

**CAHIER DES CHARGES  
ACTION EDEC région Ile de France**

**ETUDE PROSPECTIVE PROFILAGE  
IDEP 2017-2018**

**Intitulé de l'action : ETUDE PROSPECTIVE PROFILAGE**

**Région : Ile de France**

**Période de réalisation : 20/12/2017 - 30/09/2018**

**Introduction :**

Le projet « Etude prospective profilage 2017-2018 pour la branche de la Communication Graphique et Multimédia » s'inscrit dans le cadre d'un EDEC régional signé entre l'IDEP (Institut de Développement et d'Expertise du Plurimédia) et la Direccte de la région Ile de France. Il réunit la branche professionnelle, la Direccte, l'OPCA (AGEFOS PME – CGM), l'IDEP. Il répond à un besoin d'analyse et de prospective territoriale sectoriel, en même temps qu'à une demande d'accompagnement au changement auprès des entreprises face aux mutations impactant la branche.

Ce projet s'inscrit également en lien avec l'EDEC Numérique sur « l'accompagnement à la transition numérique sur les branches relevant d'AGEFOS PME », portant sur un travail d'ingénierie qui concerne la création/rénovation de référentiels de formation, des outils d'évaluation digitalisés, la création de modules de formations digitales.

Il repose aussi sur le projet FPSPP Numérique, qui intègre le financement d'actions de formation portant sur ces transitions numériques. Celui-ci regroupe des actions de formation intéressant l'accompagnement des compétences numériques dans les métiers existants, et sur l'intégration des compétences digitales dans les nouveaux métiers visant la création de nouveaux modèles économiques pour les entreprises.

Les projets de la branche s'enrichissent avec une approche territorialisée en région Ile de France.

**Contexte de réalisation de l'Etude Prospective Profilage :**

1 – Etat de lieux

La branche des Industries de l'impression et de la Communication Graphique est représentée par 5 secteurs d'activité : le prépresse, l'imprimerie, la sérigraphie, la reliure-brochure-dorure (RBD), et le routage.

Elle regroupe 4.155 entreprises et 53.248 salariés en 2015. 95.5% des entreprises emploient moins de 50 salariés, tandis que les trois quart sont constitués d'entreprises de moins de 10

salariés. 23% des entreprises sont situées en Ile de France, et 13% en région Auvergne/Rhône-Alpes. (Cf: *Etude de l'activité formation dans le secteur de la Communication Graphique et Multimédias 2016*)

La branche a perdu 170 entreprises et 2.900 salariés en 2015. Cette tendance à la baisse du nombre d'entreprises et salariés se poursuit depuis une quinzaine d'années, et s'explique par des mutations technologiques et l'évidence de surcapacités de production au regard d'une demande en volume en régression, qui tend cependant à stagner.

En matière d'emploi, 78% des salariés du secteur sont issus de la CPS ouvriers-employés. Les deux tiers des effectifs sont représentés par des hommes. 80% des effectifs sont regroupés dans l'imprimerie, 11% dans le routage, 6% dans la sérigraphie, et 3% dans la RBD.

La région Ile de France est composée de 954 entreprises (soit 23% des entreprises appartenant à la branche de la Communication Graphique et Multimédia), et a perdu 55 entreprises en 2015. Au niveau de l'emploi, elle représente 11.566 salariés (soit 21,7% des salariés de la branche), et la région a perdu 1.053 salariés par rapport à 2014. Globalement, la répartition des effectifs est similaire au niveau national.

Les évolutions liées aux marchés ouvrent des perspectives de développement aux entreprises. En effet, en termes de répartition de CA en 2015 (Cf : *Rapport annuel regard sur les marchés de la Communication Graphique, IDEP 2016*), les trois plus importants marchés de la branche de l'imprimerie sont les imprimés publicitaires représentant 33% du CA, les imprimés administratifs et commerciaux personnalisés ou non pour 20% du CA, et la presse magazine pour 10% du CA. L'impression de livre arrive en 6<sup>ème</sup> position, derrière les catalogues commerciaux. L'ensemble des marchés intègrent de plus en plus des réponses alliant des modes de production traditionnel avec le digital. Ce sont ces approches, et celles qui proposent une offre innovante (souvent liée au numérique) qui ouvrent les meilleures perspectives de développement.

