



## Synthèse de l'étude de la compétitivité des industries graphiques françaises et européennes

De juin à décembre 2011, Ernst & Young a conduit, sous le pilotage de la DGCIS<sup>1</sup> et de l'UNIC<sup>2</sup>, une étude sur l'évaluation du différentiel de compétitivité entre les industries graphiques françaises et leurs concurrents européens sur les segments suivants : livres, catalogues, magazines, imprimés publicitaires, imprimés administratifs et commerciaux.

Un panel de plus de 100 acteurs de la filière graphique a été interrogé (experts, industriels et donneurs d'ordres) dans 6 pays : France, Allemagne, Belgique, Espagne, Italie et Royaume-Uni.

### Préambule

Depuis des années, le secteur graphique subit des pressions très fortes : environnementales, émergence de nouveaux modes de consommation des médias ; qui entraînent une baisse de la demande de produits imprimés et conduisent ainsi à une perte d'emplois et à la fermeture de nombreuses imprimeries au niveau européen.

On observe, par ailleurs, qu'en France depuis 2000, les exportations de produits imprimés français ne cessent de diminuer alors que les importations sont en constante augmentation.

Au-delà d'une décroissance de la demande au niveau européen, la filière française est en décrochage par rapport à ses concurrents. Dans le même temps, les filières graphiques en Europe (en particulier l'Espagne, la Belgique et l'Italie) conduisent des actions commerciales agressives en termes de prix et de services sur notre territoire, afin de gagner de nouveaux contrats.

Toutefois, tant à l'échelle macroéconomique qu'au niveau des acteurs de la filière, les avantages de l'industrie graphique permettraient à la France d'avoir un meilleur positionnement sur la scène européenne. L'industrie graphique française dispose de nombreux atouts (technicité, compétences, connaissance fine des marchés clients) à mettre en valeur à la fois au niveau local et international.

Il est donc aujourd'hui plus que nécessaire de transformer la filière française pour profiter des avantages dont elle dispose et de lancer immédiatement une riposte forte et structurée face aux attaques commerciales de pays limitrophes.

<sup>1</sup> DGCIS : Direction Générale de la Compétitivité de l'Industrie et des Services

<sup>2</sup> UNIC : Union nationale de l'imprimerie et de la communication

## Méthodologie de l'étude

Huit piliers de compétitivité ont été sélectionnés avec le comité de pilotage puis analysés :

- ▶ Compétitivité des coûts ;
- ▶ Compétitivité industrielle ;
- ▶ Compétitivité règlementaire ;
- ▶ Compétitivité par le soutien de la filière ;
- ▶ Compétitivité internationale ;
- ▶ Compétitivité R&D / innovation ;
- ▶ Compétitivité RH ;
- ▶ Compétitivité financière.

La compétitivité de la filière française a été abordée selon deux niveaux de lecture :

- ▶ Au niveau macroéconomique : le positionnement de la France a pu être précisé grâce à l'étude d'indicateurs spécifiques à la filière ;
- ▶ Au niveau microéconomique : grâce à une analyse fine des critères de sélection des donneurs d'ordres français et européens et de leur perception du positionnement de l'offre française par rapport à l'offre des filières européennes concurrentes.

Le croisement de ces deux types de critères permet la mise en exergue des axes d'actions prioritaires nécessaires au soutien de la filière.

## Les faits saillants

### ● Les attentes des donneurs d'ordres évoluent

L'analyse des attentes des donneurs d'ordres et de leurs critères de sélection met en évidence le fait que si le triptyque « prix, qualité, délais » est fondamental dans le choix d'un imprimeur, il existe aujourd'hui d'autres critères sur lesquels il est possible de se différencier. Les donneurs d'ordres attendent en effet aujourd'hui une offre qui va au-delà du simple produit imprimé. Ces donneurs d'ordres ont un projet de communication globale, dont l'imprimé fait partie, et cherchent un acteur qui puisse prendre en main leur projet dans son intégralité pour le mener à bien.

Les donneurs d'ordres attendent ainsi une offre globale de services et de la créativité de la part des imprimeurs.

