimé qui lui fait perdre sa valeur ajoutée auprès des donneurs d'ordre
- **Des produits plus sophistiqués**
 - Matériaux aux caractéristiques spécifiques
 - Combinaison de matériaux
 - Multiples finitions : découpe, pliage, pelliculage, gaufrage, etc.
- **Un suivi de production plus compliqué**
 - Des demandes qui sont modifiées après la commande
 - Des produits complexes sources d'erreur en fabrication
- **Des services à ajouter aux prestations d'impression**
 - Logistique pour compenser la disparition de l'économat des grandes entreprises : gestion de stocks, conditionnement, expéditions, etc.
- **Des clients focalisés sur leur besoin sans se préoccuper de la réalisation**
 - Une méconnaissance des techniques et des contraintes d'impression
 - Une incapacité à évaluer la faisabilité de leur demande et à valoriser convenablement le produit fini
- **Des acheteurs qui ne négocient que sur les prix**
- **Des communicants tournés sur le digital et délaissant le print**
 - Un développement des compétences digitales (web, réseaux sociaux, données, etc.)
 - Une disparition des connaissances techniques de l'imprimé (choix des technologies d'impression et de finition, qualification du besoin, évaluation du rendu et de la qualité, etc.)

Une image traditionnelle de l'imprimerie

- **Un acteur auquel on ne formule pas des besoins « autres » que de l'imprimé « classique »**
 - Un champ de pertinence et de légitimité faible au regard des possibles dans le regard des clients
 - Un acteur de « bout de chaîne » peu valorisé
- **Une image du secteur en décalage avec la réalité**
 - Une image d'industrie « aboutie » sans nouveauté
 - Une faible mise en valeur des innovations technologiques du secteur et des produits nouveaux
- **Une activité qui subit une image négative du point de vue écologique**
 - Une image d'imprimés « inutiles » créateurs de déchets
 - Une image du digital écologiquement positive (pas de visibilité de l'empreinte carbone du digital)



De fait, un marché de l'offre et non pas de la demande où c'est à l'imprimeur de proposer de nouvelles solutions

Une faible demande RSE

- **Des demandes clients en termes de RSE peu nombreuses pour l'instant**
- **Une sensibilité « naturelle » des entreprises du secteur et de leurs salariés faible également**



Un risque fort d'être exclus des demandes et projets des clients si la pression vers davantage de RSE émerge chez les clients

- 1. Les caractéristiques socio-économiques du secteur**
- 2. Les enseignements de l'analyse financière**
- 3. Les évolutions des marchés et des clients**
- 4. Les capacités d'adaptation des entreprises : identité et stratégie**

Un champ de la « stratégie » qui reste encore largement à labourer voire à défricher

- **Une vision stratégique peu développée, pour différentes raisons**
 - Un manque de temps à consacrer par le dirigeant à cette activité
 - Des difficultés à passer de l'intention à la mise en œuvre
 - Un manque de recul, de posture « challengeante » et de démarche liée à l'innovation pour imaginer des pistes plus originales
- **Quelques stratégies de croissance externe : l'enjeu de « réussir à faire groupe »**
 - Des rachats d'entreprise qui peinent à aller au-delà de la simple juxtaposition des activités
 - ➔ Une nécessité d'accompagner cette démarche auprès des dirigeants pour tirer les bénéfices de ce type de stratégie
- **Quelques stratégies de diversification : maintenir ou renforcer ses marges avant tout**
 - Une réflexion qui part généralement du constat d'un effritement voire d'une baisse importante des marges sur les activités pratiquées par l'entreprise
 - Un manque de prise en compte d'éléments fondamentaux pour ce type de stratégie : cibles de clients, besoins des clients (dont ceux auxquels on ne répond pas), potentiel du territoire, etc.
- **Des politiques marketing et commerciales assez peu développées et structurées**
 - Peu de ciblage et de priorisation de segments de clients
 - Des réflexions marketing souvent faibles ou inabouties
 - Un positionnement « local » pas toujours exploité ou mis en valeur de manière forte
- **Des innovations difficiles à suivre et à enclencher**
 - Peu de veille et d'ouverture sur l'extérieur
 - Des situations directement liées à l'appétence (ou non) du dirigeant pour ces sujets
 - Un sujet qui ne concerne donc, le cas échéant, que le dirigeant et pas les collaborateurs

Des identités peu marquées, en dehors des activités pratiquées...

- **Des identités d'entreprise qui restent cantonnées à leurs activités, aux techniques d'impression utilisées ou aux tarifs appliqués**
 - « on fait de la qualité mais on n'est pas bon marché »
 - « on est les seuls à savoir faire de la couleur sur tranche »
- **Des identités peu affirmées et ne permettant pas d'appréhender et de comprendre les spécificités et particularités des entreprises**
 - Peu voire pas d'aspérités d'image permettant de se singulariser
 - Des atouts « singuliers » cités par la plupart des acteurs : réactivité / respect des délais, qualité ; atouts ou « prérequis » pour rester sur le marché ?
- **Une communication externe faible**
 - Des sites web proches de plaquettes techniques mettant en valeur les caractéristiques des machines
 - Une faible orientation client dans les messages de communication
 - Peu voire pas de démarche « marque employeur » mettant en visibilité l'entreprise pour des candidats potentiels
 - Une image voire une notoriété peu connues et assez peu exploitées pour le développement commercial de l'entreprise
- **Une communication interne informelle très dépendante du profil et de la personnalité du dirigeant**
 - Un caractère informel logique compte tenu de la taille des entreprises
 - Une démarche qui relève donc essentiellement du dirigeant et de son appétence voire de ses aptitudes personnelles à générer les échanges en interne

Deux positionnements atypiques, préfigurateurs de la filière de demain ?