Concernant l'imprimé publicitaire plus particulièrement, après une période de réduction des budgets de communication des annonceurs, le marché se stabilise. Les évolutions impactant ce marché sont liées au développement de modes de communication multi-support/multi-canal. En effet, le document doit être susceptible d'être édité à la fois au format papier et par voie numérique via Internet et/ou les emailing. L'intégration de cette nouvelle forme de besoin au niveau des imprimeurs se fait à la fois dans la conception, mais aussi en aval pour choisir le vecteur de communication qui convient selon la cible, avec idéalement une personnalisation de la communication (données variables), afin d'adresser un contenu qui corresponde à chaque client.

Les affiches, flyers, ou packaging comportent des informations complémentaires numériques telles que les QR codes, images enrichies, textes attachés aux marques. Leur développement s'appuie aussi sur les réseaux sociaux en lien avec leur communauté respective.

Les imprimés administratifs et commerciaux suivent les mêmes évolutions, avec le développement de la personnalisation du contenu, visant à incorporer des produits à plus

forte valeur ajoutée. A noter toutefois qu'en parallèle les donneurs d'ordres poursuivent leur campagne de dématérialisation pour réduire les coûts d'envois postaux notamment.

Pour la presse magazine, le volume des périodiques proposés par les éditeurs poursuit une diminution (réduction des tirages et des grammages papiers, développement des petits formats afin de coller à la demande des kiosques), et est fortement concurrencé par les médias numériques. La publicité proposée par les annonceurs s'oriente plutôt en faveur des médias numériques, même si les fonctionnalités du support papier sont reconnues par les lecteurs (tactile, bel objet...), ce qui confirme cette évolution. Cette évolution baissière est à la fois soutenue par les opérations de fusion-acquisition des éditeurs de presse qui cherchent à réduire les coûts. La communication digitale produit une opportunité pour construire une relation d'interaction et avoir un contact direct avec leurs clients.

Enfin les perspectives pour le livre ouvrent une voie encourageante (cf : *Etude imprimer en France : l'avenir de la filière livre ; DGE, décembre 2015*). Les Français restent attachés à la lecture et valorisent plutôt le support papier, au détriment du livre numérique. Parallèlement, les exigences des donneurs d'ordres en matière de production de livre à haute valeur ajoutée (couvertures sophistiquées, grammage papier, livres complexes pour les enfants...) se sont élevées, et les attentes en terme de réactivité également (des délais restreints d'où la nécessité de mettre en exergue la proximité des sites de production, et des tirages courts possibles grâce au numérique). Ce positionnement peut permettre de rapatrier une partie de la production en France (cf : *Etude d'opportunité : Création d'un cluster du livre semi-complexe ; JM Lebreton, octobre 2016*).

**La branche connaît des difficultés qui s'expliquent par les mutations en cours (technologies, marchés, clients). Elle rencontre en effet une révolution structurelle liée au numérique à laquelle s'ajoute une dimension conjoncturelle. Elles viennent métamorphoser l'environnement et provoquent un changement de culture métier profond, dans lesquelles l'EDEC Numérique apporte des leviers d'actions pour la branche.**

2 - Les mutations technologiques liées au numérique et leurs impacts sur les savoir-faire métiers et les compétences des salariés

La branche de la Communication Graphique et Multimédia vit des transformations majeures qui impactent désormais l'ensemble de la chaîne graphique. Après avoir modifié l'amont de la chaîne (prépresse), elles sont associées à des évolutions technologiques liées au numérique, puis aux marchés avec de nouvelles attentes de la part des donneurs d'ordres B&B et des clients B&C. Celles-ci posent la question du repositionnement stratégique des entreprises pour occuper les marchés de demain, et celle des nouveaux besoins en compétences, tout en provoquant une révolution culturelle sans précédent.

Fortement impactée par les mutations technologiques du numérique, la branche voit en effet l'activité et l'organisation de ses entreprises se restructurer. L'intégration progressive des technologies du digital au sein des processus de production se met en place, sur une partie voir l'intégralité de la chaîne graphique. Elle pénètre l'amont du processus depuis les activités de création et de prépresse, pour aller vers l'aval via les activités de production que sont

l'impression ou la sérigraphie, puis la finition, le routage et enfin la logistique de distribution. Elle produit aussi des interconnexions avec des métiers connexes, avec pour finalité la nécessité d'incorporer ces savoir-faire en son sein.