Or, cette demande trouve aujourd'hui peu d'écho chez les imprimeurs français.

C'est notamment cette lacune de l'offre qui a permis, principalement auprès des acteurs de la grande distribution, le développement des plateformes qui prennent en charge la demande dans son ensemble en intégrant un service complet à leurs clients. **Pour être compétitifs, les imprimeurs doivent s'adapter à cette demande changeante et passer à une logique de services.**

### ● Le marketing de l'offre doit donc être revu...

Les imprimeurs raisonnent encore trop selon une logique de technicité et produit. Cette approche industrielle était pertinente par le passé, comme le démontre l'exemple de la très bonne position de la filière allemande qui a énormément optimisé ses processus de production. Pour autant elle ne permet plus de répondre idéalement aux attentes des donneurs d'ordres d'aujourd'hui et demain.

**C'est une logique de services qui fait et fera la différence sur le marché.** Cette tendance est déjà très visible dans le secteur du marketing direct où la créativité et la distribution multicanal permettent déjà à certains acteurs français de se démarquer.

Dans ce contexte, **l'imprimé doit devenir un véritable média** fonctionnant de pair avec le digital, pour améliorer l'efficacité de la communication face à des marchés en pleine mutation.

Ainsi, **les imprimeurs doivent procéder à un examen de leur analyse de la valeur afin d'optimiser le marketing de leur offre et capter ces nouveaux gisements de croissance.**

Une fois cette nouvelle offre définie, il sera fondamental de la porter à l'international. **L'offre française présente de nombreux atouts qui ne sont pas assez mis en valeur.** La France doit être présente sur les salons internationaux pour mener des missions prospectives à l'étranger, mieux connaître les marchés et adapter son offre aux attentes locales. Il sera aussi nécessaire de mettre en exergue l'offre locale, par la création d'un portail unique de l'offre française par exemple.

### ● ...Et s'inscrire dans le décloisonnement de la filière

Le développement de cette nouvelle offre ne pourra pas être porté uniquement par les imprimeurs, et doit s'inscrire dans une démarche plus générale de décloisonnement de la filière. Il faut dépasser la logique actuelle d'organisation en « silos » et favoriser l'ouverture vers d'autres filières ayant des problématiques similaires (emballage, plasturgie, éditique) et ainsi redéfinir son champ d'intervention.

Cette transversalité devra s'inscrire à la fois au niveau de la profession pour que les acteurs puissent développer ensemble de nouvelles offres globales de services, et devra être soutenue par une transformation de l'image de la filière. **Cette transversalité profile les nouveaux territoires de la filière. Elle apparaît impérative pour répondre de façon globale aux attentes actuelles et futures des donneurs d'ordres.**

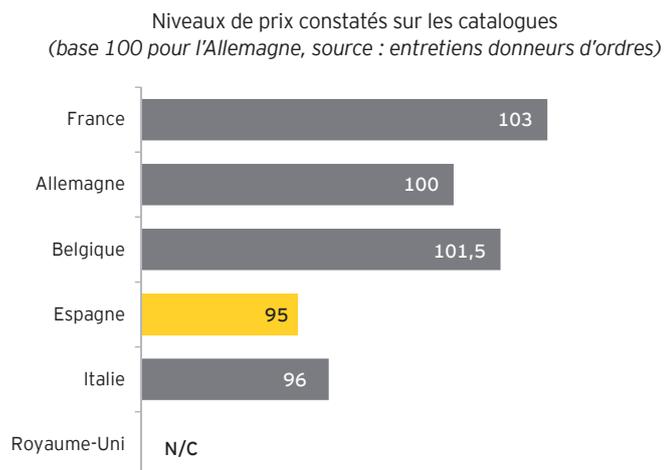


● **Les éléments du différentiel de compétitivité**

Au-delà de l'inadéquation entre la demande des donneurs d'ordres et l'offre des imprimeurs, **le décrochage de la filière française s'explique aussi par des éléments exogènes et endogènes de compétitivité**. Au niveau de la filière, les salaires moyens en France sont 15% plus élevés que la moyenne des autres pays du panel. Par ailleurs, pour l'industrie, 45,5% du coût de la main-d'œuvre est lié aux charges patronales et à la fiscalité, contre 40,8% en moyenne pour les autres pays du panel (source Eurostat). La main-d'œuvre représente près de 60% de la structure de coûts pour un imprimeur qui ne fournit pas le papier : ces deux composantes génèrent un déficit de compétitivité.