- **Un « courtier en solutions de communications, dont des solutions imprimées »**

- Un intermédiaire entre des besoins et demandes clients à comprendre en profondeur et des solutions techniques à élaborer et à trouver pour leur réalisation concrète
- Un accès à un parc machine a priori (quasi) illimité sans avoir à en supporter le coût d'investissement (des partenariats avec une multitude d'acteurs disposant de machines spécifiques)
- Une alternative à un marché uniquement basé sur le prix
- Une réflexion sur les propositions de valeur à offrir aux clients sur l'ensemble de la chaîne de valeur : du conseil au recyclage des produits, en passant par la fabrication et la maintenance/mise à jour des produits et supports vendus

- **Un « gestionnaire de documentation et de stocks »**

- Un fournisseur de solutions de gestion documentaire et de logistique (gestion de stock, conditionnement, expéditions)
- Un outil informatique développé en interne pilotant toute la chaîne de production de l'entreprise : devis, commande, gestion de documentation dématérialisée, pilotage des flux et des impressions, génération de codes barre de suivi, gestion de la production (impression, finition, routage), gestion des produits et des stocks, gestion des expéditions, facturation, etc.
- Un portail client personnalisable permettant aux entreprises de mettre en page leur contenu, de déclencher leurs commandes et leurs impressions elles-mêmes
- Un parc de machines d'impression numérique et une équipe informatique conséquente (5 sur 20 personnes)
- Une commercialisation de leur plateforme numérique de gestion de documents et de stocks, non focalisée sur la recherche de productions imprimées systématiquement
- Une impression vendue comme un « service additionnel » à la gestion de documentation dématérialisée

- 1. Les caractéristiques socio-économiques du secteur**
- 2. Les enseignements de l'analyse financière**
- 3. Les évolutions des marchés et des clients**
- 4. Les capacités d'adaptation des entreprises : identité et stratégie**
- 5. Les capacités d'adaptation des entreprises : système de production et management**

Les métiers : du socle technique aux autres métiers indispensables...

- **Une maîtrise de l'impression nécessaire mais non suffisante**
 - Un manque de conducteurs offset pour garantir une impression de qualité
 - Mais une valeur ajoutée qui provient de plus en plus des services additionnels : finition, logistique, services numériques, etc.
- **Une fonction commerciale peu développée**
 - Un rôle assuré directement par le dirigeant et sans commercial, notamment dans les plus petites structures (moins de 10 salariés), en fonction du temps qu'il décide d'y consacrer (très variable d'un dirigeant à l'autre)
 - Des politiques commerciales souvent peu définies et structurées : peu de réflexions en termes de cibles prioritaires de clients... et au final, peu de différenciation
 - Des commerciaux « à l'ancienne », concentrés sur les produits classiques et en difficulté sur les produits plus complexes et/ou plus innovants (web to print, services additionnels, etc.)
- **L'émergence d'un métier de fabricant dans quelques entreprises même si toutes en auraient le besoin**
 - Une prise en charge accrue de la relation client, avec un rôle de chef de projet, garant de la satisfaction et de la fidélisation du client
 - Un apport d'expertises face à un client peu compétent : connaissances techniques, conseil, capacité à évaluer la faisabilité de la demande, vision coût/prix, etc.
 - Une fonction de suivi et d'intégration qui pourrait être une réponse à de nombreux dysfonctionnements internes, même si ce besoin n'est pas forcément formulé par tous
- **Une focalisation sur les enjeux de transmission des savoir-faire techniques, nécessaires mais pas suffisants pour assurer le développement voire la pérennité de l'entreprise**

Des métiers peu attractifs

- **Des difficultés de recrutement qui concernent l'ensemble de la filière**
 - Une absence ou une attractivité faible des formations initiales
 - Des métiers et des parcours professionnels peu valorisants ni valorisés
 - Une localisation pour certaines entreprises comme facteur « aggravant » (périphérie voire ruralité)
- **Un choix de l'imprimerie qui relève plus souvent du « hasard » que d'une volonté très affirmée d'intégrer le secteur**
 - Des profils souvent issus de la mécanique, pour les salariés dans les ateliers
 - Des profils, généralement plus anciens, ayant un parcours scolaire court
 - Des traditions familiales qui se perpétuent d'une génération à l'autre
- **Des compétences souvent acquises en interne, « sur le tas »**
 - Des compétences en lien avec le parc machines qui peuvent questionner leur « transférabilité » d'une entreprise à l'autre
- **Un temps de formation problématique par rapport au temps de production**
 - Des équipes réduites parfois à une seule personne par poste et une nécessité d'assurer la production, incompatible avec la formation
- **De faibles perspectives d'évolution professionnelle en interne**
 - Des personnels qui effectuent des tâches manuelles peu valorisantes et peu valorisées, qui restent dans l'entreprise et dont l'engagement et la motivation se réduisent progressivement au cours du temps
 - Des personnels qui changent d'entreprise voire de secteur d'activité pour faire d'autres choses, quand ils le peuvent

