



**L'AVENIR DE
L'INDUSTRIE GRAPHIQUE
EN EUROPE EST
ENTRE NOS MAINS**

L'OPINION DE L'INDUSTRIE

L'AVENIR DE L'INDUSTRIE GRAPHIQUE EN EUROPE EST ENTRE NOS MAINS

L'OPINION DE L'INDUSTRIE



Avec l'aide de
l'Union Européenne



**Best Practices in Socially
Responsible Restructuring for
Printing Companies**

Cette publication est financée par le programme des Communautés européennes pour l'emploi et la solidarité - PROGRESS (2007-2013).

Ce programme est géré par la Direction générale pour l'emploi, les affaires sociales et l'égalité des chances de la Commission européenne. Il a été établi pour soutenir financièrement l'exécution des objectifs de l'Union européenne en matière d'emploi et des affaires sociales, comme définis dans l'Agenda Social, et contribue de ce fait à l'accomplissement des objectifs de la Stratégie de Lisbonne dans ces domaines.

Le programme de sept ans vise toutes les parties prenantes qui peuvent aider à développer une législation et une politique sociale et de l'emploi appropriée et efficace dans les 27 pays de l'UE, de l'EFTA-EEA et dans les pays candidats et pré-candidats à l'accession à l'UE.

La mission du programme PROGRESS est de renforcer la contribution de l'UE en appui aux Etats membres sur les objectifs et les priorités de l'UE ; et

- Fournir des conseils en matière d'analyse et de politiques dans les domaines abordés par PROGRESS ;
- Contrôler et rapporter sur la mise en place de législations et de politiques européennes dans les domaines abordés par PROGRESS ;
- Favoriser le transfert, l'étude et le soutien des politiques liées aux objectifs et priorités européennes dans les Etats membres
- Transmettre les vues des parties prenantes et de la société dans son ensemble.

Pour plus d'information sur : <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=327&langId=fr>



Facta Consult a rédigé ce rapport dans le cadre d'un projet commun entre Intergraf, UNI Europa Graphical, Assografici, bvdm, KVGGO, Ver.di, Unite et FISTEL-CISL, financé par la Commission européenne (DG Emploi, Affaires sociales et Egalité des chances). Le rapport lui-même ne reflète pas nécessairement les opinions de ces organisations.

Intergraf représente les intérêts et les compétences de l'industrie graphique européenne, tandis qu'UNI Europa Graphical représente les salariés du secteur graphique en Europe. Assografici (Italie), bvdm (Allemagne) et KVGGO (Pays-Bas) sont des fédérations nationales d'employeurs du secteur graphique, et Ver.di (Allemagne), Unite (Royaume-Uni) et FISTEL-CISL (Italie) sont des organisations syndicales nationales.

Les opinions exprimées dans ce rapport, ainsi que les informations qu'il contient, ne reflètent pas nécessairement l'opinion ou la position de la Commission européenne et n'engagent en rien l'institution.





NOTE DE SYNTHÈSE	5
Recommandations à l'échelle de l'industrie	8
Recommandations à l'échelle de l'entreprise	9
1. INTRODUCTION	11
2. PRESSIONS QUI PÈSENT SUR L'INDUSTRIE	15
2.1. Contexte	16
2.2. Facteurs qui ont un impact sur l'industrie	21
3. IMPACT SUR LES ENTREPRISES	23
3.1. Impact de la taille de l'entreprise	24
3.1.1. Impact de la surcapacité	24
3.1.2. Impact et potentiel de la technologie	26
3.1.3. Impact de l'Etat	27
4. IMPLICATIONS POUR LA MAIN-D'ŒUVRE	31
5. LA RESTRUCTURATION SOCIALEMENT RESPONSABLE	35
5.1. Mauvaises pratiques	37
5.1.1. Une définition de la responsabilité sociale	37
6. BATIR UN AVENIR PROSPERE: LA PERSPECTIVE DU CLIENT	39
6.1. Le point de vue du client	40
7. BATIR UN AVENIR PROSPERE: COUP DE PROJECTEUR SUR LES RELATIONS EXTERIEURES – LA REPONSE DES ENTREPRISES	43
7.1. Développer une stratégie	44
7.2. Options prises en compte	44
7.2.1. Restructuration socialement responsable: une réponse à l'échelle de l'industrie	46
7.2.2. Réponse de l'entreprise	46
7.3. Développer des alliances stratégiques, des partenariats et des fusions	47
7.4. Développer la confiance du client	49
7.5. Construire une image qui attire les salariés de demain	50
8. ENJEUX ET SOLUTIONS POTENTIELLES: AU PLAN INTERNE	51
8.1. Travail en partenariat	52
8.1.1. Développer les partenariats nécessaires pour le changement et la restructuration	52
8.1.2. Elaborer des dispositifs de partenariat avec le personnel	54
8.2. Nouveaux modes de travail au sein de l'entreprise: flexibilité	55
8.3. Nouveaux modes de travail: compétences requises à l'avenir	56
8.3.1. Compétences techniques	57
8.3.2. Autres compétences requises	58
8.4. Trouver les ressources nécessaires pour une restructuration socialement responsable	59
9. ANNEXES	61
Annexe I. Contexte et méthodologie	62
Annexe II. Résumé des données quantitatives	64
Annexe III. Ventilation des réponses à l'étude quantitative	69
10. ETUDES DE CAS	73
Etudes de cas: Table des matières	75
MediaPlaza	76
07 Group/Etude de cas 1	78
Roto Smeets/Etude de cas 1	80
07 Group/Etude de cas 2	82
Roto Smeets/Etude de cas 2	84
Schleunungdruck	87
Corelio	89
Polestar	91
Hjemmet Mortensen Trykkeri	94







NOTE DE SYNTHÈSE



L'étude montre que l'impact des facteurs externes (comme l'évolution des technologies de la communication, les transferts de marchés et les changements de technologies de production) et la réponse de l'entreprise confrontée à ces facteurs peuvent varier en fonction de la taille de l'organisation. Alors que les petites ou moyennes entreprises semblent courir le plus grand risque, elles ont l'avantage d'être plus adaptables et de répondre plus rapidement aux besoins du marché. Les grandes entreprises se débattent principalement avec le défi de trouver une solution à leur problème de surcapacité, ce qui a provoqué une colossale guerre des prix dans toute l'industrie.

Le projet témoigne d'un consensus parmi les grandes entreprises et les syndicats quant au besoin d'entreprendre des actions positives à un niveau paneuropéen. Le nombre actuel de cas d'insolvabilité, combiné aux règles européennes de concurrence qui empêchent la coordination entre grandes entreprises, pourraient entraîner une telle fragilisation du secteur, que les entreprises européennes feraient faillite et que l'impression importée des pays en développement finirait par dominer le marché, ou bien qu'un quasi-monopole serait créé par la vulnérabilité des entreprises aux acquisitions, ce qui ne laisserait que quelques grands opérateurs sur le marché. Quel que soit le scénario, il aura des implications sociales profondes pour la main-d'œuvre en Europe. Les dirigeants des grandes entreprises et les syndicats sont majoritairement d'accord pour dire qu'il est essentiel d'obtenir au plus vite l'aval de l'Union européenne pour autoriser les grandes entreprises à coopérer sur l'ensemble du continent, afin de mettre en œuvre les restructurations prévues, et d'effectuer les réductions de capacités de manière coordonnée et socialement responsable, à l'issue d'une consultation et d'un accord avec les syndicats et le personnel.

Alors que la surcapacité et la concurrence des prix influencent l'ensemble du secteur, la technologie

représente à la fois une menace et une opportunité. Les changements dans le comportement des clients et le glissement vers l'internet et d'autres solutions électroniques réduisent la demande de documents imprimés. Pourtant, la technologie contribue également à augmenter la productivité et permet l'accès à de nouveaux marchés pour les entreprises suffisamment réactives pour saisir les opportunités qui se présentent. Même si les PME se positionnent mieux grâce à leur flexibilité, elles sont susceptibles d'avoir plus difficilement accès au crédit, surtout dans le climat économique actuel.

Les implications des changements en cours pour la main d'œuvre sont significatives, comme le confirment à la fois les commentaires et l'étude quantitative. Lorsqu'on demande aux entreprises interrogées dans le cadre de l'étude quelles stratégies elles envisagent à court et à long terme, seules 5% d'entre elles considèrent la fermeture comme une option à court terme. Pourtant, 47% d'entre elles considèrent la cessation d'activités comme un scénario valable à plus long terme, tandis que 45% estiment que vendre pourrait être la seule option. D'autres stratégies défensives sont la réduction de la taille des unités de productions, des équipements ou des effectifs (actuellement prises en considération par 29% des participants, dont le nombre passe à 36% sur le long terme). Près de la moitié de l'échantillon (51%) voit les licenciements comme une incidence possible, parmi lesquels 34% incluent la retraite anticipée dans la liste et 20% anticipent le besoin de préparer le personnel à un redéploiement hors du secteur.

D'autres actions en cours ou en projet ont aussi de profondes implications pour le personnel. Près d'un participant sur trois cite la sous-traitance des travaux d'impression (29%), le recours aux travailleurs intérimaires (également 29%) et les modifications des contrats de travail (32%) comme des conséquences de la situation actuelle.



Les méthodes de travail de ceux qui resteront dans les entreprises continueront à changer. La compétitivité demandera davantage de flexibilité pour répondre aux demandes d'un marché sans cesse plus exigeant : si certaines des entreprises interrogées ont déjà mis en place ces solutions, 63% des participants réfléchissent à l'introduction de schémas d'heures de travail flexibles et 67% d'entre eux voient la polyvalence comme un impératif pour l'avenir.

Une mise à niveau généralisée des compétences sera également requise pour faire face aux exigences des nouvelles technologies. Sur ce point, 57% des personnes interrogées disent qu'elles réfléchissent à la possibilité de former le personnel existant à de nouvelles compétences, tandis que 38% envisagent le recrutement de personnel doté de compétences différentes.

Le dilemme causé par les implications humaines des restructurations est vif, mais il est inévitable. Mener à bien la restructuration de manière juste et raisonnable demandera de l'information, une approche anticipative, une gestion prudente, de la communication, de la consultation, de la négociation et un accord avec les syndicats et les salariés.

La conclusion incontournable est qu'une restructuration socialement responsable demandera la contribution volontaire de tous les acteurs de l'industrie : Intergraf, UNI Europa Graphical, les fédérations, les entreprises, les syndicats et les salariés eux-mêmes. Et elle ne pourra réussir sans un soutien public actif, à la fois au niveau national et au niveau européen.

Des voix syndicales s'élèvent pour souligner l'intérêt pour l'entreprise d'impliquer de manière permanente les syndicats et les comités d'entreprise dans le suivi et l'évaluation de la mise en œuvre des stratégies. Cette implication permet d'identifier et de résoudre aussi vite que possible tous les problèmes qui se posent.

La responsabilité sociale commence dans les entreprises par le développement de la viabilité économique et de la capacité à offrir aux salariés l'employabilité dont ils ont besoin. Le secteur doit se réinventer pour le vingt-et-unième siècle, afin de créer une image qui le place au cœur de l'industrie de la communication. Il est tout à fait imaginable de capitaliser sur ses 550 années d'existence et de devenir des conseillers de confiance pour les clients qui tentent d'appréhender les choix complexes et constamment changeants qui s'offrent à eux en matière de communication. Mais pour y parvenir, il convient de se focaliser sur le développement d'une stratégie, ainsi que sur la capacité à forger de nouvelles relations de travail avec les autres interlocuteurs du secteur.

Malgré les défis nombreux, tout le monde s'accorde à dire que le développement des compétences est essentiel. Même si, d'un point de vue technique, les

compétences informatiques sont la clé de l'avenir, un consensus se dégage pour dire que les compétences interpersonnelles, la gestion des clients et les compétences managériales seront de plus en plus cruciales.

Pour mettre en œuvre les changements nécessaires afin d'attirer la main d'œuvre de demain, il convient de repositionner l'industrie, de diversifier les activités et de travailler à faire évoluer la culture des organisations pour contribuer à les rendre plus attractives auprès des jeunes.

En parallèle, l'industrie devra veiller à attirer les compétences dont elle a besoin pour compléter, et à terme pour remplacer, une main d'œuvre vieillissante avec des compétences traditionnelles. Ces défis demandent une transformation de l'industrie. Les capacités existent déjà pour réaliser cette transformation, pour autant que les besoins du client prennent une place centrale dans la réflexion.

Il ressort clairement de l'étude qu'un travail efficace en partenariat – entre les managers, les syndicats, les représentants du personnel et le personnel dans les entreprises, s'impose de manière implicite à la fois pour une gestion efficace du changement et pour une restructuration socialement responsable.

Les avantages d'un travail en partenariat avec les représentants du personnel et les comités d'entreprise (là où ils existent) sont confirmés, au même titre que les avantages qui découlent de l'application directe des principes de partenariat avec le personnel. Les participants considèrent qu'un cycle d'information, de communication et de consultation efficace est fondamental pour la responsabilité sociale, mais aussi pour le succès commercial.

Note

Ce rapport est fondé sur neuf mois de recherche à la source des problématiques de l'industrie graphique européenne. Cette analyse a pris la forme de 45 interviews avec des cadres dirigeants qui président aux destinées de certaines des plus grandes entreprises du secteur graphique, des propriétaires et des cadres supérieurs de toute une série de petites et moyennes entreprises (PME), des dirigeants syndicaux et des représentants du personnel. Le rapport réunit également l'opinion des clients et des fournisseurs pour donner une description de la situation actuelle de l'industrie et des défis futurs, vus 'de l'extérieur'. Deux ateliers de travail résidentiels se sont tenus à Milan ; un atelier pour les grandes entreprises et un atelier pour les PME. Plus de 90 représentants de l'industrie et des syndicats ont participé aux sessions pour débattre des défis et commencer à formuler des solutions. Une enquête en ligne a également donné l'occasion de recueillir des contributions supplémentaires (148 personnes interrogées).