La France souffre aussi de coût de carburants élevés (seul le Royaume-Uni est plus désavantagé sur ce point) ainsi que des coûts postaux peu compétitifs. Ces éléments réunis ont un réel impact sur la compétitivité coûts ce qui explique en partie la difficulté à pouvoir proposer des prix attractifs sur le marché.

Le prix restant le critère déterminant des donneurs d'ordres dans la majorité des cas, les difficultés de la filière française se comprennent mieux.



D'un point de vue industriel, la France est le pays où le moins d'acteurs disposent de certification de management de la qualité de type ISO. Il s'agit d'une véritable faiblesse de l'offre française qu'il convient de pallier. **Il en découle un besoin impératif d'introduire une culture du management par la qualité.**

De plus, sur le plan légal, la France dispose de réglementations gouvernementales complexes et un taux d'imposition élevé.

Enfin, la compétitivité R&D et innovation n'est pas assez soutenue en raison des investissements très faibles en R&D se traduisant par un nombre limité de brevets déposés. En effet, même si certains imprimeurs participent à l'effort de recherche en testant des nouvelles machines, la filière repose malgré tout principalement sur l'innovation de ses fournisseurs. Si la filière graphique française veut développer une offre globale, il est fondamental de rompre ce système et que les industriels imprimeurs soient parties prenantes des ruptures technologiques.

**Cependant, la France dispose de nombreux atouts.** La France bénéficie des coûts d'électricité les plus bas dans le panel étudié. Les acteurs interrogés, ayant des usines à la fois en France et dans d'autres pays mettent en avant le fait qu'en termes de productivité de la main-d'œuvre, les Français sont très bien positionnés. La France se caractérise par de fortes compétences logistiques et une bonne capacité à livrer dans les délais. Enfin, les imprimeurs français sont reconnus pour une certaine créativité qui est soulignée par les donneurs d'ordres.

**Toutefois, ces atouts sont insuffisamment valorisés, notamment par les imprimeurs eux-mêmes.** Dans de nombreux cas, le manque de compétitivité des imprimeurs, au-delà de la conjoncture, s'explique par leur manque de capacité à répondre à certaines attentes concrètes des donneurs d'ordres.

Par exemple, les donneurs d'ordres français et européens soulignent le manque de réactivité des acteurs français pour répondre à un appel d'offres technique. De même, plusieurs donneurs d'ordres mettent en avant le fait que peu d'acteurs français sont capables de fournir une prestation logistique de qualité - avec un suivi en temps réel des produits - alors même qu'il s'agit d'un des points forts de la France au niveau macroéconomique.

**Les actions à mener**

Au regard de ces éléments, plusieurs lignes d'actions apparaissent. Ces actions auront pour but de remédier aux causes endogènes du déficit de compétitivité. D'une part, l'ensemble des facteurs de production (humain, capital, process, etc.) va bénéficier d'un soutien afin de renforcer notamment la *compétitivité coûts et industrielle* des imprimeurs français. D'autre part, la filière sera soutenue dans la poursuite d'une offre globale, orientée vers les services et dans une logique de décloisonnement, afin de mieux répondre aux attentes nouvelles des donneurs d'ordres. Ces actions viendront en complément de nombreux projets déjà en cours portés à la fois par les différentes instances gouvernementales (DGCIS, DGMIC, DGEFP, Médiations, OSEO...) et par l'UNIC.