Un pilotage centré sur la marge... qui n'est pas toujours bien connue

- **Des intentions pour maîtriser une part plus large de la chaîne de valeur pour gagner en autonomie et préserver voire développer ses marges mais un pilotage au quotidien pas toujours en phase avec cette ambition**
 - Des prix de revient pas toujours bien connus ni suivis
 - Une rentabilité par dossier mal connue et/ou pas de façon systématique
- **Des investissements récurrents, pour maintenir la performance technique de l'outil de production et/ou se diversifier vers de nouvelles technologies**
- **Une absence d'objectifs individuels ou collectifs pour les salariés, hormis les commerciaux (objectifs de CA généralement)**
 - Quid de la mesure de la performance et de l'efficacité des activités ?
 - Pas de culture forte dans ce domaine (?)
 - Une démarche à intégrer / rapprocher de la thématique « qualité »

Des organisations informelles : source potentielle de gains de performances ?

- **Des processus et des modes de fonctionnement souvent très informels**
 - Un caractère informel qui ne favorise pas pour autant la transversalité et les synergies internes
 - Une formalisation des processus, source interne de gains de performance et moyen potentiel pour répondre à la « pression des délais » ?
 - Une absence d'espace pour échanger sur le travail, au-delà de la gestion des dossiers en cours (i.e. vision globale des processus)
 - Un manque d'outils de suivi et d'instances de dialogue tout particulièrement aux interfaces entre les services / activités de la chaîne graphique
- **Une approche de la qualité articulée autour de « la belle ouvrage » mais pas nécessairement organisée pour « faire bien du 1^{er} coup »**
 - Une culture du « beau produit fini », même s'il a fallu s'y reprendre plusieurs fois pour y aboutir
 - Une absence d'analyse et de retour d'expériences, ne permettant donc pas de réel apprentissage collectif et de capitalisation des connaissances
- **Une informatisation faible des entreprises**
 - Des ERP partiellement installés : des modules amont et aval privilégiés (devis, commande, facturation), mais peu de gestion de la production et de gestion des stocks
 - Une compétence informatique peu internalisée, peu présente
- **Une dépendance assez importante vis à vis des constructeurs de machines**
 - Maintenance de 2^{ème} niveau
 - Gestion des pannes sur les matériels
 - Formation des opérateurs sur les machines

Un management « traditionnel » et imparfait

- **Une animation managériale faible**
 - Un management très vertical, centré sur l'opérationnel au quotidien
 - Des défaillances de communication au sein de l'atelier
 - Une faible mobilisation des équipes techniques sur la résolution des problèmes et les évolutions
- **Des équipes peu informées des orientations stratégiques, des perspectives et projets de développement**
 - Un sujet, quand il existe (car souvent aucun projet mobilisateur au sein de l'entreprise), réservé à la Direction
 - Un sujet sur lequel les salariés ne se sentent pas forcément légitimes ni concernés (même lorsque l'entreprise a été reprise après un dépôt de bilan par exemple !) : une motivation et des engagements moindres, des idées et des savoirs sous ou non exploités
- **Un attachement affectif à l'entreprise mais assez peu de fierté d'appartenance, malgré...**
 - ... des gens qui aiment voire adorent leur métier
 - ... des gens qui sont fiers du parcours personnel accompli au sein de l'entreprise (ils le doivent à eux-mêmes beaucoup plus qu'à l'entreprise)
 - ... une proximité presque amicale avec la patron
- **Des lacunes en termes de reconnaissance et de valorisation des salariés (y compris pour la rémunération)**
- **Une solidarité dans le travail qui existe au niveau des équipes**
 - De l'entraide entre collègues quand quelqu'un est confronté à une difficulté dans son travail
 - Une mobilisation assez large voire totale pour absorber les pics d'activité

Des dirigeants « seuls » et souvent « débordés » par le quotidien

- **Des dirigeants très occupés par des problématiques opérationnelles au quotidien...**
 - Par choix, car cela correspond à leur personnalité
 - Par contrainte, pour « compenser » des faiblesses au sein de l'entreprise
- **... qui ont du mal à prendre le temps du recul et de la réflexion**
- **Des exceptions lorsqu'il y a un binôme de dirigeants, où l'opérationnel et le stratégique sont répartis entre les deux**
- **Une solitude des dirigeants autant subie que provoquée**
 - La place du « chef, qui doit montrer l'exemple » : « *Premier arrivé et dernier parti !* »
 - Un manque de communication et d'échanges sur l'activité qui accentue la distance entre le dirigeant et les salariés
- **Dans certains cas, notamment lors de reprises, un défi majeur d'évolution de la culture de l'entreprise**
 - Développer la prise d'initiatives, la sensibilisation et la responsabilisation des salariés sur l'importance de leur contribution au succès de l'entreprise...
 - Un sujet sur lequel la formation et l'accompagnement du dirigeant semblent indispensables