RECOMMANDATIONS A L'ECHELLE DE L'INDUSTRIE

- Intergraf et UNI Europa Graphical réunissent les grandes entreprises et les autorités de l'Union européenne, y compris au moins la direction générale de l'Emploi et la direction générale de la Concurrence, pour promouvoir les points suivants :
 - Contact entre les entreprises
 - Echanges de vues sur le secteur et le marché dans son ensemble
 - Construction d'une vision partagée pour l'industrie
 - Gestion des capacités en évitant de discuter de (groupes de) clients, de se partager les marchés, ou de s'accorder sur les prix.
- Les partenaires sociaux, dont Intergraf, UNI Europa Graphical, les fédérations nationales et leurs homologues syndicaux, ainsi que les employeurs, font de la planification de la main d'œuvre une priorité à l'échelle de l'industrie.
- Les partenaires sociaux travaillent ensemble à obtenir un soutien public à la reconversion au sein de l'industrie et au dehors, afin de permettre aux salariés qui ont perdu leur emploi de retrouver du travail.
- Intergraf, UNI Europa Graphical, les fédérations nationales et leurs homologues syndicaux décrivent ce qui constitue un comportement acceptable au sein de l'industrie dans le contexte des faillites d'entreprises et des accords dits "pre-packs"* , pour développer un code qui s'applique dans toute l'industrie. À partir du moment où l'accord est atteint, les partenaires sociaux cherchent ensemble à apporter des amendements à la législation le cas échéant.
- Création d'une plate-forme pour débattre des problématiques du secteur. Ce forum devrait regrouper Intergraf, UNI Europa Graphical, les fédérations nationales et leurs homologues syndicaux, ainsi que les entreprises, les clients et les autres parties prenantes. L'agenda se concentrerait sur les questions clés pour l'industrie. Des ateliers de travail stratégiques seraient également utiles.
- Intergraf, UNI Europa Graphical, les fédérations nationales et leurs homologues syndicaux continuent à souligner l'importance d'un cycle de communication et de consultation efficace pour tous ceux qui sont confrontés au changement dans l'industrie, à identifier et à mettre en lumière les exemples de bonnes pratiques, et à encourager les entreprises à créer et à asseoir des partenariats forts.
- Intergraf, les fédérations et les syndicats font du lobbying pour obtenir des programmes d'aide efficaces et bien financés, afin d'encourager les entreprises à agir et de leur permettre de traverser les restructurations sans dommages.
- En forgeant des liens avec d'autres fédérations dans le secteur de la communication, les fédérations nationales vont aider les entreprises à identifier des partenaires potentiels.
- Organisation d'une campagne mobilisatrice pour démontrer l'attractivité de l'industrie, en se focalisant sur les technologies de pointe et en positionnant le secteur comme acteur clé de l'industrie de la communication. On peut citer l'exemple d'initiatives en cours, comme *PrintPower* (www.printpower.eu) et *Two Sides* (www.twosides.info). Intergraf, UNI Europa Graphical, les fédérations nationales et leurs homologues syndicaux ont tous un rôle à jouer dans ce processus.

* En cas d'insolvabilité, des arrangements permettent aux propriétaires de relancer leur entreprise en rachetant ses actifs et en apurant ses dettes.



RECOMMANDATIONS A L'ECHELLE DE L'ENTREPRISE

- Les organisations qui vivent une restructuration peuvent solliciter une aide et un financement publics, si possible, et veiller à la bonne utilisation de cette aide afin d'offrir au personnel une employabilité maximale.
- Utiliser le toolkit pour permettre un développement stratégique basé sur une meilleure compréhension des besoins des clients, en mettant fortement l'accent sur la planification et sur l'engagement à promouvoir l'employabilité.
- Etre plus disponible pour travailler avec d'autres interlocuteurs de l'industrie graphique, mais aussi avec d'autres spécialistes de la communication, sera vraisemblablement essentiel pour survivre. Il convient de combiner l'objectif de développement de liens externes forts, avec l'engagement à travailler avec le personnel et ses représentants, afin d'appréhender les changements prévus dès les premières étapes.
- Investir dans le savoir et les compétences à tous les niveaux de l'entreprise.
- Comprendre le client et ses besoins, et en faire une priorité. Impliquer le personnel et ses représentants dans ce processus, afin de parvenir à une compréhension commune des changements nécessaires pour répondre à ces attentes, et du type de changements qui pourront garantir la durabilité.
- Développer des liens avec les écoles et les collèges locaux pour changer les perceptions.
- Faire de la gestion efficace de la restructuration et du changement une priorité, en établissant les forums et les canaux adéquats pour la communication et la consultation et en les utilisant véritablement.
- Développer de bonnes relations avec les agences locales pour l'emploi et identifier les collaborations possibles.







1. INTRODUCTION

Raison d'être de l'étude

L'industrie graphique en Europe est confrontée à des changements sans précédent. La concurrence, sous la forme de nouvelles technologies et de bradage des prix par les marchés locaux et émergents, associée à l'impact de la crise économique mondiale provoquent un nombre de fermetures d'entreprises inégalé.

Les compétences requises dans les entreprises qui survivent devront se transformer en même temps que les organisations elles-mêmes. Beaucoup de ceux qui quittent l'industrie sont en outre mal préparés pour trouver un travail ailleurs, dans la mesure où ce sont souvent des salariés avec une grande ancienneté et des qualifications très spécialisées, qui ne réalisent pas la transférabilité potentielle des compétences plus générales qu'ils possèdent également.

Cette étude, "La restructuration socialement responsable de l'industrie graphique en Europe", a été commanditée conjointement par Intergraf et UNI Europa Graphical avec le soutien de l'Union européenne, dans le but de contribuer à aider les entreprises en ces temps difficiles. Les partenaires sociaux et des entreprises de l'ensemble du secteur en Europe ont été impliqués tout au long de l'étude, afin de produire un résultat qui constitue une aide pratique pour l'industrie, mais aussi pour les entreprises individuellement.

Une précédente étude sur la "Compétitivité de l'industrie graphique européenne", publiée en 2007 et menée par Intergraf avec l'aide de la Commission européenne, avait souligné les limites d'une industrie diversifiée, composée essentiellement d'entreprises relativement petites. Cela a permis d'identifier des problèmes, comme par exemple, l'accent qui est mis davantage sur la concurrence interne que sur les défis internationaux, la faiblesse de l'investissement dans des activités non-manufacturières et l'incapacité à poursuivre des plans d'action collectifs.

Les facteurs identifiés en 2007 ont, depuis, été aggravés par la dégradation de la situation économique mondiale. C'est dans ce contexte que les partenaires sociaux de l'industrie ont lancé cette initiative commune.

Les partenaires sociaux en contexte

Intergraf (Confédération Internationale des Industries Graphiques et Associées) représente 23 fédérations nationales du secteur graphique dans 20 pays d'Europe. Sa principale mission est de promouvoir et de protéger les intérêts de l'industrie graphique en travaillant avec les institutions européennes. Intergraf et ses membres ont participé aux discussions visant à améliorer la compétitivité du secteur et ce projet est la suite logique du travail qui l'a précédé.

UNI Europa Graphical fait partie d'UNI Europa, une fédération syndicale européenne qui regroupe des syndicats dans les secteurs des services et des compétences. UNI Europa Graphical représente 350.000 employés du secteur graphique à travers ses 55 organisations syndicales affiliées dans 50 pays européens. L'intégration européenne et la mondialisation font que les syndicats ne peuvent plus être efficaces en travaillant uniquement au niveau local ou national. Les syndicats qui représentent les travailleurs dans des secteurs spécifiques doivent agir ensemble au niveau européen et international afin d'obtenir de meilleures conditions pour leurs membres.



Méthodologie

Ce rapport est fondé sur neuf mois de recherche à la source des problématiques de l'industrie graphique européenne. Cette analyse a pris la forme de 45 interviews avec des cadres dirigeants qui président aux destinées de certaines des plus grandes entreprises du secteur graphique, des propriétaires et des cadres supérieurs de toute une série de petites et moyennes entreprises (PME), des dirigeants syndicaux et des représentants du personnel. Nous avons également recueilli l'opinion des clients et des fournisseurs pour donner une description de la situation actuelle de l'industrie et des défis futurs, vus 'de l'extérieur'. Deux ateliers de travail résidentiels se sont tenus à Milan ; un atelier pour les grandes entreprises et un atelier pour les PME. Plus de 90 représentants de l'industrie et des syndicats ont participé aux sessions pour débattre des défis et commencer à formuler des solutions. Une enquête en ligne a également permis de recueillir des contributions supplémentaires.

La nature de l'étude est telle que les organisations qui font preuve d'un intérêt et d'un engagement pour le concept de restructuration socialement responsable, et qui sont à la pointe des changements transformant l'industrie, sont les plus susceptibles d'y participer. Cela signifie en toute vraisemblance que les résultats reflètent les opinions de ceux qui ont trouvé une issue, plutôt que les idées de l'entreprise graphique moyenne qui se débat pour faire face aux défis.

Le rapport entend saisir un peu de la richesse des contributions faites par les personnes interrogées. Il résume les défis auxquels l'industrie est confrontée. Il tente également de refléter les leçons qui ont émergé et qui indiquent une voie à suivre pour contribuer à optimiser la probabilité pour les entreprises de continuer leurs activités, et pour équiper les salariés pour toute une vie d'employabilité.

Le rapport consiste en une analyse des conclusions de la partie qualitative et de la partie quantitative de l'étude, étayées par des études de cas qui offrent un instantané des meilleures pratiques. Il comprend également une "boîte à outils" extrêmement pratique (le *toolkit*), conçue pour aider concrètement les entreprises et leur personnel dans la traversée des situations complexes. L'étude cite un nombre limité de sources secondaires, et une bibliographie étendue est proposée pour ceux qui souhaitent analyser le contexte en profondeur.

Le changement continue à un rythme soutenu. Cela signifie que les conclusions du rapport devront être revues et adaptées pour suivre de près l'impact des forces externes. Pourtant, la conclusion inévitable à ce stade, est qu'une restructuration socialement responsable demande la contribution volontaire de tous les acteurs de l'industrie : Intergraf, UNI Europa Graphical, les fédérations, les entreprises, les syndicats et le personnel. En outre, la restructuration ne peut réussir sans un soutien public actif, à la fois à l'échelon national et à l'échelon européen.







2. PRESSIONS QUI PESENT SUR L'INDUSTRIE

2.1. Contexte

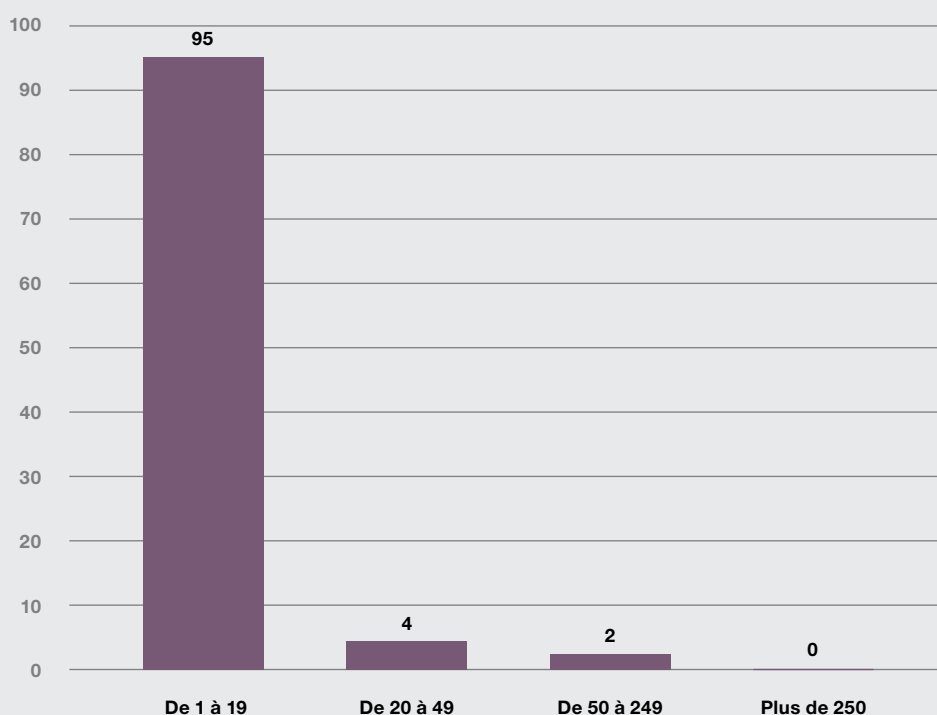
D'après les chiffres les plus récents, l'industrie graphique recouvre environ 134.000 entreprises et emploie quelques 850.000 personnes dans les 27 Etats membres de l'Union européenne. Son chiffre d'affaires est estimé à 100 milliards EUR environ¹.

L'industrie est extrêmement fragmentée. Plus de 95% des entreprises sont des PME qui emploient moins de 20 travailleurs². De précédentes études ont montré que ce facteur accentue la vulnérabilité de l'industrie dans son ensemble, dans la mesure où ce sont traditionnellement les petites et moyennes entreprises qui ont davantage tendance à fermer³.

Il ne fait aucun doute que la crise a affecté l'industrie graphique européenne. Dans la plupart des pays européens, elle a causé un déclin généralisé du produit intérieur brut, de la production industrielle ou de l'utilisation des capacités, et elle a renforcé la réticence des banques à prêter de l'argent aux autres banques, mais aussi aux entreprises et aux particuliers. Une étude de 2009 sur l'impact dans l'industrie a conclu ce qui suit :

“Étant donné la corrélation positive entre la croissance du PIB national et l'activité économique du secteur graphique, ceci (constitue) une mauvaise nouvelle pour les entreprises européennes d'impression, d'emballage et d'édition, qui opèrent déjà dans une industrie en grave surcapacité⁴.”

Graph 1. Répartition en pourcentage du nombre d'entreprises, en fonction de la taille de leurs effectifs - 2007



Source : Eurostat - Toutes les données n'étaient pas disponibles pour tous les pays.

L'étude de la Commission sur la "Compétitivité de l'industrie graphique européenne", publiée en 2007, a conclu ce qui suit (p.16) :

“La restructuration critique, nécessaire pour réformer l'industrie et lui permettre de faire face à une concurrence nouvelle, pourrait exiger une profonde transformation et, potentiellement, des réductions importantes du nombre d'entreprises et d'emplois.”

Depuis la publication de l'étude, l'Europe, tout comme le reste du monde, a connu une crise économique majeure qui a eu un impact considérable dans tous les pays et qui a provoqué des tensions sociales en Espagne et en Grèce.