Ces mutations successives, sur une temporalité restreinte, génèrent une répartition différente des activités, via la création ou la disparition de certaines tâches. Elles produisent dans tous les cas une manière différente de répondre à un besoin du client en mobilisant à la fois les mêmes ressources, des savoir-faire nouveaux, auxquelles s'ajoutent celles des données numériques. Toutes ces mutations induisent donc la nécessité de mettre à plat la chaîne de valeur en proposant une répartition nouvelle des activités, dont certaines relèvent parfois de l'impression traditionnelle en intégrant des fonctionnalités numériques, voir des solutions hybrides. Cette évolution impacte de fait les compétences des salariés travaillant en lien direct ou non (fonctions transversales) avec la chaîne de production graphique. Embarquée dans une production qui intègre les codes de l'industrie, elle implique désormais une gestion pointue des flux à la fois physiques (pilotage, colorimétrie, et contrôle qualité), et des données qui proviennent de l'amont, via la mise en place de GPAO/ERP (via l'intégration des fonctions de gestion industrielle, comptabilité et commerciale spécifiques).

Cette mutation vient élargir le spectre d'intervention des entreprises de la branche, en remontant d'une part vers l'amont de la chaîne de valeur via des métiers liés l'identification des besoins des clients (choix stratégiques puis marketing avec la définition de cibles) ou ceux attachés à la création/conception en lien avec le prépresse.

D'autre part en aval, les évolutions permettent de développer des opérations de finition à haute valeur ajoutée en intégrant les technologies multi-supports (papier, cartons, plastiques, ...), ainsi que des techniques de découpes numériques complexes robotisées... Cette tendance a été notamment observée lors du dernier salon international de l'imprimerie de Düsseldorf - DRUPA 2016, et l'avènement de stratégies d'alliances entre constructeurs traditionnels et constructeurs « numériques » (Cf: *Synthèse Ecole d'ingénieurs INP-Pagora, septembre 2016*).

D'autres évolutions identifiées, concernent les consommables avec les encres numériques (jet d'encre, nanotechnologie, métallisation...). Elles visent à la fois à monter en gamme sur des produits complexes, et à augmenter la productivité, en réduisant les temps de séchage des encres.

Une troisième catégorie d'innovation impacte la création de solutions logiciels pour le Cloud, permettant de faciliter le traitement des bases de données dans une approche de service. Elles impacteront directement les fonctions de création-prépresse et les activités de routage. Cet élargissement du spectre des compétences implique à la fois l'acquisition des nouvelles compétences, mais également de savoir-faire attachés à des métiers connus, qui devront être adaptés et incorporés dans les référentiels de la branche. Cette évolution se traduit aussi par un changement de culture métier pour les salariés de la branche, avec l'intégration puis l'incorporation des approches provenant du monde digital. Deux exemples démontrent les mutations en cours, sur lesquels des entreprises commencent à se positionner.

Les nouvelles perspectives liées au digital en termes de technologies et de marchés sont déjà à la portée des imprimeurs qui intègrent le numérique, avec les nouvelles attentes des donneurs d'ordres et des clients. On peut citer le Web-to-print qui allie les différentes

technologies d'impression (offset, flexo, ou hélios), avec un portail via le Web. Cette technologie permet d'apporter une réponse client à la fois en termes de support papier et de communication digitale. Elle demande la mise en place d'une forme de polyvalence avec la nécessité de s'approprier les nouvelles compétences attachées au numérique, en gestion de production et ordonnancement de la chaîne graphique, puis en logistique, afin d'articuler les commandes en lignes avec les commandes classiques, pour fluidifier la gestion des flux.