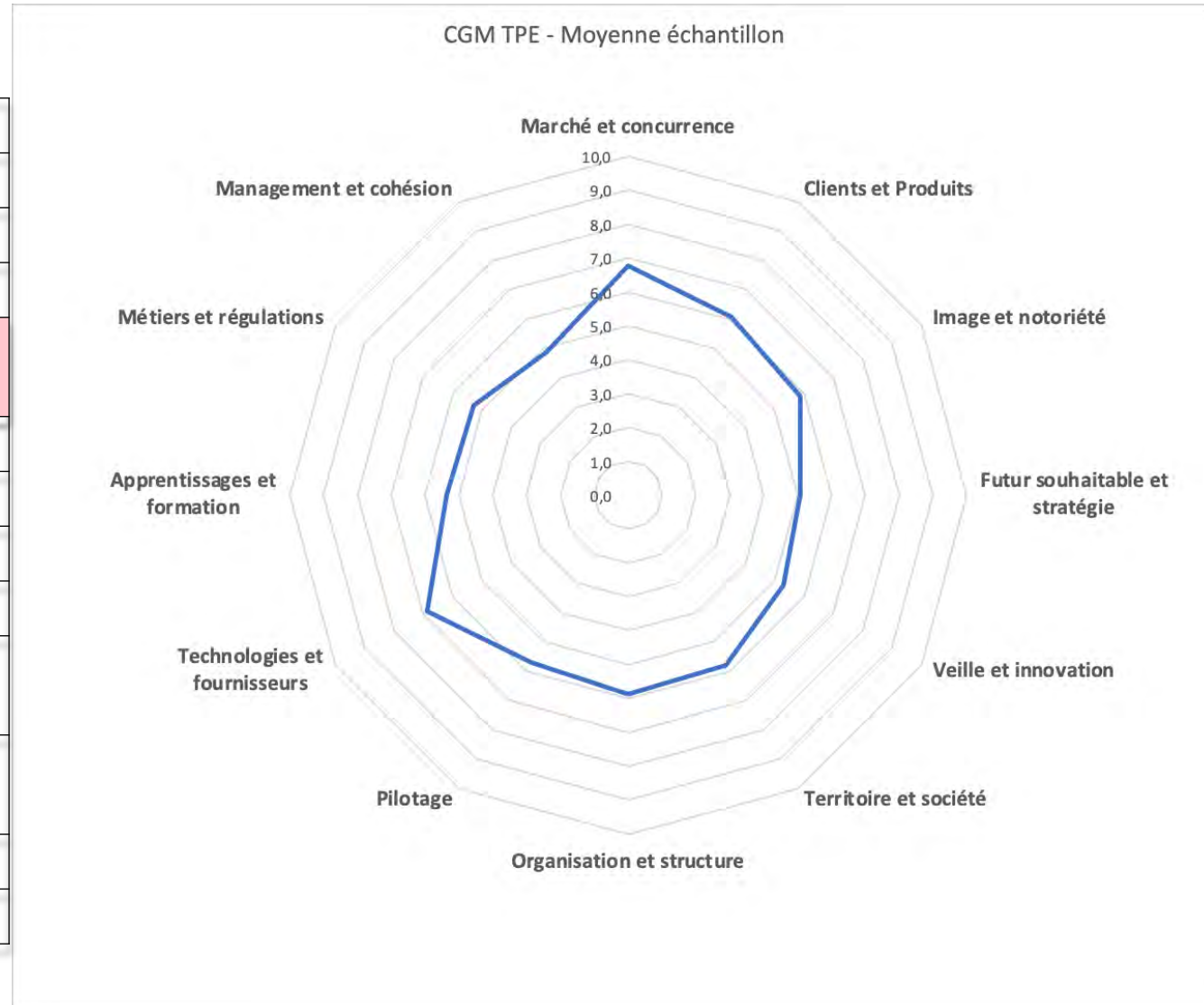
- 1. Les caractéristiques socio-économiques du secteur**
- 2. Les enseignements de l'analyse financière**
- 3. Les évolutions des marchés et des clients**
- 4. Les capacités d'adaptation des entreprises : identité et stratégie**
- 5. Les capacités d'adaptation des entreprises : système de production et management**
- 6. Une cartographie du secteur**