L'impact de la situation économique a été exacerbé dans l'industrie graphique européenne par les "bonnes années" qui l'ont précédé. Entre mars 2003 et décembre 2007, l'industrie a enregistré une croissance quasi généralisée, avec de brèves périodes de contraction. De fin 2007 à mi 2009, l'indice de production a reculé d'un peu plus de 11% au total pour l'imprimerie et la reproduction de médias enregistrés. Les chiffres reflètent ce repli généralisé de la demande dans l'ensemble de l'industrie graphique :



Table 1. Demande pour certains produits d'imprimerie sélectionnés 2007 – 2009

CODE PRODCOM 18.121.230: CATALOGUES COMMERCIAUX, IMPRIMES							
	2007	2008	2009	2008/2007	% - 2008/07	2009/2008	% - 2009/08
Autriche	87.764.300	82.249.000	61.453.700	-5.515.300	-6,28	-20.795.300	-25,28
Belgique	126.898.764	148.687.238	129.778.875	21.788.474	17,17	-18.908.363	-12,72
Bulgarie	8.304.019	1.568.156	3.476.582	-6.735.863	-81,12	1.908.426	121,70
Croatie	36.675.614	35.701.045	57.805.147	-974.569	-2,66	22.104.102	61,91
Rép. Tchèque	32.411.943	51.399.984	43.688.065	18.988.041	58,58	-7.711.919	-15,00
Danemark	36.709.258	0	0	-36.709.258			
Allemagne	1.134.461.898	1.143.292.422	1.141.525.858	8.830.524	0,78	-1.766.564	-0,15
Espagne	662.152.757	599.565.104	466.055.412	-62.587.653	-9,45	-133.509.692	-22,27
Estonie	1.419.861	981.555	475.758	-438.306	-30,87	-505.797	-51,53
Finlande	58.035.803	64.994.355	35.114.395	6.958.552	11,99	-29.879.960	-45,97
France	317.047.000	327.479.397	322.845.759	10.432.397	3,29	-4.633.638	-1,41
Grèce	814.674	700.304	633.311	-114.370	-14,04	-66.993	-9,57
Hongrie	28.567.352	26.786.557	43.458.873	-1.780.795	-6,23	16.672.316	62,24
Irlande	29.357.000	16.751.000	13.477.000	-12.606.000	-42,94	-3.274.000	-19,55
Italie	1.215.846.000	1.280.765.000	1.128.381.000	64.919.000	5,34	-152.384.000	-11,90
Lettonie	1.257.829	983.630	1.256.894	-274.199	-21,80	273.264	27,78
Lituanie	1.303	206.383	102.641	205.080	15.739,06	-103.742	-50,27
Pays-Bas	71.003.000	76.719.000	66.216.000	5.716.000	8,05	-10.503.000	-13,69
Pologne	3.668.816	4.714.701	9.776.574	1.045.885	28,51	5.061.873	107,36
Portugal	35.282.081	32.731.988	22.972.670	-2.550.093	-7,23	-9.759.318	-29,82
Roumanie	30.745.694	18.582.307	9.893.255	-12.163.387	-39,56	-8.689.052	-46,76
Slovaquie	2.224.219	18.352.665	1.627.254	16.128.446	725,13	-16.725.411	-91,13
Slovénie	5.329.963	19.216.905	6.526.684	13.886.942	260,54	-12.690.221	-66,04
Suède	108.921.201	:	7.876.374				
Royaume-Uni	1.071.010.024	666.083.538	576.392.350	-404.926.486	-37,81	-89.691.188	-13,47
TOTAL UE 27	5.030.185.047	4.592.000.000	4.093.005.284	-438.185.047	-8,71	-498.994.716	-10,87
Norvège	24.860.351	19.547.527	37.880.680	-5.312.824	-21,37	18.333.153	93,79

CODE PRODCOM 18.121.250: IMPRIMES PUBLICITAIRES ET SIMILAIRES (A L'EXCLUSION DES CATALOGUES COMMERCIAUX)							
	2007	2008	2009	2008/2007	% - 2008/07	2009/2008	% - 2009/08
Autriche	491.370.200	576.065.000	528.166.300	84.694.800	17,24	-47.898.700	17,24
Belgique	858.908.005	728.555.049	635.110.172	-130.352.956	-15,18	-93.444.877	-15,18
Bulgarie	34.236.630	10.120.667	9.222.467	-24.115.963	-70,44	-898.200	-70,44
Croatie	:	:	:				
Rép. Tchèque	246.240.762	249.597.491	210.596.520	3.356.729	1,36	-39.000.971	1,36
Danemark	415.227.364	0	0	-415.227.364	-100,00	0	-100,00
Allemagne	4.839.691.378	4.977.921.708	4.585.104.997	138.230.330	2,86	-392.816.711	2,86
Espagne	715.749.848	651.966.619	550.335.467	-63.783.229	-8,91	-101.631.152	-8,91
Estonie	25.868.304	24.857.541	18.375.046	-1.010.763	-3,91	-6.482.495	-3,91
Finlande	215.154.064	189.064.927	145.946.165	-26.089.137	-12,13	-43.118.762	-12,13
France	1.924.214.000	2.036.008.383	1.866.870.564	111.794.383	5,81	-169.137.819	5,81
Grèce	76.375.409	63.810.457	57.706.348	-12.564.952	-16,45	-6.104.109	-16,45
Hongrie	92.246.537	63.104.696	172.003.275	-29.141.841	-31,59	108.898.579	-31,59
Irlande	62.082.000	74.025.000	52.604.000	11.943.000	19,24	-21.421.000	19,24
Italie	1.737.881.000	1.774.334.000	1.601.445.000	36.453.000	2,10	-172.889.000	2,10
Lettonie	22.442.081	9.491.954	5.261.196	-12.950.127	-57,70	-4.230.758	-57,70
Lituanie	20.903.354	:	17.844.040				
Pays-Bas	1.121.521.000	1.127.235.000	981.868.000	5.714.000	0,51	-145.367.000	0,51
Pologne	64.156.091	107.130.150	43.494.246	42.974.059	66,98	-63.635.904	66,98
Portugal	121.880.344	142.890.505	96.248.155	21.010.161	17,24	-46.642.350	17,24
Roumanie	55.179.250	58.935.234	:	3.755.984	6,81		6,81
Slovaquie	19.485.922	26.357.655	14.869.021	6.871.733	35,27	-11.488.634	35,27
Slovénie	48.905.612	59.679.949	61.430.765	10.774.337	22,03	1.750.816	22,03
Suède	:	:	:				
Royaume-Uni	2.987.912.441	2.476.410.308	1.694.362.134	-511.502.133	-17,12	-782.048.174	-17,12
TOTAL UE 27	16.565.240.486	15.675.608.203	13.580.000.000	-889.632.283	-5,37	-2.095.608.203	-5,37
Norvège	150.027.568	118.702.774	100.628.108	-31.324.794	-20,88	-18.074.666	-20,88

CODE PRODCOM 18.121.300 : JOURNAUX ET PUBLICATIONS PERIODIQUES							
	2007	2008	2009	2008/2007	% - 2008/07	2009/2008	% - 2009/08
Autriche	303.186.000	283.594.900	266.310.500	-19.591.100	-6,46	-17.284.400	-6,09
Belgique	275.725.192	310.718.495	289.810.784	34.993.303	12,69	-20.907.711	-6,73
Bulgarie	20.939.769	17.555.885	21.180.182	-3.383.884	-16,16	3.624.297	20,64
Croatie	62.403.464	:	:				
Rép. Tchèque	94.756.681	152.781.809	150.245.773	58.025.128	61,24	-2.536.036	-1,66
Danemark	0	0	0	0			
Allemagne	2.671.006.461	2.532.136.231	2.176.621.730	-138.870.230	-5,20	-355.514.501	-14,04
Espagne	453.034.186	507.287.959	385.472.703	54.253.773	11,98	-121.815.256	-24,01
Estonie	42.257.232	47.987.103	46.800.072	5.729.871	13,56	-1.187.031	-2,47
Finlande	394.328.316	503.014.262	328.970.434	108.685.946	27,56	-174.043.828	-34,60
France	887.647.000	816.506.720	842.472.885	-71.140.280	-8,01	25.966.165	3,18
Grèce	44.103.108	148.321.020	131.528.114	104.217.912	236,31	-16.792.906	-11,32
Hongrie	109.326.636	89.388.330	137.114.108	-19.938.306	-18,24	47.725.778	53,39
Irlande	39.651.000	29.238.000	30.728.000	-10.413.000	-26,26	1.490.000	5,10
Italie	:	740.174.000	824.026.000		25	83.852.000	11,33
Lettonie	18.148.299	13.929.525	15.411.971	-4.218.774	-23,25	1.482.446	10,64
Lituanie	28.398.778	:	17.331.991				
Pays-Bas	516.464.000	534.918.000	471.610.000	18.454.000	3,57	-63.308.000	-11,84
Pologne	:	650.044.589	553.162.769			-96.881.820	-14,90
Portugal	55.835.193	123.197.977	142.237.249	67.362.784	120,65	19.039.272	15,45
Roumanie	67.456.019	70.828.247	42.994.131	3.372.228	5,00	-27.834.116	-39,30
Slovaquie	94.953.249	94.987.269	85.773.719	34.020	0,04	-9.213.550	-9,70
Slovénie	44.096.571	42.593.938	23.168.778	-1.502.633	-3,41	-19.425.160	-45,61
Suède	224.054.983	204.985.960	166.756.693	-19.069.023	-8,51	-38.229.267	-18,65
Royaume-Uni	1.504.176.287	1.529.252.273	1.270.167.464	25.075.986	1,67	-259.084.809	-16,94
TOTAL UE 27	8.700.000.000	9.467.360.876	8.419.896.050	767.360.876	8,82	-1.047.464.826	-11,06
Norvège	158.355.267	166.432.384	112.312.267	8.077.117	5,10	-54.120.117	-32,52



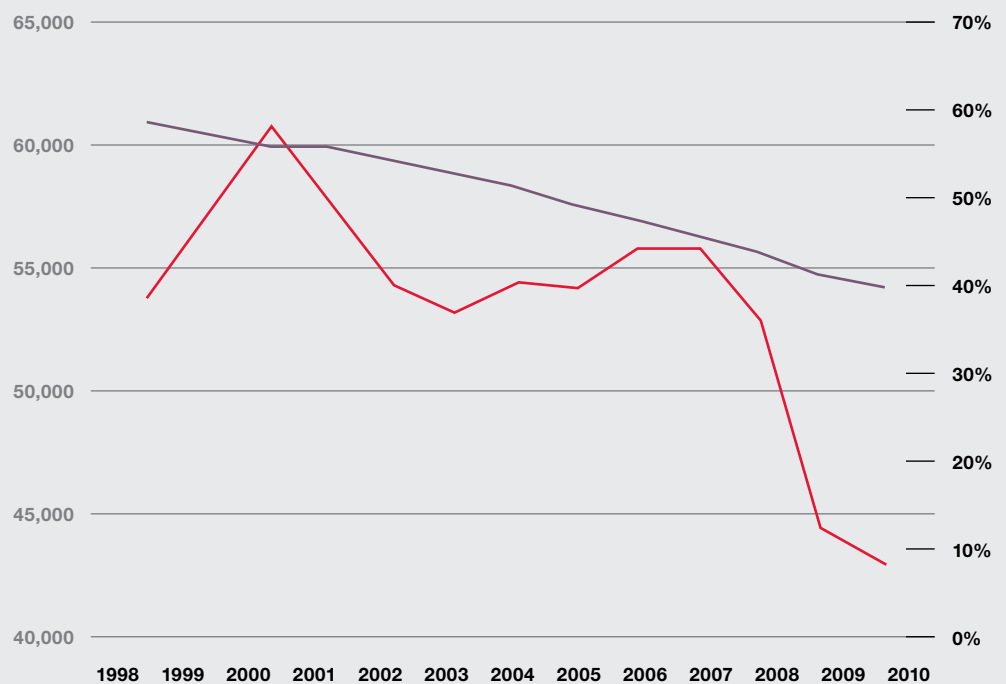
CODE PRODCOM 18.121.414 : LIVRES, IMPRIMES				
	2008	2009	2009/2008	% - 2009/08
Autriche	93.847.800	84.312.400	-9.535.400	17,24
Belgique	105.611.211	102.761.436	-2.849.775	-15,18
Bulgarie	7.285.868	6.899.478	-386.390	-70,44
Croatie	:	:		
Rép. Tchèque	124.896.096	120.942.463	-3.953.633	1,36
Danemark	0	0	0	-100,00
Allemagne	:	723.665.326		2,86
Espagne	482.296.396	426.853.870	-55.442.526	-8,91
Estonie	:	1.171.756		-3,91
Finlande	226.275.066	158.833.543	-67.441.523	-12,13
France	259.030.204	267.688.588	8.658.384	5,81
Grèce	3.913.269	3.504.564	-408.705	-16,45
Hongrie	57.303.280	96.424.785	39.121.505	-31,59
Irlande	22.169.000	10.728.000	-11.441.000	19,24
Italie	846.503.000	627.351.000	-219.152.000	2,10
Lettonie	22.065.216	14.978.939	-7.086.277	-57,70
Lituanie	49.726.859	5.891.653	-43.835.206	
Pays-Bas	245.814.000	198.767.000	-47.047.000	0,51
Pologne	609.464.793	256.566.018	-352.898.775	66,98
Portugal	68.758.069	105.573.547	36.815.478	17,24
Roumanie	9.709.126	4.529.084	-5.180.042	6,81
Slovaquie	58.121.489	49.279.501	-8.841.988	35,27
Slovénie	14.571.904	15.142.702	570.798	22,03
Suède	:	:		
Royaume-Uni	805.714.070	876.458.572	70.744.502	-17,12
TOTAL UE 27	5.118.800.000	4.799.415.184	-319.384.816	-5,37
Norvège	52.883.130	51.982.057	-901.073	-20,88

Source: Eurostat



Un examen plus détaillé des budgets consacrés à la publicité imprimée reflète la même tendance :

Graph 2. Budgets pour la publicité imprimée en Europe occidentale 1998 - 2010
(uniquement publicité destinée à une large audience)



Imprimés
(en millions de \$US) ———
Proportion des
dépenses publicitaires ———

Source: ZenithOptimedia,
mars 2010

Cette baisse de l'activité d'impression traditionnelle a déjà eu un impact significatif sur les salariés du secteur⁵:

Table 2. Nombre d'employés dans l'industrie graphique européenne

	de222 Printing and service activities related to printing L'industrie graphique dans son ensemble Die Druckindustrie insgesamt			de221 Printing of newspapers L'impression de journaux Zeitungsdruck			de222 Printing n.e.c. L'imprimerie Druckgewerbe			de223 Bookbinding Reliure et finition Druckverarbeitung			de224 Pre-press activities Composition and plate-making Composition et photogravure Schriftsatz und Reproduktion			de225 Ancillary activities related to printing ('Other activities' in NACE Rev.1) Divers services Sonstige Druckleistungen		
	2005	2006	2007	2005	2006	2007	2005	2006	2007	2005	2006	2007	2005	2006	2007	2005	2006	2007
be Belgique	23205	18954	18073	2186	1938	1926	15515	13472	12672	1024	808	933	2162	1664	1422	2318	1072	1120
bu Bulgarie	9494	9565	9815	642	648	708	7816	8158	8290	135	72	61	447	408	496	454	279	260
cz République Tchèque	24138	19717	21458				11570	10887	13084	2101	1817	1820	1408	1415	1138	3982	1536	1515
dk Danemark	10640	10207	10007	576	700	972	7935	7509	7174	1133	1093	1005	788	732	680	208	173	176
de Allemagne	172003	155260	159118	7443	7779	7819	129408	113448	114475	14309	11931	12812	13753	: (c)	16940	7090	: (c)	7073
ee Estonie	2817	2906	: (c)	651	: (c)	626	1941	1934	2184	: (c)	: (c)	: (c)	98	115	98	: (c)	88	58
ie Irlande	6799	5988	5745	: (c)	: (c)	: (cu)	: (c)	5439	: (u)	224	188	: (u)	173	147	: (u)	143	: (c)	: (cu)
gr Grèce	12668	8109	8534	624	550	528	8163	5242	5581	959	587	614	1697	1056	1111	1225	674	700
es Espagne	93256	83903	81367	1662	1576	1775	71944	63724	60309	5573	5412	6228	10061	9910	9423	4016	3281	3632
fr France	103625	96714	92307	2909	3663	3352	75038	70267	66763	7267	6648	5829	9216	8205	8333	9195	7931	8030
it Italie	120793	90240	89887	2637	2636	2357	85974	64630	65969	9860	7988	7388	12954	9431	8462	9368	5555	5711
cy Chypre	1559	1497	1434	9	4	4	1462	1419	1366	32	36	32	53	32	: (c)	3	6	: (c)
lv Lettonie	4353	4713	4974	0	1	0	4048	4425	4604	116	89	101	42	30	38	147	168	231
lt Lituanie	4022	4733	4939	446	439	465	2878	3738	3903	132	22	24	241	178	231	325	356	316
lu Luxembourg	1224	1166	: (c)	0	0	0	1127	1086	1040	37	28	: (c)	31	37	38	29	15	40
hu Hongrie	22691	18195	19560	436	293	366	15460	13002	13126	1317	1131	1023	1070	788	1010	4408	2981	4035
mt Malte	:	:	1685	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:
nl Pays-Bas	41973	34947	34889	2589	1632	1571	31395	27517	27735	3852	3239	3229	3836	1939	2147	303	620	206
at Autriche	14934	14119	14305	828	797	855	12138	11658	11767	865	755	759	818	708	742	285	201	182
pl Pologne	54891	42695	45789	1139	976	1064	46491	37343	40032	2974	1914	1999	3109	1806	1974	1178	656	720
pt Portugal	25368	23143	22210	594	527	497	16645	15666	14734	684	756	763	3452	2845	2591	3993	3349	3625
ro Roumanie	20243	19780	20583	2166	2363	2457	16211	15446	15772	532	586	821	454	522	626	880	863	907
si Slovénie	6145	5477	5441	: (c)	: (c)	: (c)	4494	4249	4189	: (c)	: (c)	: (c)	699	500	533	827	637	625
sk Slovaquie	4346	4683	5573	558	367	370	3018	3382	4386	240	403	266	178	152	296	352	379	255
fi Finlande	11755	11175	11586	1018	867	860	9668	9391	9808	200	167	190	710	585	545	159	165	183
se Suède	21885	18422	18468	2346	1775	1831	14343	12791	12534	1177	1031	1019	1269	1107	1125	2750	1718	1959
uk Royaume-Uni	161405	147364	142702	1392	1661	1550	132875	122921	120297	8428	6987	6302	5377	4763	4120	13333	11032	10433
Union europ. UE27	976232	853672	850449	(eiu)	: (c)	:	727557	648744	:	63171	53688	:	74096	: (c)	:	66971	:	:
No Norvège	8425	7905	7634	1222	1268	1276	5190	4964	4703	526	487	483	215	153	163	1272	1033	1009
Ch Suisse ¹	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:

Source: Eurostat / (1) source fédération membre/c: confidentiel/u: peu fiable

The Evolution of the European Graphic Industry: Intergraf mars 2010

Les impressions exprimées dans le cadre de cette étude, quant aux pressions qui pèsent sur l'industrie, reflètent à la fois les thèmes identifiés dans le rapport de 2007, et la dimension nouvelle de l'incertitude économique. En sus de l'effondrement de la demande pour la publicité, la situation actuelle est interprétée comme un accélérateur potentiel de la migration de l'impression papier vers le web, alors que les clients cherchent à compresser les coûts pour faire face à une situation commerciale plus difficile. L'industrie est au bord du gouffre.

Cette situation a un impact profond sur la vie des salariés. Les salariés de l'industrie graphique ont traditionnellement une grande ancienneté, ils ont des compétences spécialisées et ils n'ont pas une grande expérience de la mobilité vers d'autres emplois, ou de l'évaluation de la transférabilité possible de compétences plus générales. Cette combinaison de facteurs rend la tâche plus difficile à ceux dont l'emploi a été supprimé, lorsqu'ils doivent se ressaisir et trouver du travail ailleurs. Il est urgent de développer une approche sectorielle de la restructuration socialement responsable.

2.2. Facteurs qui ont un impact sur l'industrie

La crise financière mondiale a ajouté une pression supplémentaire aux problèmes que connaissait déjà l'industrie en Europe, mais la situation globale est bien plus complexe. Un ensemble de facteurs politiques, économiques, sociaux et technologiques

s'enchevêtrent pour créer "la tempête parfaite" dans l'industrie. Ils apparaissent dans le tableau 6, et l'analyse est reprise intégralement dans le *Toolkit* (A.1.2) comme outil de planification stratégique pour les entreprises. L'analyse a été réalisée à la lumière du retour d'information des participants et des parties prenantes du projet.

Politiques

- Les cadres législatifs diffèrent considérablement, dans les niveaux de protection sociale et de liberté de marché qu'ils offrent, et dans les niveaux d'information et de consultation de la main-d'œuvre qu'ils définissent.
- Le droit européen de la concurrence empêche toute collaboration entre grandes entreprises.
- Niveaux d'aides gouvernementales variés : par exemple, les subventions de certains États ont un impact sur les prix et la concurrence entre secteurs graphiques dans les différents pays.
- Fiscalité et coûts sociaux différents en Europe affectent la compétitivité.
- Elargissement de l'UE – élargissement récent, plus "liste d'attente" actuelle.
- Conditions de concurrence égales dans l'UE et "dumping social"^A.
- Niveaux variables de bureaucratie administrative.
- Sensibilisation croissante à l'environnement : objectifs européens en matière d'émission de CO₂, conventions locales pour les secteurs de production.
- Disponibilité et accessibilité des Fonds sociaux européens ou du Fonds européen d'ajustement à la mondialisation (FEM) (y compris divers régimes de financement régionaux autorisés dans certains pays).



- Impact de la procédure "d'administration simplifiée" ("*pre-packaged administration*"), une procédure en insolvabilité qui permet aux propriétaires de relancer leur entreprise en rachetant ses actifs et en apurant ses dettes (il y a également une dimension politique dans les différentes approches de cette solution appelée "pre-pack").
- Fragmentation de l'industrie graphique et prépondérance des entreprises plus petites.
- L'Europe et les gouvernements nationaux considèrent que le secteur graphique est à maturité et qu'il offre peu de perspectives de création d'emplois ; ce qui permet difficilement d'obtenir un soutien politique ou financier.
- Impact du cadre national sur les priorités en matière de formation ou de reconversion, sur lesquelles les employeurs ont peu, voire pas de contrôle.
- Changements démographiques: moins de jeunes en Europe.
- Impact potentiel de la génération z, la "génération numérique", sur la culture, l'éthique, les valeurs et les préférences en matière de communication.
- Crise des retraites (les changements démographiques entraînant dans le chef du gouvernement une incapacité à respecter les engagements en matière de pensions) et augmentation de l'âge de la retraite dans certains pays.
- Possibilités de reclassement limitées pour les travailleurs plus âgés, en raison des conditions économiques.
- Image actuelle du secteur aux yeux des nouvelles recrues potentielles: basse technologie, majoritairement masculin, manque de sécurité, opportunités de carrière limitées.
- Pression plus importante à faire état d'une bonne performance environnementale et de résultats satisfaisants.
- Évolution des qualifications et des compétences exigées.
- Capacité et confiance du management.
- Relations avec les salariés : efficacité de l'information, de la consultation et de l'engagement des travailleurs.
- Qualité de la formation de la main-d'oeuvre (par ex., formation limitée à la conduite d'un seul type de machine).

Economique

- Emergence des nouvelles économies (par exemple la Chine) qui investissent dans l'imprimerie et qui proposent des prix inférieurs aux prix européens.
- Relocalisation (*offshoring*) des opérations clients dans les nouvelles économies, facilitant le recours à des imprimeurs locaux.
- Crise économique mondiale: les banques réduisent leurs investissements, l'accès au crédit devient difficile.
- Impact sur les prix de la fluctuation des devises en Europe.
- Récession : réduction des revenus publicitaires.
- Coût du papier/de l'encre/de l'énergie.
- Coût de la main-d'œuvre variable en Europe.
- Pression des actionnaires pour de meilleurs rendements.
- Croissance des entreprises spécialisées dans les nouveaux médias qui créent une concurrence accrue.
- Glissement des dépenses publicitaires vers l'internet.
- Impact des courtiers en imprimerie.
- Demande du marché pour des délais réduits, des commandes toujours plus personnalisées et des tirages plus courts.
- Pression du marché pour réduire les coûts.
- Marché focalisé sur les marques, ce qui alimente la demande pour des approches multimédia et plus uniquement de l'impression.
- Baisse marquée des achats d'impression par le secteur public.

Sociaux

- Remplacement de l'impression papier par le stockage et la récupération numériques et les médias internet.
- Croissance de l'usage des médias sociaux/ en ligne.
- Numérisation des formulaires officiels par les autorités.

Technologique

- Surcapacité/taux d'utilisation réduit en raison de l'efficacité accrue des nouvelles machines.
- Améliorations des techniques conventionnelles (par ex., presses à bobines avec phase de découpe).
- Autres changements graduels (numérisation de la mise en page, CTP (*computer to plate*)).
- Changements technologiques fondamentaux : presses numériques, impression de données variables.
- Impact de l'internet, de l'e-book, de l'i-pad, des médias sociaux, des technologies liées.
- Développement du stockage et de la récupération de données en ligne.
- Transition de l'impression pure à la mise en œuvre de solutions technologiques qui offrent une valeur ajoutée au client, grâce à des services autres que l'impression, comme la création de sites web.
- Nécessité pour la production de tenir compte des préoccupations environnementales à travers la réduction des déchets, le recyclage et la diminution de la consommation en énergie, en eau et en produits chimiques.
- Nouvelles technologies : électronique imprimée, RFID (identification par radiofréquence), codes-barres bidimensionnels pour améliorer l'interactivité de l'impression.

A. La Commission européenne définit le dumping social comme "l'exportation d'un produit venant d'un pays où les normes de travail sont faibles ou peu appliquées, et où les coûts pour l'exportateur sont artificiellement plus bas que ceux de ses concurrents, vers des pays où les normes de travail sont plus élevées, ce qui crée une concurrence déloyale dans le commerce international. Cette dernière résulte des différences dans les coûts du travail directs et indirects qui représentent un avantage concurrentiel pour les entreprises d'un pays, avec des conséquences négatives possibles pour les normes sociales et les normes de travail dans d'autres pays."





3.IMPACT SUR LES ENTREPRISES

L'impact combiné des différents facteurs politiques, économiques, sociaux et technologiques est majeur dans toute l'industrie. Cependant, il varie selon la taille de l'organisation :

3.1. Impact de la taille de l'entreprise

Dans de précédentes études, les petites et moyennes entreprises étaient identifiées comme celles qui étaient confrontées à de plus nombreux défis, et qui manquaient le plus cruellement de capacités financières qui permettraient à leurs dirigeants de financer une vision stratégique à long terme ou d'investir dans des activités non-productives, comme la recherche, le développement ou le marketing⁶.

Par le passé, cette situation a causé un sous-emploi de l'équipement, une différenciation insuffisante entre concurrents locaux et une concurrence basée presque exclusivement sur les prix⁷. Il faut ajouter à cette combinaison la difficulté des petites entreprises à résister à de longues périodes commercialement médiocres parce qu'elles ne possèdent pas les ressources de leurs concurrents plus grands. Cependant, les participants à l'étude insistent aussi sur les avantages potentiels des petites entreprises, dont une flexibilité plus grande pour répondre aux besoins du marché (dans les limites de la technologie disponible). Plusieurs participants à l'étude ont fait la preuve du potentiel d'innovation et de créativité des petites entreprises. Les études de cas "MediaPlaza" et "07" dans la section 10 le reflètent toutes deux.

Les grandes entreprises sont confrontées à différents défis. Elles ont consenti d'importants investissements en capital, et elles souffrent aussi de la détérioration des marchés et de la concurrence européenne et extra-européenne. De précédentes études

ont démontré que cette combinaison provoque une "guerre des prix féroce" entre l'héliogravure et le web offset, une conclusion qui est confirmée par notre étude qui a également découvert une concurrence entre les entreprises qui utilisent les mêmes procédés. La combinaison des facteurs incite les grandes entreprises à se focaliser sur une question : comment résoudre la question de la surcapacité.

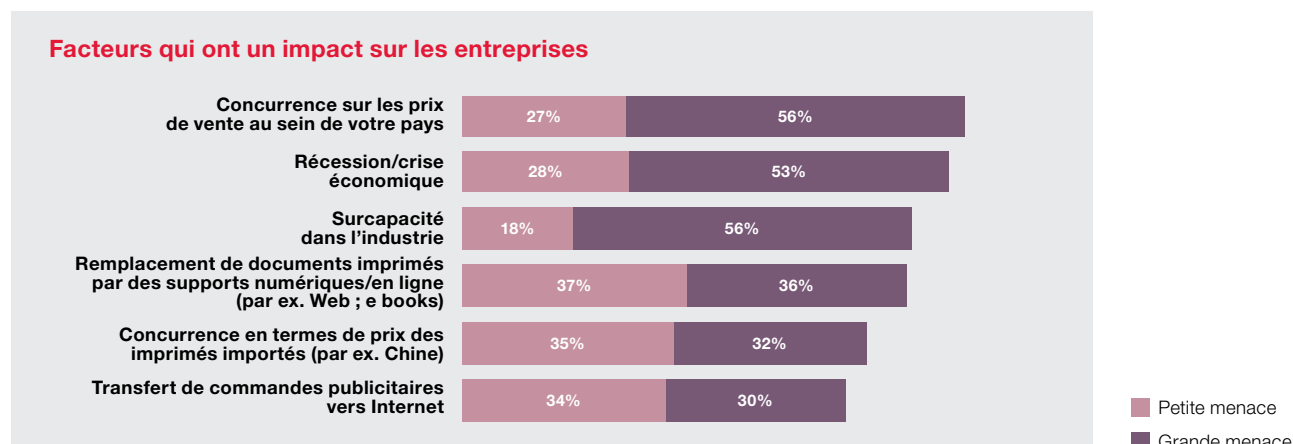
3.1.1. Impact de la surcapacité

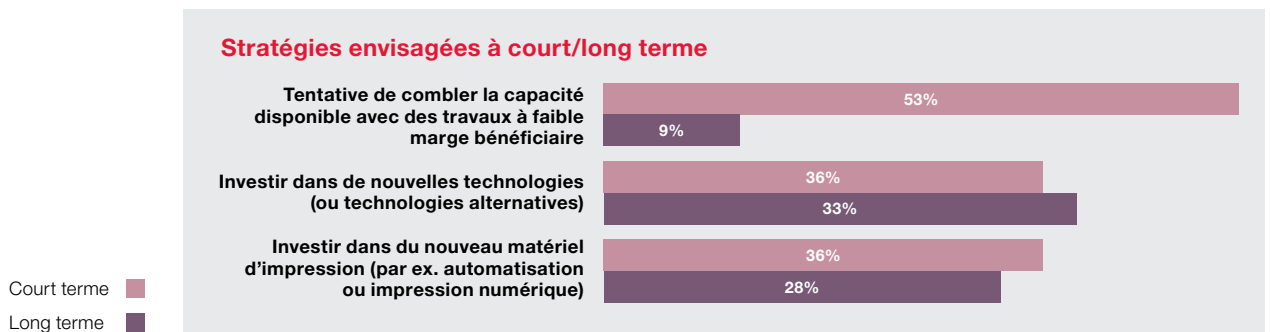
Les causes de la surcapacité sont complexes. Différents facteurs affectent l'industrie et se combinent pour créer une situation sans précédent. Ces facteurs sont, entre autres, les rendements offerts par les nouvelles technologies d'impression, le surinvestissement des entreprises en vue de réduire les coûts de production et de baisser les prix, le développement de la concurrence extra-européenne, les changements de comportement des clients et la conjoncture économique.