Dans ce contexte, le développement de compétences connexes en informatiques articulées avec celles de la branche devient indispensable (comme la création et l'animation de boutiques lignes, et l'articulation avec le flux de production rendu possible par la GPAO), ainsi que l'automatisation de la fonction de devis. L'intégration de la création au prépresse avec un travail sur des fichiers plurimédias, ouvre également d'autres perspectives commerciales, puisqu'elles peuvent être plus facilement associées à des technologies multi-supports physiques papier (mais aussi le carton, tissu, plastique, métal, bois), voir de l'impression 3D, et le digital via le web (permettant de proposer une offre commerciale alliant des supports physique/digital).

Un autre exemple est le développement des données variables, dont les possibilités s'élargissent considérablement avec l'accès au Big data et le traitement de données de types plurimédias à incorporer dans tous types de supports, à condition de maîtriser des compétences ad hoc. La maîtrise des données variables est aussi une opportunité de mieux cerner les besoins des clients (identification et personnalisation de la réponse client) et faciliter le déploiement de « boutiques en ligne » avec une possibilité d'élargir l'offre client, via le web marketing. Dans ce contexte, les compétences en prépresse doivent intégrer ces évolutions dans les référentiels de formation, mais aussi en finition-routage pour la partie aval.

Concernant les compétences transversales propres aux métiers de la branche (contrôle qualité, colorimétrie) elles s'ajoutent à celles du conducteur de machine. A terme, il est probable qu'un seul opérateur pilote et contrôle la production de plusieurs machines. L'intégration du web-to-print amène aussi le système de production à se standardiser et se normaliser en intégrant les normes qualités adéquates. La notion de polyvalence prend tout son sens à condition qu'elle soit soutenue par un effort de formation particulier qui permette aux salariés de répondre aux objectifs.

Ces mutations modifient donc en profondeur l'organisation du travail productif mais aussi d'autres types de compétences transversales dans l'entreprise. Sont concernées ainsi les fonctions managériales en charge du positionnement stratégique sous un angle technique et commercial. Cela ouvre la voie à un nouveau profil de cadre : « Manager d'une entreprise Plurimédia 4.0 ». Sont aussi concernés les responsables techniques et commerciaux qu'il faut former à la vente de produits et services liés au numérique, afin d'investir de nouveaux marchés. Ce faisant, ces mutations génèrent un changement de culture profond au sein de la branche qui touche l'ensemble des salariés. Elles impliquent le dirigeant dans sa capacité à appréhender très tôt les attentes du marché, et les salariés avec une approche articulant des compétences en marketing et communication. Ce positionnement est destiné à proposer un service sur-mesure au client dans une approche globale plurimédia.

Par ailleurs, d'autres évolutions majeures sont aussi à l'œuvre avec l'électronique imprimé qui constitue une innovation de rupture susceptible d'impacter les métiers de la branche. Cela concerne la création de produits qui n'existent pas aujourd'hui (imprimés électroluminescents, RFID imprimées, mémoires imprimées -circuits et batteries-, emballage intelligent...). Un projet expérimental est actuellement porté par la branche, en partenariat avec des entreprises et les ingénieurs et chercheurs du Centre Technique du Papier. Il vise à accompagner les entreprises sur ces nouveaux marchés en optimisant différemment la chaîne de production avec la création de nouvelles compétences, et en construisant de nouvelles approches commerciales. Pour aller plus loin, le périmètre de la branche peut être posé, avec une évolution complète du métier « d'imprimeur ».

Enfin à moyen terme, l'arrivée de l'hyper-automatisation des machines et l'intégration de la robotique, ou le développement de machines intuitives vont encore bouleverser le paysage de la branche. Ces changements vont révolutionner la branche de la Communication Graphique et Multimédia, avec des développements à venir qui projettent la branche dans l'industrie 4.0.

### **Objectif de l'étude « Profilage » :**

Il s'agit de mettre en place une cartographie des entreprises de la branche de la Communication Graphique et Multimédia de la région Ile de France afin d'identifier les impacts des mutations technologiques et des évolutions économiques sur leur activité et les emplois.

Elle doit permettre d'effectuer un repérage des entreprises reposant sur la création de typologies propres à la région Ile de France, en utilisant des données stratégiques, commerciales, organisationnelles, innovations, financières d'une part, et celles attachées aux compétences et à la formation d'autre part.