Des entreprises positionnées sur 12 dimensions

		Définition	Niveau 1-2	Niveau 9-10
Identité	Marché et concurrence	<i>Positionnement sur son marché</i>	Peu identifiée sur le marché, difficulté à maintenir ses marges	Acteur de référence sur le marché
	Clients et Produits	<i>Portefeuille clients et différenciation produits</i>	Une forte dépendance à un petit nombre de clients et/ou une absence d'un socle de clients récurrents et/ou une production de produits standards peu différenciés	Un socle de clients fidèles apportant un CA récurrent. Pas de dépendance à un petit nombre de clients. Des produits et services spécifiques à forte valeur ajoutée.
	Image et notoriété	<i>Notoriété et mise en visibilité de l'entreprise</i>	Une identité faible sur le marché et une construction de son image par l'entreprise faible (message, plaquette, web, etc.)	Une identité forte, reconnue portant une marque ou un style sur lesquels l'entreprise capitalise au travers de différents canaux de communication
Stratégie	Futur souhaitable et stratégie	<i>Clarté de la stratégie</i>	Absence de vision future et de stratégie	Une connaissance précise du marché et des acteurs, une vision de l'entreprise à minimum 5 ans et une stratégie définie pour y parvenir
	Veille et innovation	<i>Dispositif de veille et d'innovation</i>	Aucun suivi des évolutions techniques, réglementaires. Pas de développement de nouveaux produits	Veille active sur toutes les dimensions. Programme de recherche et développement. Innovations sociales, technologiques, produits, services
	Territoire et société	<i>Implication vis-à-vis de la société</i>	Absence de préoccupation sociétale	Forte implication dans la RSE. Démarches de certification. Engagements sur le territoire.
Système productif	Organisation et structure	<i>Formalisation et robustesse de l'organisation</i>	Organisation, rôles et responsabilités peu formalisés. Poste clé rare et non substituable	Organisation, rôles et processus formalisés. Organisation non dépendante d'un poste clé. Certification qualité
	Pilotage	<i>Solidité financière et outils de pilotage économique</i>	En grande difficultés économiques (baisse d'activité, faible capacité d'investissement) et sans outils de pilotage (contrôle de gestion, connaissance des coûts et marges)	Une activité économique en développement et une bonne rentabilité. Des capacités d'investissement. Des outils de pilotage économique.
	Technologies et fournisseurs	<i>Fiabilité/diversité du parc machines et maîtrise technique</i>	Machines anciennes, peu fiables. Fabricants fragiles ou disparus. Faible maîtrise des aléas techniques.	Parc machines récents. Investissements réguliers dans l'outils de production. Maîtrise technique de la maintenance.
Système social	Apprentissages et formation	<i>Développement des collaborateurs et fiabilité organisationnelle</i>	Faible développement des compétences. Pas d'apprentissage organisationnel (récurrence des problèmes)	Apprentissage individuel et collectif. Organisation apprenante
	Métiers et régulations	<i>Niveau de compétences et qualité des interactions</i>	Compétences faibles sur plusieurs métiers. Défaillances et dysfonctionnements nombreux.	Fortes compétences sur l'ensemble des métiers. Fluidité organisationnelle, coopérations sur toute la chaîne.
	Management et cohésion sociale	<i>Qualité du management et de la cohésion du personnel</i>	Faible encadrement des équipes (peu impliquées dans le fonctionnement de l'entreprise). Conflictualité entre les acteurs/services	Encadrement mobilisateur sur le projet d'entreprise, mobilisé dans le développement des équipes. Bonne ambiance, cohésion d'équipe, entraide

Un radar en 12 dimensions

	Thèmes	MOYENNE	ECART TYPE
Identité	Marché et concurrence	6,8	1,0
	Clients et Produits	6,1	1,7
	Image et notoriété	5,9	1,0
Stratégie	Futur souhaitable et stratégie	5,1	2,3
	Veille et innovation	5,3	1,7
	Territoire et société	5,8	1,3
	Organisation et structure	5,9	1,6
Système productif	Pilotage	5,7	1,5
	Technologies et fournisseurs	6,9	1,5
	Apprentissages et formation	5,4	1,2
Système social	Métiers et régulations	5,3	1,6
	Management et cohésion	4,9	1,5



Des caractéristiques communes aux entreprises du secteur qui ressortent de l'analyse

L'identité et le positionnement actuels

- Une cotation qui confirme le biais de « bons élèves » par rapport au positionnement des entreprises sur leurs marchés
- Une visibilité qui reste limitée et de nature essentiellement technique, avec peu d'orientation client dans la communication

La dynamique stratégique

- Une vision stratégique assez peu développée dans l'ensemble
- Une ouverture sur l'extérieur limitée et assez peu d'innovation
- Une sensibilisation à l'empreinte laissée sur le territoire quasi inexistante ou faible