Les chiffres publiés précédemment montrent l'ampleur du problème. Entre 2006 et 2009, la capacité de production de l'industrie graphique européenne a augmenté de 30%, mais la demande globale n'a augmenté que de 1%⁸. Cela signifie que l'investissement et les cycles de productivité ne sont plus synchrones. On estime que le secteur de l'offset, à lui seul, est en surcapacité de 15 à 20%⁹. Dans les secteurs de l'offset à bobines et de l'héliogravure, les analystes estiment la surcapacité à 25-30%¹⁰. Cette situation a des implications majeures, à la fois pour la pérennité des entreprises et pour la responsabilité sociale. Lors d'une conférence organisée en 2009 pour les représentants syndicaux de l'héliogravure et de l'offset à bobines, les intervenants étaient unanimes pour conclure qu'une des principales causes des pertes d'emploi était la surcapacité¹¹.

"Il y a un problème et un seul dans l'industrie : la surcapacité."

Cadre dirigeant, grande entreprise





“Les imprimeurs ne vendent pas, ils se prostituent.” Cadre dirigeant, grande entreprise

Les commentaires dans cette étude le confirment. L'industrie est décrite par un cadre supérieur comme *“un champ de bataille où les participants s'attaquent l'un l'autre et où les nouveaux multimédias attaquent l'industrie”* dans son ensemble.

L'analyse quantitative démontre que la surcapacité est une problématique généralisée dans l'industrie, puisque 74% des personnes interrogées en parlent comme d'une menace. Cependant, les ateliers de travail et les interviews montrent bien que le problème de l'excédent de capacité est un facteur primordial pour les grandes entreprises, mais qu'il est vraisemblablement moins présent dans la réflexion des PME qui ont plutôt tendance à travailler avec des équipements offsets à feuilles.

La partie quantitative de l'étude illustre les facteurs qui se sont combinés pour créer cette crise de surcapacité. Les facteurs suivants sont vus comme des menaces par les participants : concurrence locale sur les prix de vente (au sein d'un même pays), citée par 83% des participants ; récession (81%) ; concurrence tarifaire des imprimés importés de Chine et d'autres pays non-européens (67%) ; changements de comportement des clients, y compris le remplacement de documents imprimés par des supports numériques (73%) ; et un transfert des commandes publicitaires vers l'internet (64%). Un participant venant d'une grande entreprise a résumé la problématique : *“le plus gros problème, c'est la combinaison des facteurs technologiques et économiques, qui s'ajoutent aux investissements de grande ampleur réalisés au cours des cinq à huit dernières années, mais sans croissance du marché pour nos produits en parallèle. Les nouvelles technologies ont permis de faciliter et d'accélérer l'impression, mais il n'y a pas de volumes correspondants pour absorber cette capacité supplémentaire.”*

Le résultat, c'est que les entreprises du secteur mènent principalement une concurrence des prix, poussant les prix et les marges à la baisse. Un peu plus de la moitié de ceux qui ont répondu au questionnaire (53%) ont une stratégie à court-terme visant à combler la capacité disponible avec des travaux à faible marge. Le commentaire d'un participant venant d'une grande entreprise illustre clairement le

problème : *“Nos prix ont chuté de 25% au cours des deux dernières années et nos coûts ont augmenté ; qu'il s'agisse de coûts directs, comme le papier et l'encre, ou de coûts indirects comme l'électricité”*.

Le résultat est visible dans la cannibalisation de l'industrie, avec une augmentation des fermetures d'entreprises. Les personnes interrogées ont révélé qu'une faillite est accueillie *“avec jubilation”* par les concurrents dans un marché surpeuplé. Ce grand nombre de fermetures a créé des problèmes connexes, à cause de l'usage abusif des *“pre-packs”* qui permettent de fermer les entreprises, de les placer sous administration, puis de les racheter très vite et de les rouvrir en ayant apuré leurs dettes. Cela permet une dilapidation de l'actif et des diminutions de prix supplémentaires, et cela érode la confiance que les clients ont dans l'industrie.

Plusieurs participants à l'étude se sont dits inquiets du fait que les entreprises graphiques puisse considérer qu'elles seront capables de surmonter les conditions financières actuelles, et que les volumes d'impression reviendront aux volumes d'avant la récession. *“C'est un postulat dangereux. Il se peut tout à fait que les clients 'B to B' aient changé leur comportement de manière durable et qu'ils décident, par exemple, de recourir aux applications internet de manière permanente”* commentait un participant.

D'autres voix se sont élevées pour exprimer une inquiétude : il se pourrait que les entreprises n'apprécient pas pleinement l'ampleur du risque puisque, malgré une surcapacité importante, les fabricants continuent à rapporter des ventes de machines. Les informations quantitatives reprises dans l'étude soutiennent cette thèse : 36% des personnes interrogées réfléchissent à la possibilité d'investir dans de nouvelles presses à court terme, et un nombre équivalent de participants envisagent d'investir dans les technologies nouvelles ou alternatives. Les fournisseurs qui ont participé à l'étude ont confirmé leur évaluation selon laquelle les importantes réductions d'emploi vont vraisemblablement se poursuivre, et la question de la capacité doit être abordée. Un fournisseur a commenté : *“Les entreprises graphiques ont un seul objectif à court terme : survivre.”*



Le projet témoigne d'un consensus parmi les grandes entreprises quant au besoin d'entreprendre des actions positives au niveau paneuropéen. Le nombre actuel de fermetures, combiné aux règles européennes de concurrence qui empêchent la coordination entre grandes entreprises, pourraient entraîner une telle fragilisation du secteur, que les entreprises européennes feraient faillite et que l'impression importée des pays en développement finirait par dominer le marché, ou bien qu'un quasi-monopole serait créé par la vulnérabilité des entreprises aux acquisitions, ce qui ne laisserait que quelques grands opérateurs sur le marché. Quel que soit le scénario, il aura des implications sociales profondes pour la main-d'œuvre en Europe. Les dirigeants des grandes entreprises sont majoritairement d'accord pour dire qu'il est essentiel d'obtenir au plus vite l'aval de l'Union européenne pour les autoriser à coopérer sur l'ensemble du continent, afin de mettre en œuvre les restructurations prévues, et d'effectuer les réductions de capacités de manière coordonnée et socialement responsable.

Recommandations à l'échelle de l'industrie

- Intergraf, UNI Europa Graphical, les fédérations nationales et leurs homologues syndicaux pourraient prendre la tête d'une campagne de communication destinée à sensibiliser l'ensemble du secteur à l'ampleur et aux implications de la surcapacité.
- Intergraf et UNI Europa Graphical pourraient réunir les grandes entreprises et les autorités européennes dont, au moins, la DG Emploi et la DG Concurrence, afin de permettre :
 - Les contacts entre les entreprises.
 - Les échanges d'opinions sur l'industrie et l'ensemble du marché.
 - L'élaboration d'une vision partagée pour l'industrie.
 - La réduction de capacité sans mentionner et/ou discuter de (groupes de) clients, diviser les marchés ou parler prix.

3.1.2. Impact et potentiel de la technologie

“Les nouvelles technologies vont nous aider à rester compétitifs et à défendre notre place dans l'industrie.”

Intervenant d'une grande entreprise

A un moment où la surcapacité et la concurrence des prix affectent l'ensemble du secteur, la technologie représente à la fois une menace et une opportunité. Les changements de comportement des clients et le transfert vers l'internet et d'autres solutions électroniques réduisent la demande de documents imprimés. Pourtant, la technologie permet aussi d'augmenter la productivité et elle donne accès à de nouveaux marchés pour les entreprises qui sont suffisamment réactives pour saisir les occasions qui se

présentent. Même si les PME sont les mieux placées en termes de flexibilité, elles peuvent éprouver des difficultés pour avoir accès au crédit, surtout dans le climat économique actuel. Les personnes interrogées ont mentionné les opportunités suivantes :



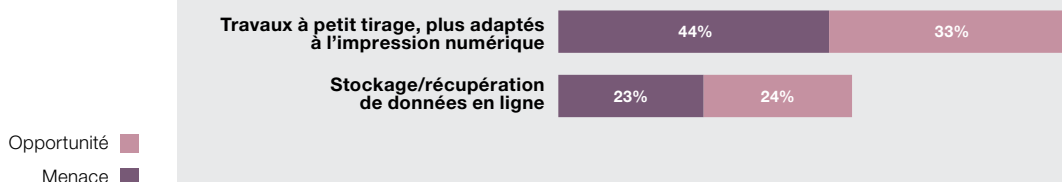
Technologie – la perspective du fournisseur

Les fournisseurs ont également proposé un regard sur l'avenir. Nous proposons ci-dessous un résumé des scénarios qu'ils imaginent pour la demande future, ainsi que pour les évolutions technologiques :

- Intérêt accru pour la gestion de l'impression, avec réassort automatique dans les entrepôts des clients. Les avantages pour les imprimeurs sont, entre autres, de lier le client à l'imprimeur et d'accroître le contrôle sur ce qu'il faut imprimer, et quand.
 - Les produits tactiles prestigieux qui “parlent de vous” (les magazines d'art, par exemple) vont alimenter la demande future de produits imprimés. Les imprimés de sensibilisation destinés à des marchés de masse maintiendront également une présence forte sur le marché, parce qu'ils offrent un bon retour sur investissement.
 - La tendance à la personnalisation se poursuit, ce qui va stimuler davantage le développement et l'investissement dans les presses hybrides.
 - L'utilisation des presses traditionnelles va s'améliorer avec une mise en route rapide, un temps d'immobilisation réduit et une productivité accrue. Le point d'équilibre entre le coût de la lithographie numérique et traditionnelle se réduira, avec l'amélioration de la compétitivité de la lithographie sur des tirages plus courts. Dans la mesure où la qualité du numérique remet en question celle de la lithographie, l'accent du numérique sera mis sur la personnalisation, ce qui créera une demande accrue pour les presses hybrides qui combinent impression lithographique et numérique sur la même presse.
 - Davantage de gestion automatique des couleurs, de l'approbation de l'épreuve au tirage de l'imprimé. Le logiciel de vérification pourra contrôler et vérifier que la barre de mesure de la couleur est dans la fourchette de tolérance. Ceci pourrait entraîner des entreprises qui travaillent sur moins de presses, mais des presses plus sophistiquées et de meilleure qualité.
 - La technologie va offrir un comptage automatique des feuilles et des systèmes d'encrage flexibles, qui permettront des tirages plus courts et des transitions rapides.
 - Vitesses de tirages numériques plus grandes grâce aux toners liquides. L'impression à jet d'encre va vraisemblablement se développer davantage.
 - La taille des feuilles est susceptible d'augmenter, avec davantage d'impressions en grands formats et de presses traditionnelles de format A0. Les presses numériques vont probablement aussi augmenter la taille maximale de leurs feuilles.
 - Des changements majeurs dans les compétences requises au niveau de la finition, et une automatisation importante, vont demander une planification plus intégrée.
 - La production numérique des plaques va atténuer le besoin de produits photo-chimiques, au bénéfice de l'environnement ; et elle va demander moins d'opérateurs.
 - Le rythme de l'automatisation va avoir un impact sur l'entreposage et la logistique. Par exemple, un imprimeur de livres possède un “entrepôt obscur” contrôlé par des robots, sans aucune présence humaine (avec un éclairage d'urgence uniquement destiné à la maintenance et aux réparations).
- Les fournisseurs confirment le besoin pour les entreprises de planifier l'avenir, mais ils soulignent aussi le fait que les technologies actuelles ne sont peut-être pas utilisées de la manière la plus efficace. Par exemple, l'utilisation du numérique est souvent justifiée par la personnalisation ; pourtant, moins de 20% des imprimés numériques sont personnalisés.



Facteurs qui ont un impact sur les entreprises



Opportunité ■
Menace ■

“Nous investissons dans les technologies de l’information depuis désormais dix ans. Nous avons créé une nouvelle entreprise qui aide les éditeurs dans leur passage au numérique. Nous valorisons les services existants par le conseil, les services informatiques. Nous avons amorcé ce changement il y a dix ans et nous le mettons en œuvre à travers les départs naturels.” **Intervenant d’une PME**

- L’intégration de l’impression et des logiciels de création graphique donne la possibilité d’améliorer la chaîne de valeur, d’offrir des services intégrés et de réduire les coûts.
- Les données en ligne signifient que les entreprises peuvent passer de leur position de fournisseur de formulaires et d’autres produits traditionnels, à celle d’administrateurs de données et de gestionnaires de processus en ligne.
- L’aptitude à transmettre des données ouvre d’autres possibilités : les quotidiens nationaux peuvent être imprimés dans d’autres juridictions.
- Une augmentation des produits de niche avec des délais plus courts, comme sur le marché du magazine, par exemple.
- Les solutions *web to print* offrent une série d’opportunités commerciales pour satisfaire toutes les envies de produits personnalisés. Les solutions vont des cartes de vœux personnalisées, affiches et albums photos, aux livres en petites séries, personnalisés comme des cadeaux “uniques”. Les produits personnalisés pour le marché commercial recouvrent également l’impression spécialisée d’étiquettes et les formats spécifiques pour des applications particulières.
- L’impression interactive utilisant des puces électroniques peut contribuer à redéfinir ce que l’imprimerie peut faire.
- Les nouvelles technologies offrent des opportunités d’amélioration de la rentabilité, ainsi qu’une compétitivité accrue par rapport aux autres supports, une amélioration des flux de travail, une production plus rapide et plus efficace, une utilisation plus économique des matières premières et moins de gaspillage.

La partie quantitative de l’étude démontre que les attitudes divergent quant aux bienfaits de la technologie. 44% des personnes interrogées considèrent que les petits tirages, mieux adaptés au numérique, sont une opportunité ; alors que 33% des personnes les voient comme une menace. Les vues diffèrent

tout autant quand il s’agit de l’entreposage et de la récupération de données en ligne, avec 23% des sondés qui voient la possibilité de déplacer des données électroniquement comme un avantage, alors que 24% la voient comme une menace.

Les opportunités offertes par la technologie présentent des défis spécifiques dans le contexte de la responsabilité sociale. Parmi ceux-ci, on trouve le besoin d’équiper les personnes avec les compétences nécessaires pour réussir dans un monde “connecté”, et de gérer la réduction des effectifs qui résulte de l’automatisation accrue. Les recommandations pour relever ces défis sont énoncées dans la section 8.

3.1.3. Impact de l’État

Le manque de “conditions de concurrence équitable” est une des problématiques essentielles qui ressort de l’étude quand on examine la question de l’impact de l’État. L’analyse PEST (voir pages 11 à 13 – A.1.2 du *toolkit*, le tableau ci-dessus et pages 21-22) met en lumière les différents facteurs qui affectent la compétitivité en Europe. Cette section explore la structure législative sous l’angle des relations sociales, dans la mesure où il s’agit de la question la plus pertinente pour une restructuration socialement responsable.