## ● Soutenir les facteurs de production

- ▶ Créer un fonds de garantie et mettre en place des outils et des procédures visant à garantir la sécurité des approvisionnements, dont le papier
- ▶ Développer des centres de services partagés pour les imprimeurs afin de mutualiser certaines fonctions support et réduire leurs coûts
- ▶ Mettre en œuvre des groupements d'achats afin d'obtenir des réductions sur l'achat de matières premières
- ▶ Favoriser l'apprentissage pour que les jeunes employés soient rapidement opérationnels
- ▶ Faciliter l'accès au financement et à l'investissement pour les imprimeurs en communiquant auprès des organismes bancaires et financiers

## ● Décloisonner la filière

- ▶ Favoriser le rapprochement de la filière avec des secteurs qui partagent des problématiques similaires
- ▶ Redéfinir le champ d'actions des organisations professionnelles pour inclure ces secteurs
- ▶ Créer un centre national de ressources et de recherches appliquées afin de soutenir des projets de R&D multisectoriels pour faire émerger des nouveaux débouchés, et rendre les imprimeurs partie prenante de ces projets
- ▶ Mettre en place des actions de communication autour du nouveau positionnement de la filière pour en augmenter l'attractivité auprès des jeunes
- ▶ Développer des formations qui prennent en compte les nouveaux enjeux de la filière

Pour valoriser et soutenir ces actions, il est impératif de mener une grande campagne d'image et de savoir-faire de l'offre graphique française au niveau européen

## ● Améliorer l'adéquation offre / demande

- ▶ Créer un portail « Imprimer en France » pour mettre en avant l'offre française
- ▶ Favoriser le regroupement d'imprimeurs ayant des technologies différentes pour mieux répondre à des appels d'offres nationaux et européens
- ▶ Accompagner des équipes de « champions » à l'international pour promouvoir l'offre française et mutualiser les risques de conquête
- ▶ Créer des « Académies » pour communiquer sur la richesse de l'offre des imprimeurs et partager avec les donneurs d'ordres
- ▶ Aider les imprimeurs à améliorer leur gestion de la relation client afin d'être plus réactifs face leurs demandes

## ● Intégrer une logique de services

- ▶ Accompagner les imprimeurs dans l'analyse de la valeur et dans le développement d'une offre de services
- ▶ Accompagner les imprimeurs dans le développement marketing de cette offre et de son positionnement prix
- ▶ Former les imprimeurs aux solutions multi-canal
- ▶ Identifier les leviers pour inciter les imprimeurs à s'orienter vers la formation continue, notamment dans le domaine des bases de données et des nouvelles technologies pour qu'ils soient à même d'offrir ce type de services à leurs clients
- ▶ Inciter les imprimeurs à investir dans des compétences et outils numériques complémentaires de leurs savoir faire traditionnels afin qu'ils puissent se positionner sur ces marchés porteurs

## Ernst & Young

Audit | Conseil | Fiscalité & Droit | Transactions

Ernst & Young est un des leaders mondiaux de l'audit et du conseil, de la fiscalité et du droit, des transactions. Partout dans le monde, nos 152 000 professionnels associent nos fortes valeurs communes à un ferme engagement pour la qualité. Nous faisons la différence en aidant nos collaborateurs, nos clients et tous nos interlocuteurs à réaliser leur potentiel.

Ernst & Young désigne les membres d'Ernst & Young Global Limited, dont chacun est une entité juridique distincte. Ernst & Young Global Limited, société britannique à responsabilité limitée par garantie, ne fournit pas de prestations aux clients. Retrouvez plus d'informations sur notre organisation : [www.ey.com](http://www.ey.com)

© 2012 Ernst & Young.  
Tous droits réservés.  
Studio Ernst & Young France - 1202SG359

Contacts :

### **DGCIS**

François Parcy

Tél. : 01 53 44 94 08

E-mail : [francois.parcy@finances.gouv.fr](mailto:francois.parcy@finances.gouv.fr)

### **Ernst & Young**

Eric Gallardo

Tél. : 01 46 93 65 74

Mobile : 06 89 88 55 45

E-mail : [eric.gallardo@fr.ey.com](mailto:eric.gallardo@fr.ey.com)