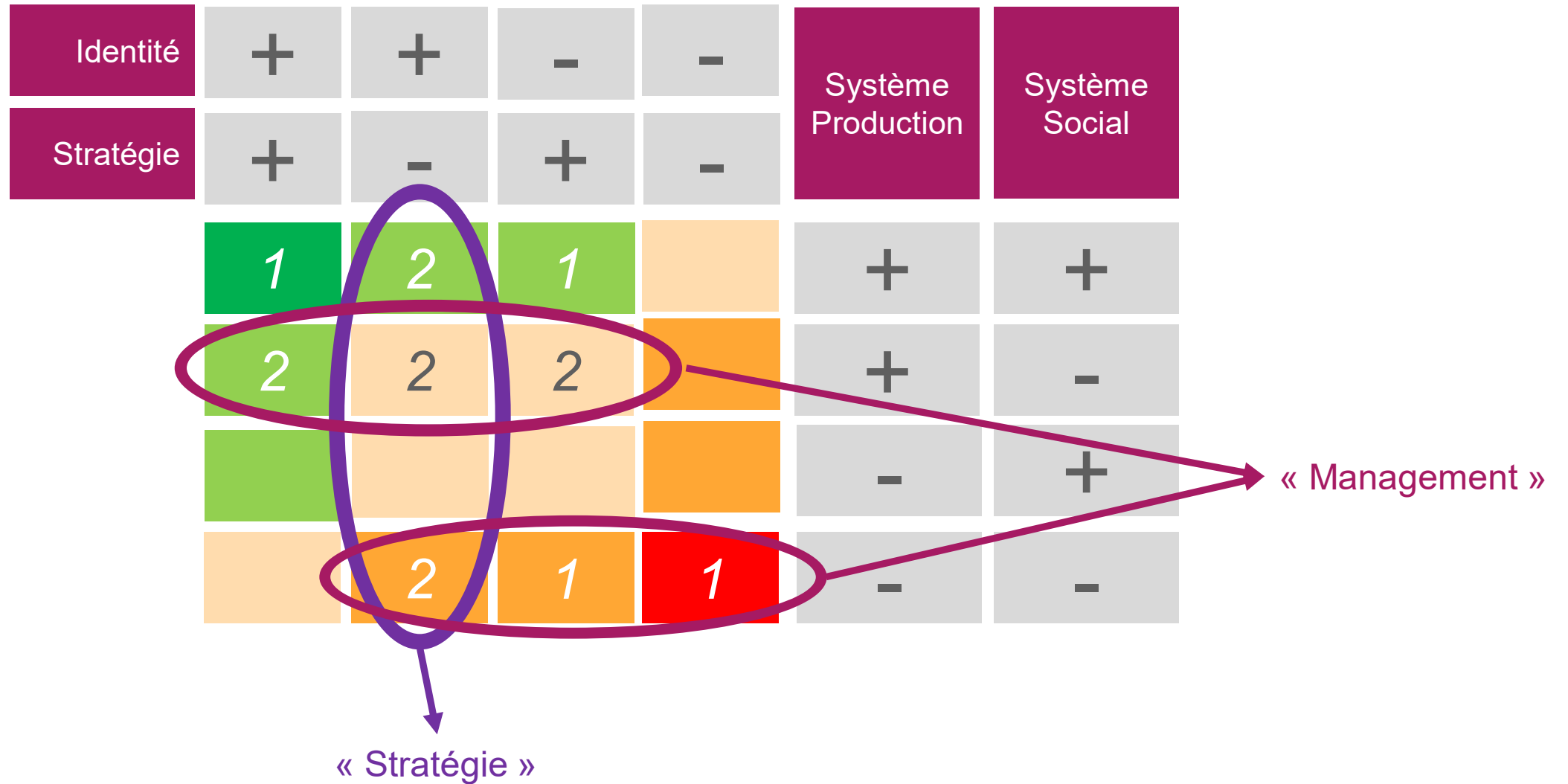
Le système de production

- Un point fort, la technologie, nécessaire mais pas suffisant pour se différencier de la concurrence
- Un pilotage qui reste généralement perfectible
- Une organisation légère dont une meilleure structuration devrait permettre des gains de productivité

Le système social

- Des difficultés voire des déficiences fortes en termes de management
- Un enjeu de transmission des savoir-faire, essentiellement techniques
- Des lacunes importantes dans le domaine commercial

Une « typologie » d'entreprise qui fait ressortir 2 problématiques majeures



- 1. Les caractéristiques socio-économiques du secteur**
- 2. Les enseignements de l'analyse financière**
- 3. Les évolutions des marchés et des clients**
- 4. Les capacités d'adaptation des entreprises : identité et stratégie**
- 5. Les capacités d'adaptation des entreprises : système de production et management**
- 6. Une cartographie du secteur**
- 7. Pistes et recommandations**

Des actions et dispositifs à envisager à plusieurs niveaux

	Métiers graphiques	Métiers en évolution / nouveaux métiers	Commercial	Management	Réflexion stratégique	Marketing / Communication	Innovation	Performance / Qualité / RSE
Salarié	Conducteurs offset Finition	Fabricants Logistique Informatique / Digital Commercial				Compétences de base en marketing et/ou communication		
Dirigeant			Politique commerciale (principes de base)	Pratiques managériales (principes de base)	Principes de base	Principes de base		
Entreprise				Instances de régulation internes	Processus d'élaboration stratégique / projet d'entreprise	Processus d'élaboration d'une politique marketing / communication	Projets d'innovation accompagnés	Lean & Entreprise apprenante Outils mesure (CdG) Form° techn. RSE
Filière					Coopérations, synergies inter-entreprises	Visibilité et attractivité de la filière	Programmes (CTP, PAGORA...)	Print'Ethic pour les TPE ?