Il existe, en principe, des normes minimales en place en Europe pour l’information et la consultation, et la directive sur les comités d’entreprise^B a créé un cadre qui réunit les préoccupations nationales et européennes. Pourtant, des études ont montré qu’en pratique, l’application de la législation peut varier considérablement. Une étude souligne le fait que ce n’est pas seulement une question de qualité des procédures ou des structures, mais aussi une question de culture. Alors que les pays nordiques font preuve d’un grand respect pour les lois, y compris celles dérivées de la législation européenne en matière d’information

B. Le terme “comité d’entreprise” peut être utilisé de manière générique pour faire référence à tout organe élu de représentation des salariés, avec ou sans participation syndicale (courant au Royaume-Uni); alternativement, le terme peut avoir un statut légal spécifique, comme celui qui est conféré par les directives européennes: directive sur les comités d’entreprise nationaux (Directive 2002/14/CE du Conseil du 11 mars 2002); et directive sur les comités d’entreprise européens (Directive sur les comités d’entreprise européens du 22 septembre 1994). La législation nationale peut préciser les thèmes sur lesquels les employeurs ont l’obligation d’informer et de consulter les comités d’entreprise, ou établir un cadre pour permettre aux représentants du personnel de négocier les termes d’un accord sur l’information et la consultation. La définition de la “consultation” se rapproche parfois de la négociation, comme c’est le cas dans les directives européennes qui stipulent que, pour certains thèmes spécifiques, la consultation doit se faire “en vue d’atteindre un accord”. La législation nationale établit des droits et une protection pour les membres des comités d’entreprise.

et de consultation, d'autres États (dont la Grèce, le Portugal, l'Italie et, peut-être étonnamment, la France) témoignent moins de respect pour la législation européenne, ou la considèrent subordonnée aux problématiques nationales (c'est le cas de l'Allemagne, du Royaume-Uni et de l'Espagne¹²). Cela signifie que les pratiques diffèrent. Le droit du travail et les arrangements en matière de conventions collectives varient également d'un pays à l'autre. D'autres études ont montré que dans le contexte d'une restructuration socialement responsable, un élément clé est l'utilisation différente des instruments de la politique de l'emploi, conçus pour soutenir les subventions salariales et pour garantir la protection de l'emploi par l'usage du chômage partiel. Ces mesures dédommagent le personnel en cas de perte de salaire ou de réduction du nombre d'heures de travail. Elles existent dans de nombreuses régions d'Europe occidentale ; et les études ont montré que l'impact de la crise économique mondiale avait été moins grave dans ces régions. Le maintien de l'emploi grâce au chômage partiel est également possible dans les pays qui ne disposent pas de cet instrument dans le cadre de leur politique de l'emploi (notamment le Royaume-Uni et l'Irlande), par le biais de conventions collectives entre employeurs et syndicats¹³. Dans cette étude, des voix syndicales en particulier se sont élevées pour souligner la sécurité accrue offerte par la subvention salariale, et ses avantages potentiels pour l'industrie.



Il existe d'autres différences entre pays d'Europe ; comme les nombreuses méthodes de négociation collective, ou les dispositions en cas de licenciements qui varient considérablement.

Ce qui ressort très clairement de cette étude, c'est que l'attitude par rapport à la législation varie en fonction du poste occupé. Les cadres de grandes entreprises qui ont des sites dans des pays où la législation est plus sévère et plus restrictive, se sont à plusieurs reprises appesantis sur la réduction de flexibilité qu'elle engendre. Ils considèrent en général qu'ils disposent d'une plus grande liberté d'action dans les pays où la législation est plus "light", comme en Grande-Bretagne. À l'inverse, les voix syndicales soulignent la valeur de la protection sociale plus élevée offerte aux travailleurs par la législation.

La préoccupation exprimée par les entreprises par rapport à ce qui peut être perçu comme de la bureaucratie administrative, est reflétée dans la partie quantitative de l'étude, où l'on découvre que 56% des sondés la voient comme une menace. Le manque de soutien public est également un problème pour 54% des participants.

Alors que certains gouvernements offrent une aide financière à l'investissement pour soutenir leur industrie nationale, la question reste controversée et perçue comme un facteur qui exacerbe la concurrence déloyale dans l'Union européenne.

“Les plus grands progrès naissent de la combinaison de technologies existantes, et pas d'idées totalement neuves. Les innovations futures dans l'imprimerie résulteront de la combinaison et de l'adaptation progressive des technologies existantes. Les entreprises qui réussiront seront celles qui pourront adapter la technologie aux nouvelles conditions sur le marché.” Un fournisseur

Exemples d'instruments de la politique de l'emploi dans différents pays européens

Le chômage partiel – ou la réduction des heures prestées par le personnel dans un temps donné – est une méthode qui a été introduite par plusieurs gouvernements en Europe, afin de permettre aux entreprises de retenir les salariés qualifiés, et aux salariés de conserver leur emploi. Cette solution à court terme a pour objectif d'aider les entreprises à traverser une période de crise particulière. Une description concise de deux régimes de ce type suit :

Pays-Bas

Les dispositifs relatifs au chômage à temps partiel aident un nombre limité d'entreprises graphiques aux Pays-Bas à faire face momentanément à la crise économique. Ces dispositions temporaires signifient que les heures de travail et les salaires peuvent être temporairement réduits. C'est un avantage pour l'entreprise qui conserve le personnel qualifié, et c'est un avantage pour les salariés qui jouissent de la continuité de l'emploi. Un accord doit être atteint avec les syndicats dans le cas où il y aurait plus de vingt salariés travaillant à horaire réduit. Les arrangements, qui sont rendus possibles par une législation de protection sociale temporaire, permettent aux salariés de toucher un salaire minimum pour les heures prestées. Les allocations de chômage sont payées par l'État durant les heures où le salarié n'est pas actif. Le dispositif est limité dans le temps à un maximum de 65 semaines, et dans le cas d'un chômage ultérieur, les allocations demandées sont plafonnées puisque des prestations ont déjà été perçues pendant la période d'emploi. Il est prévu que le régime coûte 950 millions d'euros au gouvernement pendant deux ans, d'avril 2009 à avril 2011 ; soit la période de la mesure temporaire.

Allemagne

Le chômage partiel est également une option pour les entreprises allemandes. Il est autorisé dans le cadre de la législation nationale lorsqu'il y a eu un ralentissement important du travail en raison de circonstances économiques ou d'autres circonstances inévitables, et lorsqu'il y a lieu de penser que les changements ne sont que temporaires. La législation est activée quand au moins un tiers de la main d'œuvre pourrait perdre plus de 10% de son salaire brut. L'agence fédérale pour l'emploi verse une allocation s'élevant à 60% (au taux de base) du montant salarial perdu à cause d'une réduction du nombre d'heures de travail. Même si ce dispositif est prévu pour durer six mois maximum, en cas de circonstances exceptionnelles (comme la crise actuelle sur le marché), le gouvernement peut décider de prolonger jusqu'à 24 mois les périodes pendant lesquelles l'allocation sera versée. Le personnel intérimaire peut également bénéficier d'une compensation pour horaire réduit jusqu'à fin 2010. Ce n'était pas prévu par la loi avant mars 2009.

Recommandation

- **A l'échelle de l'industrie:** Les partenaires sociaux, dont Intergraf, UNI Europa Graphicale, les fédérations nationales et leurs homologues syndicaux, ainsi que les employeurs, peuvent faire de la planification des effectifs, une activité à l'échelle de l'industrie.
- Les partenaires sociaux peuvent solliciter ensemble un soutien public à la reconversion au sein et à l'extérieur de l'industrie, afin de permettre aux salariés dont les emplois ont été supprimés de retrouver du travail ailleurs.
- **A l'échelle de l'entreprise:** Les organisations en cours de restructuration peuvent faire appel à une aide publique et à des financements (lorsqu'ils existent) et veiller à ce qu'ils soient utilisés efficacement pour offrir au personnel un maximum d'employabilité.

Facteurs qui ont un impact sur les entreprises

Bureaucratie administrative	22%	34%
Manque de soutien public	19%	35%

Grande menace ■
Petite menace ■





4. IMPLICATIONS POUR LA MAIN-D'ŒUVRE

Les implications pour la main d'œuvre des changements en cours sont significatives, comme le confirment à la fois les commentaires et l'étude quantitative. Lorsqu'on demande aux entreprises interrogées dans le cadre de l'étude quelles stratégies elles envisagent à court et à long terme, seules 5% d'entre elles considèrent la fermeture comme une option à court terme. Pourtant, 47% d'entre elles considèrent la cessation d'activités comme un scénario valable à plus long terme, tandis que 45% estiment que vendre pourrait être la seule option. D'autres stratégies défensives sont la réduction de la taille des unités de productions, des équipements ou des effectifs (actuellement prises en considération par 29% des participants, dont le nombre passe à 36% sur le long terme). Près de la moitié de l'échantillon (51%) voit les licenciements comme une incidence possible, tandis que 34% des participants incluent la retraite anticipée dans la liste et que 20% anticipent le besoin de préparer le personnel à un redéploiement hors du secteur.

D'autres actions en cours ou en projet ont aussi de profondes implications pour le personnel. Près d'un participant sur trois cite la sous-traitance des travaux d'impression (29%), le recours aux travailleurs intérimaires (également 29%) et les modifications des contrats de travail (32%), comme des conséquences de la situation actuelle.

Les méthodes de travail de ceux qui resteront dans les entreprises continueront à changer. La compétitivité demandera davantage de flexibilité pour répondre aux demandes d'un marché sans cesse plus exigeant: certaines des entreprises interrogées ont déjà mis en place ces solutions, alors que 63% des participants réfléchissent à l'introduction

de schémas d'heures de travail flexibles, et que 67% d'entre eux voient la polyvalence comme un impératif pour l'avenir.

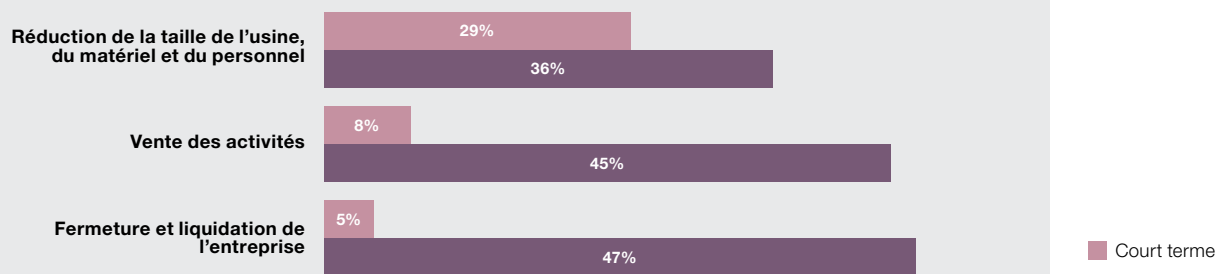
Une mise à niveau généralisée des compétences sera également requise pour faire face aux exigences des nouvelles technologies. Sur ce point, 57% des personnes interrogées disent qu'elles réfléchissent à la possibilité de former le personnel existant à de nouvelles compétences, tandis que 38% envisagent le recrutement de personnel doté de compétences différentes.

Le dilemme causé par les implications humaines des restructurations est vif, mais il est inévitable. Mener à bien la restructuration de manière équitable et raisonnable demandera de l'information, une approche anticipative, une gestion prudente et une consultation avec les syndicats et les salariés.

Un représentant des salariés s'exprime: *“Les problèmes à court terme des chômeurs et des travailleurs plus âgés ne doivent pas arrêter l'industrie, alors qu'elle se met en forme pour l'avenir. La douleur à court terme ne doit pas empêcher le gain à long terme”.*

Une perspective syndicale: *“Les syndicats reconnaissent le fait que le nombre d'emplois va diminuer avec le temps. Cette réduction doit être réalisée de manière durable et socialement responsable. Les syndicats doivent être tenus informés et consultés à toutes les étapes de la restructuration. ‘Restructurer’ signifie également améliorer l'employabilité du personnel, proposer une mise à niveau des compétences, du recyclage et une aide à la reconversion pour ceux qui sont susceptibles de perdre leur emploi, mais aussi développer la mobilité professionnelle”.*

Stratégies envisagées à court/long terme



“L'avenir sera synonyme de délais plus courts et de moins de personnel.”

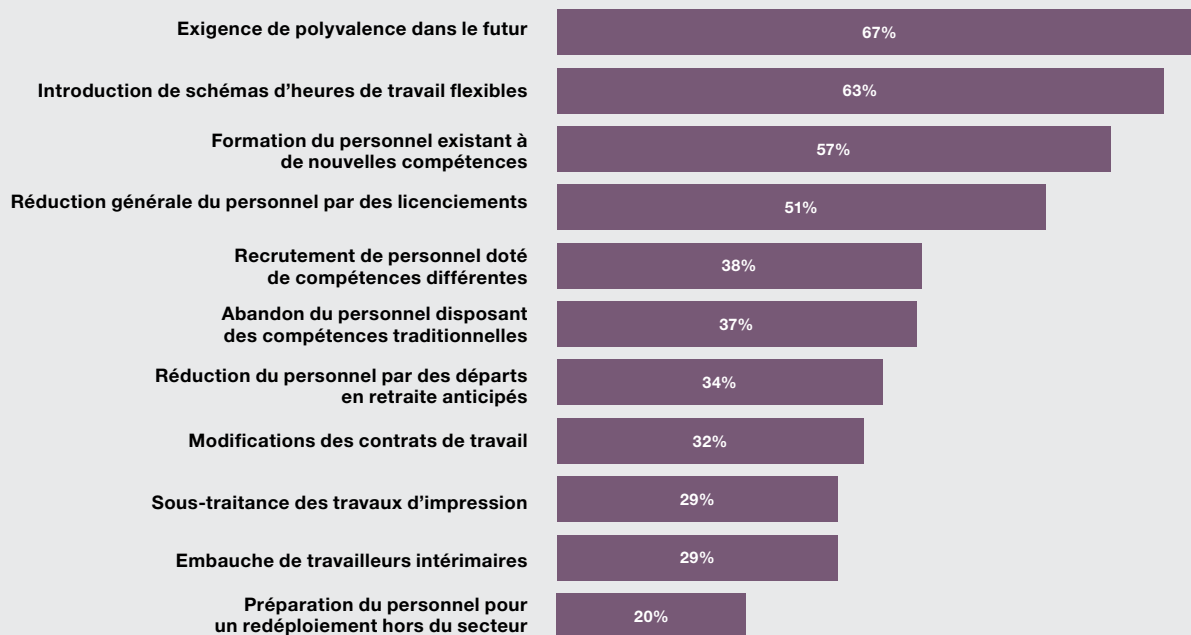
Participant venant d'une grande entreprise