A partir des typologies ainsi créées, la finalité est d'identifier :

- Les évolutions stratégiques et technologiques qui génèrent des transformations des domaines d'activité des entreprises et leurs savoir-faire,
- Les évolutions qui impactent directement les compétences des salariés,

L'étude doit permettre de qualifier les effets de l'impact : le développement, la stabilisation ou le déclin du domaine de compétence concerné.

Les objectifs sous-jacents se déclinent de la manière suivante:

- De quantifier et cartographier :
  - o La répartition géographique des entreprises dans les départements, leur densité, afin d'avoir une analyse territoriale et spatiale,
  - o Leurs domaines de spécialisation ou leur complémentarité en termes d'activités (évalué en montant et répartition de CA par établissements...)
- D'identifier puis évaluer, les facteurs favorables à l'implantation des entreprises, à leur développement, et/ou à l'innovation au sein des entreprises de la branche de la Communication graphique,

- De vérifier l'existence de pratiques de coopérations entre les entreprises, leur nature, leur fonctionnement,
- De détecter les points critiques (positionnement des entreprises sur les différents marchés, taille critique/marché/rentabilité, le rapport emploi par rapport aux compétences disponibles...), et identifier la typologie des entreprises en difficultés ou qui risquent de disparaître,
- D'évaluer les savoirs-faires stratégiques indispensables au développement des entreprises suivant leur positionnement stratégique, les compétences métiers existantes, les nouvelles compétences à développer,
- De faire une analyse spatiale (via un mapping) permettant d'identifier la présence de zones industrielles susceptibles de mailler des savoir-faire complémentaires, les « plateaux logistiques » nécessaires au fonctionnement des entreprises de la branche, et des compétences, afin de vérifier les possibilités de créer des « grappes d'entreprises » pertinentes sur un territoire donné,
- D'analyser les points de convergence et de divergence entre des métiers appartenant à des branches connexes,
- De cartographier les compétences existantes et à venir,
- D'estimer les besoins en recrutements et les mobilités potentiels,
- De cartographier l'offre de formation existante, leur localisation et leurs domaines de compétences, et identifier les offres de formation à développer dans le champ de la formation professionnelle continue.

L'étude doit aussi permettre de déceler les facteurs clés de réussite des entreprises dans la région, ou ceux pouvant concourir à leur déclin, afin de définir un plan d'action et d'accompagnement de la branche adapté à chaque situation.

### **Phasage de l'étude :**

#### **Phase 1 : Analyse des données statistiques et conduite des entretiens**

- Analyser les données statistiques sectorielles et propres aux entreprises
- Créer deux guides d'entretiens (dirigeants, salariés, et donneurs d'ordres)
- Réaliser des entretiens auprès des chefs d'entreprises entrant dans l'étude profilage, et des salariés concernés, auprès des entreprises relevant de la branche et de ses donneurs d'ordres,
- Réaliser les entretiens auprès des donneurs d'ordre travaillant en lien avec les entreprises de la filière graphique,

#### **Phase 2 : Diagnostic et restitution**

- Rédiger et restituer un diagnostic transversal intégrant :
  - o Une analyse des enjeux au niveau régional,
  - o Une cartographie des entreprises et des compétences (répartition géographique, par domaines de savoir-faire et de compétences...),
    - Domaines d'activité ou savoir-faire stratégiques, et domaines de compétences existantes,
    - Densité des entreprises, et spécialisation sectorielle (savoirs-faire/compétences) et/ou géographique (intégrant une dimension d'analyse spatiale),

- Entreprises innovantes, entreprises menacées par les évolutions en cours,
- Domaines de compétences maîtrisés, en évolution ou en déclin.
- Définir des typologies d'entreprises et des donneurs d'ordre représentatives en intégrant les informations émanant des cartographies
- Identifier les facteurs clés de réussite, et les leviers d'actions :
  - Equipements et stratégies d'investissement, rentabilité financière, domaines de compétences...
  - Les perspectives de restructurations des entreprises (rachats, transmission, disparition...),
  - Les opportunités de création de pôles graphiques pour générer l'implantation de pôles graphiques pertinents au niveau géographique.
- Détecter les leviers d'actions en termes de compétences et d'emplois pour répondre aux évolutions en cours :
  - Les nouveaux besoins de développement en compétences (numérique et autres),
  - Identification des domaines de compétences à développer ou à acquérir,
  - Potentiels de mobilités professionnelles intra ou interbranches.
- Une cartographie de l'offre de formation continue (dont alternance) existante par thématique d'action :
  - Offre de formation répondant aux besoins existants,
  - Offre de formation à construire sur les nouveaux besoins.