Nature et modalités des actions et des dispositifs selon les cibles

Salarié

- Des formations pour développer leurs compétences, en utilisant notamment le dispositif AFEST (à revisiter pour qu'il soit davantage utilisé)
- Des dispositifs de mobilité pour attirer de nouveaux profils, en analysant les passerelles possibles avec d'autres secteurs d'activité (ex : mécanique) sur un territoire donné

Dirigeant

- Des formations pour développer leurs compétences
- Des cercles de réflexion pour éclairer leur vision du secteur et de ses évolutions
- Des clubs de partage pour enrichir leurs projets (dans le prolongement des formations par exemple)

Entreprise

- Des démarches d'accompagnements organisationnels et collectifs pour améliorer le fonctionnement, renforcer les équipes, soutenir le développement
 - Un accompagnement (structuration, animation de projet, mise en dynamique, etc.)
 - Des apports techniques et méthodologiques extérieurs
 - Des formations individuelles ou collectives dans le cadre d'un projet de transformation
 - Des transmissions de savoirs et savoir-faire, outils, méthodes, etc.

Filière

- Des réflexions collectives pour accompagner, soutenir les entreprises et consolider le secteur
- Des dispositifs concrets et opérationnels proposés aux entreprises (TPE) pour augmenter les performances et la résilience globales du secteur

Détails des actions et dispositifs par thème (1/8)

Métiers graphiques

Salarié



Des conducteurs offset à former

- Des compétences rares sur le marché

Des compétences de finition à former en interne

- *Constat : des machines spécifiques à chaque segment de marché, des activités peu automatisées / peu automatisables*
- Des formations internes longues sur machine à mettre en place avec des dispositifs de type AFEST

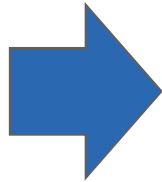
Des formations « passerelles » à élaborer pour faciliter l'intégration de personnes venant d'autres secteurs d'activité

- Une proximité des métiers avec la mécanique
- Une culture de la qualité et de l'amélioration issue de l'industrie pouvant faire évoluer les pratiques
- Des dispositifs à élaborer et à faire connaître avec d'autres OPCO

Détails des actions et dispositifs par thème (2/8)

Métiers en évolution / nouveaux métiers

Salarié



Un métier de « fabricant » à renforcer

- *Fabricant : acteur assurant la relation client du devis à la fabrication*
- Développement de la gestion de projet
- Renforcement des compétences techniques et de l'écoute client pour jouer un rôle de conseil, d'évaluation de la capacité à faire et de traduction du besoin en produit

De nouvelles compétences en logistique à développer

- Gestion des flux, des livraisons complexes dispersées

Des compétences informatiques à renforcer

- Inciter à la mise en place d'outils informatiques pour améliorer la performance, développer les compétences internes en informatique

Des compétences commerciales à développer

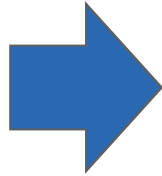
- *Constat : des commerciaux vendant des produits « classiques »*
- Renforcement de l'analyse d'un marché, du ciblage de prospects, de l'écoute d'un besoin client
- Renforcement de la capacité à vendre de nouveaux produits plus complexes et à valeur ajoutée

Des formations « d'acculturation » à la chaîne graphique pour les personnes venant des autres secteurs

Détails des actions et dispositifs par thème (3/8)

Commercial

Dirigeant



Former aux principes de base d'une politique commerciale :

- Ciblage et priorisation des cibles clients
- Élaboration de la matrice « offres x canaux de distribution » pour les différents segments de clients identifiés
- Politique de prix et de marge par type de client
- Politique de rémunération des commerciaux et cohérence vis à vis des objectifs de l'entreprise
- Recrutements des profils commerciaux en adéquation avec la politique commerciale
- .../....

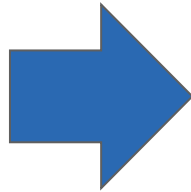
Accompagner la définition de dispositifs commerciaux mutualisés (via des cercles de réflexion territoriaux par exemple)

- Définition des besoins communs
- Recrutement et animation d'une force de vente partagée
- Sécurisation du portefeuille client de chaque entreprise participante
- .../...

Détails des actions et dispositifs par thème (4/8)

Management

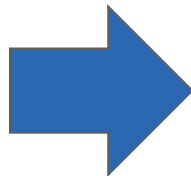
Dirigeant



Des compétences managériales à développer

- Les pratiques de base d'un management moins vertical et plus participatif
 - ❖ Animation d'équipe au quotidien et dans la durée
 - ❖ Valorisation et reconnaissance des collaborateurs
 - ❖ .../....

Entreprise



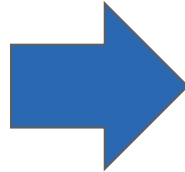
Accompagner la définition et la mise en place des modalités et espaces de régulations managériales dans l'entreprise, et le déploiement de démarche de lean management

- Gestion et anticipation de l'activité
- Analyse des dysfonctionnements
- Dynamique d'équipe
- Création et animation des « rituels » d'échanges et de régulation
- Management visuel
- .../...