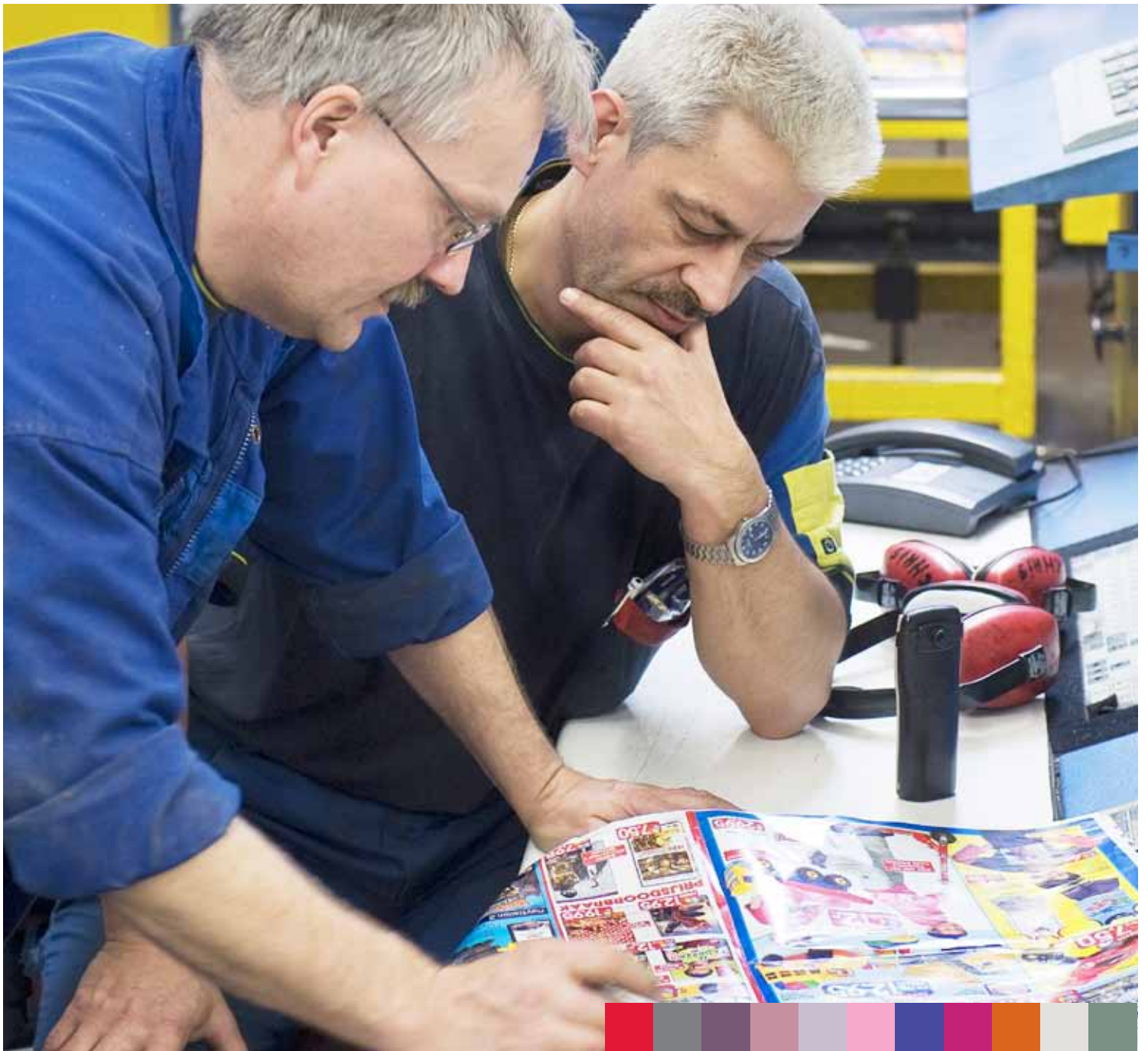
“Le nouveau monde est peuplé de défis. Au cours des précédentes crises, les chômeurs recevaient de l’argent de l’État ; aujourd’hui les États sont déficitaires. L’occident ne peut pas concurrencer la Chine ou l’Inde par sa production.”

Participant venant d’une grande entreprise

Implications pour la main-d’œuvre







5. LA RESTRUCTURATION SOCIALEMENT RESPONSABLE

“Les travailleurs ont accepté une réduction salariale de 10%, mais l’investissement promis n’est jamais arrivé et ils ont quand même perdu leur travail.”

Intervenant syndical



L'ampleur du défi est un argument fort en faveur d'une intégration de la responsabilité sociale dans la restructuration. Les mauvaises pratiques observées constituent une force d'impulsion encore plus grande.

Cette section examine tout d'abord des exemples de mauvaises pratiques dans l'industrie, en soulignant l'importance d'adopter et d'encourager une approche socialement responsable des restructurations dans l'ensemble du secteur. Elle explore ensuite une définition plus large de la responsabilité sociale suite aux discussions entre les fédérations, les syndicats et les représentants des salariés durant les ateliers de travail, et elle se penche sur les défis identifiés par les participants à l'étude.

5.1. Mauvaises pratiques

Alors que les entreprises qui ont participé à l'étude sont, par définition, concernées par le processus de restructuration socialement responsable, les pratiques ailleurs diffèrent considérablement.

Exemples de mauvaises pratiques présentés par les participants à l'étude :

- Personnel licencié à brève échéance, sans préavis ou sans possibilité de trouver un emploi alternatif.
- Réduction salariale sans compensation équivalente (par exemple, heures de travail).
- Pression sur les salariés pour qu'ils acceptent des réductions de salaire afin de 'sauvegarder leurs emplois', suivie par des licenciements.
- Dépendance importante vis-à-vis du personnel intérimaire, précaire et à temps partiel.
- Utilisation de main-d'œuvre bon marché.
- Externalisation de l'impression par les grandes entreprises vers les PME, à des prix tellement bas que les coûts ne sont pas couverts.
- Usage abusif des accords dits "pre-packs", ce qui mène à des faillites. Les mauvaises pratiques associées, comme par exemple les réductions salariales, peuvent aussi faire partie du contenu de ces accords. L'ampleur du problème est telle au Royaume-Uni, que la British Printing Industries Federation (la fédération britannique des industries graphiques) a décidé de ne plus accepter la candidature d'entreprises en phase de "pre-packs" et exige deux années de solvabilité pour admettre un nouveau membre. Elle milite activement en faveur de règles renforcées dans l'industrie.

Recommandation

- Intergraf, UNI Europa Graphical, les fédérations nationales et leurs homologues syndicaux décrivent ce qui constitue un comportement acceptable au sein de l'industrie dans le contexte des faillites d'entreprises et des accords dits "pre-packs"^C, pour développer un code qui s'applique dans toute l'industrie

- A partir du moment où l'accord est atteint, les partenaires sociaux réfléchissent ensemble aux amendements à apporter à la législation, si nécessaire, et écartent les entreprises qui ne respectent pas le code de conduite de l'industrie.

5.1.1. Une définition de la responsabilité sociale

Les ateliers de travail de Milan, organisés dans le cadre du projet, à la fois pour les grandes entreprises et pour les PME, ont cherché à définir l'implication de la responsabilité sociale pour l'industrie graphique. Plusieurs points clés ont émergé. Deux principes essentiels s'en dégagent :

- Le besoin pour les entreprises graphiques de rester concurrentielles, et donc de continuer à offrir un emploi gratifiant à leurs salariés. Cela va demander une flexibilité accrue et une meilleure productivité à l'avenir.
- Le besoin de développer "une culture de l'employabilité" pour tous au sein de l'industrie – en capitalisant sur le concept de la flexicurité^D. Cela implique que toutes les parties reconnaissent qu'aucune entreprise graphique ne peut offrir d'emploi à vie, et que les salariés pourraient avoir à changer de secteur à l'avenir. Cela suppose que les organisations proposent des offres de formation et de reconversion, afin de faire de la mise à niveau permanente des compétences une caractéristique de la vie professionnelle. À son tour, le personnel doit se préparer à tirer profit des opportunités offertes.

Les participants ont identifié d'autres caractéristiques de la restructuration socialement responsable :

- La reconnaissance par les employeurs de l'impact global du changement sur les entreprises (personnel, clients, marché, gamme de produits).
- Une planification de la main-d'œuvre et un plan de succession solides, afin que les entreprises soient mieux équipées pour aider le personnel à vivre le changement.
- Une information, une communication et une consultation régulières et efficaces, qui intègrent le dialogue avec les salariés dans le fonctionnement normal de l'entreprise.
- Une collaboration plutôt qu'une concurrence avec les autres employeurs, par exemple dans la formation du personnel.
- Veiller à ce que le personnel soit averti de la possibilité de licenciements; pour que ce ne soit pas une surprise.
- Envisager des horaires de travail réduits, plutôt que des licenciements quand la surcapacité est temporaire, en utilisant des instruments sociaux comme les subventions salariales, quand elles existent.
- Éviter les licenciements obligatoires dans toute la mesure du possible, en proposant

^C. En cas d'insolvabilité, des arrangements permettent aux propriétaires de relancer leur entreprise en rachetant ses actifs et en apurant ses dettes.

^D. La flexibilité dans l'organisation du travail est un élément essentiel de l'efficacité, de la productivité, de la compétitivité et de la croissance. Cependant, la flexibilité et la productivité qui en résultent se font souvent au détriment des emplois. Le terme flexicurité qualifie le concept d'équilibrage entre flexibilité du travail et sécurité de l'emploi. Pour davantage d'information, consulter: <http://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/111111111/13518>



une reconversion et un redéploiement, quand c'est possible, et à défaut, une aide dans la recherche d'emploi.

- Offrir une aide à la reconversion pour ceux qui quittent l'organisation, afin de les aider à trouver un autre emploi.
- Prendre en considération le besoin d'équilibre entre vie privée et vie professionnelle pour chacun dans l'entreprise, en vue d'éviter le recours à des heures supplémentaires suite aux licenciements.

Les ateliers de travail ont également initié le processus de définition d'un ensemble de principes pour une restructuration socialement responsable, dont le résumé se trouve ci-dessous. Un toolkit pratique a été constitué pour aider les entreprises dans la mise en œuvre concrète de ces principes (voir le Toolkit). Le Toolkit s'appuie sur les conclusions de la recherche, combinées à de bonnes pratiques générales sur le lieu de travail. Les études de cas de la section 10 décrivent également des exemples vécus de restructurations socialement responsables.

Le défi de la responsabilité sociale



Le défi que représente un comportement socialement responsable a été débattu. Les participants ont unanimement affirmé l'importance de construire un avenir durable, ce qui implique potentiellement des changements désagréables. Malgré tout, les exemples venant de l'ensemble

de l'industrie montrent que la combinaison d'une communication ouverte avec un investissement dans la formation et le développement est plus susceptible de faire accepter le besoin de changement dans l'entreprise.

Les exemples, tant de petites que de grandes entreprises, illustrent bien la façon dont une communication précoce et transparente, qui détaille les défis auxquels l'entreprise est confrontée et les stratégies qu'elle a l'intention d'adopter, peut contribuer à l'implication du personnel. Ceci inclut la volonté de tirer profit des opportunités de formation qui sont offertes, et qui ne seront peut-être pas bien accueillies d'emblée par les travailleurs qui ne sont pas habitués au changement. Les personnes interrogées ont estimé que la prise de conscience des besoins de l'entreprise est un processus à long terme, ce que confirme l'étude du cas Roto Smeets (voir pages 80 et 84). Un partenariat fort entre managers et représentants du personnel est également important, dans la mesure où la confiance et les relations peuvent être plus fortes avec ces représentants qu'avec la direction. Cela exige également le développement effectif de relations à long terme avec les syndicats et les autres organes représentatifs.

La section 8 du rapport explore en détail les problématiques associées à l'introduction d'approches socialement responsables, tandis que le toolkit offre des conseils et des idées pratiques pour aider les entreprises.

“La restructuration devrait être planifiée et soumise à la consultation de ceux qui sont affectés, pour que les salariés puissent prévoir les changements qu'ils souhaitent apporter à leur vie professionnelle et pour qu'ils soient aidés dans cette démarche.” **Intervenant syndical**

Exemples d'approches socialement responsables efficaces:

Exemple 1

Roto Smeets: la fermeture d'un site employant ± 250 personnes en 2009 était acceptée “avec tristesse” comme étant la marche à suivre pour les comités d'entreprise et le personnel (voir étude de cas en pages 80 et 84).

Exemple 2

Suite à l'introduction de réunions régulières pour expliquer la situation en matière de concurrence et parler de la stratégie de l'entreprise, le personnel qui insistait autrefois sur le paiement d'heures supplémentaires pour passer à trois postes en période chargée, travaille aujourd'hui le samedi, sans heures supplémentaires, mais en prenant des récupérations à la place. (PME familiale de 40 salariés)



**6. BATIR UN AVENIR
PROSPERE:
LA PERSPECTIVE
DU CLIENT**

“L'industrie doit apprendre à vendre. L'industrie a besoin de passer du temps avec ses clients et de comprendre leur activité. L'industrie a besoin de développer, de commercialiser et de vendre une offre graphique complète.”

Client interviewé

Une des principales faiblesses identifiée par les participants du secteur à l'étude, est le déficit de compréhension des clients et de leurs besoins par les entreprises graphiques.

C'est pour cette raison que la section “Bâtir un avenir prospère”, commence par une analyse des réflexions des clients, suite aux interviews menées auprès de quatre clients: un acheteur d'impression au chiffre d'affaires annuel de 42 millions d'euros, un acheteur avec un budget impression d'un million d'euros, un éditeur de magazine qui dépense environ 285.000 euros annuellement et une entreprise de conception, d'impression et de marketing dont les dépenses pour l'impression s'élèvent à près de 400.000 euros.

6.1. Le point de vue du client

Même si l'échantillon de clients est réduit, ils expriment tous la même chose, et ce ne sont pas des compliments:



Une des principales plaintes consiste à dire que les entreprises donnent priorité au processus d'impression. Les imprimeurs vendent traditionnellement des prix et voient leurs produits comme des marchandises. C'est ce qui provoque une constante surenchère à la baisse des prix sur le marché. Les interviews soulignent un appétit fort pour le développement d'une relation fondée sur la compréhension par les imprimeurs des besoins du client, et sur l'engagement à montrer comment ils peuvent aider les clients à améliorer leurs produits et leurs activités. **Il y a là une occasion en or pour les entreprises graphiques: faire de la vente croisée d'une gamme de produits graphiques et d'autres services de support.** La confiance doit remplacer le prix au coeur de cette relation, afin que le client se repose sur l'entreprise graphique pour cette offre de services nouveaux.

Même si cette focalisation sur le processus et sur l'équipement est compréhensible, vu les investissements financiers considérables que doivent consentir les imprimeurs, l'étape suivante consistera de toute évidence à aller au-delà, pour se concentrer sur le client et ses besoins.