### **Phase 3 : Co-construction d'un plan d'accompagnement des entreprises de la branche**

- Préconisations, et perspectives de développement pour la branche, selon les modèles économiques des entreprises rencontrées,
- Cartographier les modèles stratégiques en développement ou menacés, et les opportunités existantes,
- Identifier les standards de gestion qui permettront aux entreprises de s'approprier les évolutions technologiques en cours,
- Les leviers d'action à mobiliser.

### **Modalités de mise en œuvre :**

L'échantillon comportera un panel représentatif d'entreprises, à la fois constitué d'entreprises innovantes, de donneurs d'ordre, mais aussi d'entreprises potentiellement menacées par les évolutions en cours.

L'étude mobilisera deux approches d'analyses.

- D'une part, une analyse des données statistiques concernant la représentativité des entreprises de la branche sur le territoire, leur bilan comptable, leurs données « ressources humaines » propres, et toutes les informations complémentaires que les entreprises accepteront de communiquer aux consultants en charge de l'étude.
- D'autre part, elle s'appuiera sur des questionnaires intégrant des questions ouvertes et fermées afin d'intégrer la vision des dirigeants d'entreprises et des salariés de la région d'une part, et celle des donneurs d'ordre d'autre part.

Les compétences attendues au niveau du prestataire intervenant dans le cadre de ce projet sont : d'une part un diagnostic stratégique, et d'autre part l'analyse GPEC, avec pour finalité



de rédiger une synthèse faisant apparaître les deux axes de travail. Dans le cas où le prestataire ne disposerait en son sein que de l'une des compétences (par exemple le diagnostic stratégique), il pourra s'adjoindre les compétences manquantes dans le cadre d'une réponse commune ou partenariale, avec un autre prestataire intervenant sur l'autre domaine (par exemple la GPEC).

Le contenu des guides d'entretien pourront être établi en partenariat avec l'organisation patronale de la branche l'UNIIC. Egalement, parmi les salariés rencontrés, les représentants des IRP pourront être intégrés à l'échantillon des salariés retenus pour les entretiens.

La participation à deux COPIL (Comité de pilotage), et deux COTECH (Comité technique) en lien avec l'OPCA, la Direccte, et les partenaires sociaux (COTECH), doivent être intégrés dans le budget de l'intervention.

**Nombre d'entreprises visées par l'étude :**

- Echantillon de 50-60 entreprises (dont 30 entreprises avec une approche plus qualitative) et 10 donneurs d'ordre,
- Identifier des échantillons d'entreprises par taille (moins de 11 salariés, [11 ; 49[, plus de 50 salariés).

**Livrables :**

- Un diagnostic intégrant une étude sur les évolutions stratégiques des mutations en cours et leurs impacts sur le développement des compétences, intégrant une dimension géographique/spatiale,
- Restitution de l'étude profilage avec les préconisations associées, auprès des membres Comité de pilotage,
- Des éléments de cadrage concernant les entreprises à suivre par un accompagnement dédié porté par l'IDEP.

**Calendrier prévisionnel de l'action** : décembre 2017- septembre 2018,

**Nombres de jours attendus pour la prestation** : 50 à 60 jours,

**Coût prévisionnel unitaire plafond** : 1.200€ HT

**Critères de sélection :**

- La qualité de la réponse du prestataire par rapport aux objectifs fixés,
- La connaissance de la branche de la Communication Graphique et Multimédia (secteur d'activité et métiers),
- La méthodologie ou l'approche proposée,
- La qualité des intervenants retenue,
- Le rapport coût/qualité de la prestation proposée.

A noter que, parmi les critères mentionnés dans ce cahier des charges, la connaissance des enjeux de la branches de la Communication Graphique et Multimédia, des problématiques rencontrées par ses entreprises, et/ou de travaux d'études déjà réalisés en lien avec la branche, serait un atout apprécié pour la réalisation de ce projet.