Détails des actions et dispositifs par thème (5/8)

Réflexion stratégique

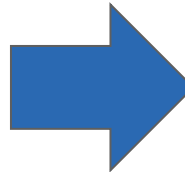
Dirigeant



Former aux principes de base de la réflexion stratégique

- Plate forme stratégique (vision mission, valeurs), orientations stratégiques, plan d'action, pilotage et mesure/suivi des résultats, etc.
- Projet d'entreprise, dont participation et implication des salariés, etc.

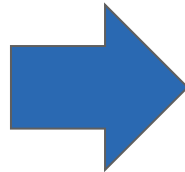
Entreprise



Accompagner le processus d'élaboration d'une stratégie / d'un projet d'entreprise

- Apports méthodologiques et organisation / pilotage global des travaux menés en interne avec le dirigeant et les salariés
- Transmission des connaissances, outils, méthodes, etc...

Filière



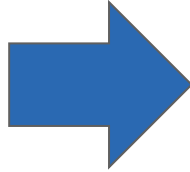
Développer les coopérations et les synergies inter-entreprises dans la filière

- Conception de cadres et de dispositifs opérationnels de coopération (périmètres de collaboration et de synergies, modèles organisationnels et économiques, etc.)
- Animation et pilotage des expérimentations sur le terrain
- Diffusion des résultats obtenus
- .../...

Détails des actions et dispositifs par thème (6/8)

Marketing / Communication

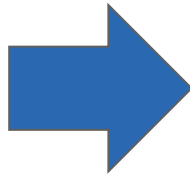
Salarié



Former un (ou plusieurs) salariés aux compétences de base du marketing et de la communication

- Marketing opérationnel (dont digital) et Communication externe en particulier

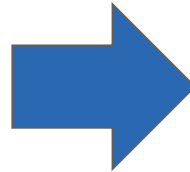
Dirigeant



Former aux principes de base du marketing et de la communication

- Marketing stratégique, produit, opérationnel (dont digital)
- Communication externe, communication interne

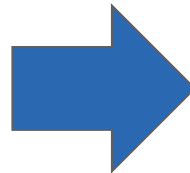
Entreprise



Accompagner le processus d'élaboration d'une politique marketing et communication

- Identité et positionnement, marchés et cibles, orientation client, communication externe dont site web, communication interne, etc.
- Apports méthodologiques et transmission des connaissances, outils, méthodes, etc.

Filière



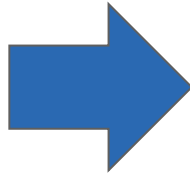
Développer la visibilité et l'attractivité de la filière

- Réflexions sur messages clés, « belles histoires » à raconter, lobbying, image (innovation, vertu et RSE compatibilité), etc.

Détails des actions et dispositifs par thème (7/8)

Innovation

Entreprise



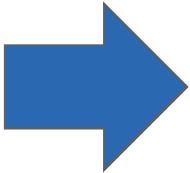
Des capacités d'innovation à renforcer

- *Constat : manque de temps pour la veille, le développement*
- Diffuser des connaissances sur les possibilités techniques, des usages possibles
- Développer le management de l'innovation

Accompagner des projets d'innovation issus des programmes de la filière

- Apports techniques et méthodologiques

Filière



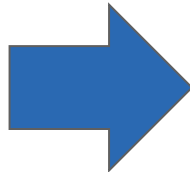
Elaborer avec les instances ad hoc (CTP, PAGORA...) des programmes d'innovation destinés spécifiquement aux TPE du secteur

- Définition commune des sujets à traiter
- Diffusion des programmes aux TPE (communication multicanale)
- Appel à candidatures pour explorer les sujets
- Définition des modalités opérationnelles des programmes : admission, financement, pilotage des travaux, propriété et diffusion des résultats obtenus, etc.

Détails des actions et dispositifs par thème (8/8)

Performance / Qualité / RSE

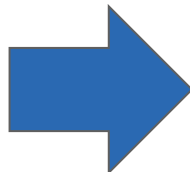
Entreprise



Accompagner l'entreprise in situ et dans la durée pour effectuer une « mue organisationnelle et culturelle » sur les 3 dimensions (performance, qualité et RSE)

- Approche basée sur le lean management et l'entreprise apprenante
- Organisation, animation et pilotage global des travaux réalisés en interne avec le dirigeant et les salariés
- Mise à disposition et formation aux outils de mesure des résultats (contrôle de gestion, etc.)
- Formations techniques nécessaires : RSE, Qualité, etc...

Filière



Engager une réflexion sur un Print'Ethic spécifique aux TPE ?

- Exploiter les enseignements des premiers accompagnement d'entreprise
- Adapter la démarche aux contraintes et aux possibilités des TPE (ressources disponibles, temps...)

**Diagnostics d'entreprise
et synthèse réalisés par**

Philippe Robert-Tanguy

Christian Ruetsch

Christophe Lacambre

Karine Montes de Oca

Guillaume Grange

Léa Llocos Llaurado

Contact

Philippe Robert-Tanguy

probert@alismangement.com

alis management

45 rue Damesme 75013 Paris
SARL au capital de 10.000 euros
RCS Paris 794 324 871 00019