Le manque de compréhension des besoins du client est aussi au coeur des difficultés qu'éprouvent les entreprises graphiques par rapport au marketing. Un client a commenté: “Les directeurs généraux des entreprises graphiques

sont très efficaces lorsqu'il s'agit de contrôler les coûts engendrés par les clients. Mais ils pensent que le marketing consiste à engager des commerciaux et à acheter de nouvelles machines, pour développer leurs activités. Puis ils produisent un catalogue, qu'ils voient comme un vecteur pour vendre de l'impression sur base d'information concernant leur presse. Ils n'ont pas de stratégie marketing, ou d'obligation de rendre compte en la matière au niveau du conseil ou de la direction. La formation des commerciaux se résume à pouvoir établir un devis et conclure une vente, sans aborder la compréhension des besoins du client. C'est une vision à court terme et elle donne le ton de la façon dont l'industrie fonctionne.”

Commentaires et conseils à l'industrie de la part des clients:

- **Les imprimeurs ne sont pas suffisamment proactifs** pour montrer qu'ils souhaitent comprendre les besoins du client ou des clients de leur client, ou encore pour assumer un rôle qui soit davantage lié à la gestion de projet.
- D'un point de vue purement transactionnel, les décisions que prend le client d'avoir recours à un imprimeur plutôt qu'à un autre, dépendront des besoins spécifiques de chaque travail. Le prix peut être un facteur déterminant quand le client sait que les fichiers fournis sont de bonne qualité. Mais s'il y a un point d'interrogation (si, par exemple, le client relaye des fichiers envoyés par ses propres clients), **il recherchera un fournisseur de confiance avec des standards de qualité élevés qui pourra détecter les erreurs.**
- La plupart des décisions d'achat d'impression sont prises dans l'ignorance et les décisions d'achat se prennent sur la base de la relation avec l'imprimeur existant. Les clients savent que vous comprenez leur marque et leur message commercial: changer d'imprimeur équivaut à un saut dans l'inconnu. **Si vous construisez la relation à ce moment-là, vous aurez une fantastique occasion de faire de la vente croisée.**
- **Élaborez une image stratégique de ce que votre client essaye de faire et de la manière dont vous pouvez l'aider à y parvenir.** Veillez à développer une vue d'ensemble et à démontrer que vous comprenez son activité. Les imprimeurs sont en règle générale peu doués dans ce domaine. Vous pouvez ensuite lui parler de la façon dont vous pouvez l'aider à développer son offre. Cela va vous permettre de passer à des services annexes: la vente d'espaces publicitaires, ou la

gestion de base de données d'abonnements, par exemple.

- Les compétences de **l'industrie** font qu'elle **est bien placée pour offrir une large gamme de services**, devenant ainsi le canal par lequel transitent tous les services numériques. Quand vous aurez la confiance du client, vous pourrez commencer à lui offrir des services accessoires, sur la base de ce que vous aurez compris de ses besoins. Beaucoup de clients ont besoin de services complémentaires, mais une relation forte est un préalable nécessaire.

Appréhender les besoins futurs est aussi complexe pour les clients que pour l'industrie graphique. Comme le disait un client : *“Tout change tellement vite, et il y a tellement de voies vers le marché.*

Nous allons finir par voir une intégration bien plus large des supports. Les médias vont devoir travailler ensemble ; toujours avec de l'impression, mais en incluant les médias électroniques et les encres différentes. Tout sera certainement beaucoup plus personnalisé.”

Les clients identifient entre autres besoins clés à l'avenir, la recherche de fournisseurs dotés d'une expertise proactive, qui vont “posséder” des types de supports spécifiques. Cela implique d'informer le client sur ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas dans les différents médias. Les fournisseurs qui pourront dialoguer avec les clients d'une manière qui leur permettra de développer leurs activités, en termes de chiffres ou de rentabilité, seront les plus recherchés. La flexibilité est un autre facteur important.

“L'imprimé est juste vu comme un vecteur d'achat et une voie d'accès au marché. Les seuls qui semblent valoriser l'activité, sont ceux qui font de la gestion d'impression, du marketing et du graphisme. Les entreprises graphiques sont trop focalisées sur les presses” **Client interviewé**

Bâtir la confiance et des relations fortes : la voix du client

“Venez voir la personne responsable des achats d'impression. Parlez-moi des nouvelles technologies et des évolutions. Dites-moi ce qui a changé. Montrez-moi les produits concurrents : n'oubliez pas que nous sommes parfois isolés, nous aussi. Donnez-moi des idées sur la manière dont je pourrais améliorer mon produit au lieu d'être constamment en concurrence sur le prix.”

“Établissez les devis rapidement. Les imprimeurs attendent en général trois jours pour fournir un devis et puis ce n'est pas ce que j'ai demandé. Veillez à suivre le cahier des charges. S'il y a quelque chose de nouveau, proposez-le. Si vous ne pouvez pas respecter le cahier des charges, dites-le tout de suite, pour éviter que nous devions attendre quelque chose qui ne nous conviendra pas de toute façon. Si quelqu'un d'autre m'envoyait son devis plus rapidement, avec davantage d'informations sur le résultat, je le choiserais de suite, parce que cela me ferait gagner du temps.”

“J'ai rencontré un imprimeur récemment, qui m'a dit: ' je connais votre publication, c'est nous qui l'avons imprimé.' C'est comme ça que j'ai découvert que mon imprimeur externalisait mes commandes. Cela a été la fin de notre relation.”

“Si vous avez installé du nouveau matériel et que vous avez pu offrir des prix plus bas à d'autres clients, soyez honnêtes et dites-le à la fin de l'année. Il n'y a rien de plus désagréable que de découvrir que vos concurrents ont payé moins cher que vous.”

“Développez un 'capital confiance' avec moi. Si notre relation est solide, vous pourrez m'appeler pour me dire que vous avez un problème et que vous devez faire passer un autre travail avant le mien. Et si je peux, je serai d'accord. Voilà le niveau de confiance que je veux atteindre.”

“Réalisez des enquêtes de départ. Invitez un client à dîner et demandez-lui pourquoi il a transféré le compte. Dites-lui clairement que vous restez à sa disposition pour des conseils. À long terme, vous pourriez le récupérer, parce qu'il pourra revenir vers vous sans perdre la face.”

“Les fédérations pourraient également accroître leur visibilité dans le cadre de la gestion des problèmes. Quand il y a un souci par rapport à un travail, les imprimeurs essayent parfois de vous induire en erreur, donc vous devez pouvoir vérifier ce qu'il en est auprès d'un tiers, et revenir vers eux en citant les termes techniques, après quoi ils feront profil bas. Il leur faudra quatre, cinq, parfois même sept jours pour revenir vers vous avec des corrections. Cela n'arriverait jamais dans une autre industrie.”

“Les imprimeurs sont bons quand il s’agit d’imprimer. Ils sont moyennement bons quand il s’agit d’offrir un service sur une base transactionnelle. Ils considèrent que leur cœur de métier, et leur raison d’être, consiste à imprimer du papier et à utiliser les presses à pleine capacité. Les décisions tournent autour du fait de savoir si ça fait tourner la presse et combien cela va générer. Cette perspective était acceptable dans les années 70; dans les années 80, elle était éculée ; dans les années 90 elle était dépassée et en 2000, elle était obsolète. Et en 2010? C’est du suicide.” Client interviewé





**7. BÂTIR UN AVENIR
PROSPÈRE: COUP DE
PROJECTEUR SUR LES RELATIONS
EXTÉRIEURES – LA RÉPONSE
DES ENTREPRISES**

La responsabilité sociale commence dans les entreprises par le développement de la viabilité économique et de la capacité à offrir aux salariés l'employabilité dont ils ont besoin. Le secteur doit se réinventer pour le vingt-et-unième siècle, afin de créer une image qui le place au cœur de l'industrie de la communication. Il est tout à fait imaginable de capitaliser sur ses 550 années d'existence et de devenir des conseillers de confiance pour les clients qui tentent d'appréhender les choix complexes et constamment changeants qui s'offrent à eux en matière de communication. Mais pour y parvenir, il convient de se focaliser sur le développement d'une stratégie, ainsi que sur la capacité à forger de nouvelles relations de travail avec les autres interlocuteurs du secteur.

En parallèle, l'industrie devra veiller à attirer les compétences dont elle a besoin pour compléter, et à terme pour remplacer, une main d'œuvre vieillissante avec des compétences traditionnelles. Ces défis demandent une transformation de l'industrie. Les capacités existent déjà pour réaliser cette transformation, pour autant que les besoins du client prennent une place centrale dans la réflexion.

Cette section du rapport se concentre donc sur quatre besoins clés identifiés durant la recherche:

- Développer une stratégie.
- Bâtir des relations avec d'autres acteurs de l'industrie de la communication, par le biais d'alliances stratégiques ou de fusions.
- Bâtir la confiance du client.
- Développer une image qui va attirer les talents requis pour l'avenir.

7.1. Développer une stratégie

Les interviews avec les participants des entreprises et des fédérations reflètent l'opinion des clients qui estiment que le développement d'une stratégie n'est pas une force de l'industrie. Exemples de problématiques clés :

- L'accent est mis sur l'impression et les machines, et pas sur la compréhension du marché et des besoins du client.

- Lenteur dans l'adaptation à l'émergence de la technologie électronique et à l'érosion consécutive de la demande de produits imprimés.
- Incapacité à répondre aux cycles de marché courts créés par la révolution numérique.
- L'industrie se voit comme un produit, se vend sur les critères de base que sont le prix, la qualité et le service, au lieu d'identifier et de livrer de la valeur ajoutée.

Les défis auxquels l'industrie et les entreprises individuelles sont confrontées incluent l'incertitude d'un marché qui change rapidement et le rythme du changement technologique ; ce qui rend plus difficile toute prévision pour l'avenir.

Pourtant, l'industrie est potentiellement bien placée pour effectuer cet ajustement. Un courtier d'impression l'a commenté : *“Les compétences de l'industrie constituent un avantage majeur. Nous avons l'habitude de traiter des données, des images numériques, des supports informatiques. Tout ceci est totalement pertinent pour le monde moderne. Nous pouvons être l'interface entre une série de nouveaux services. Les clients ne veulent pas parler à une pléthore de fournisseurs. Tous les imprimeurs peuvent offrir et livrer ces services, et nous sommes présents à chaque coin de rue, dans chaque ville et nous avons développé des contacts locaux.”*

7.2. Options prises en compte

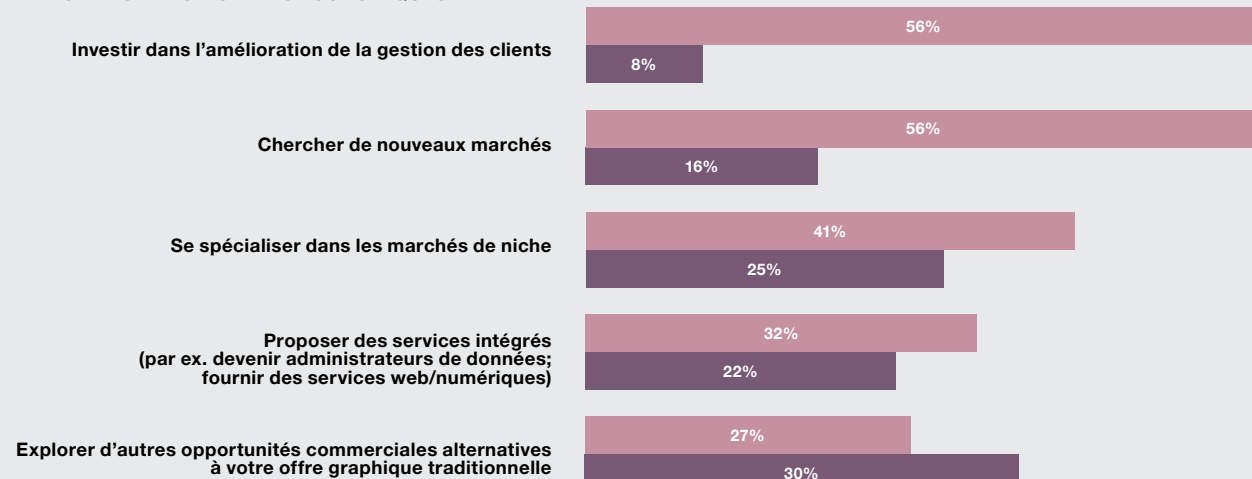
Une analyse de la gamme des stratégies examinées par les organisations démontre une certaine prise de conscience du besoin de progresser rapidement vers un investissement dans la gestion des clients et dans la recherche de nouvelles opportunités (56% des entreprises qui ont répondu à l'enquête quantitative envisagent chacune de ces options à court terme). En outre, les informations recueillies dans l'étude suggèrent que les stratégies à court terme qui sont les plus susceptibles d'être envisagées incluent la spécialisation dans des marchés de niche (41%) et l'offre de services intégrés (32%), tandis que 27% envisagent l'exploration des opportunités commerciales au-delà de l'impression traditionnelle. Même si les pourcentages relativement faibles de réponses pour

“Comment l'industrie peut-elle s'engager aux côtés des marchés alors que l'environnement se fluidifie? Nous devons opérer aux conditions du marché. Nous devons être dynamiques et réagir plus rapidement ; observer les plus grands par exemple (comme les moteurs de recherche) et nous demander comment nous pourrions nous associer avec eux. Il faut du leadership et de l'esprit d'entreprise. Nous devons être dynamiques et avoir des idées créatives. Et puis, nous devons aussi déployer des compétences en matière de processus et de gestion”. **Intervenant d'une PME**

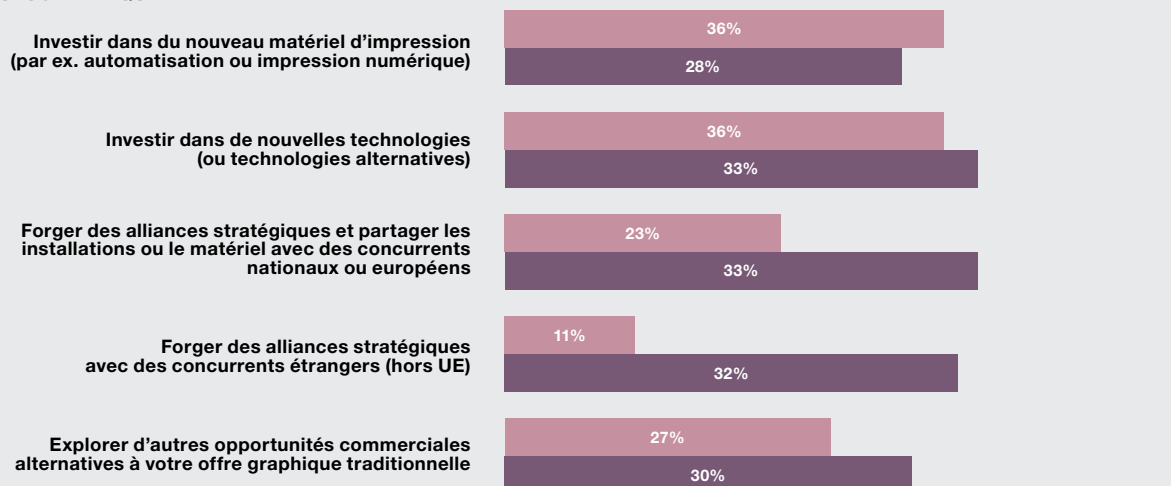


Stratégies envisagées à court/long terme

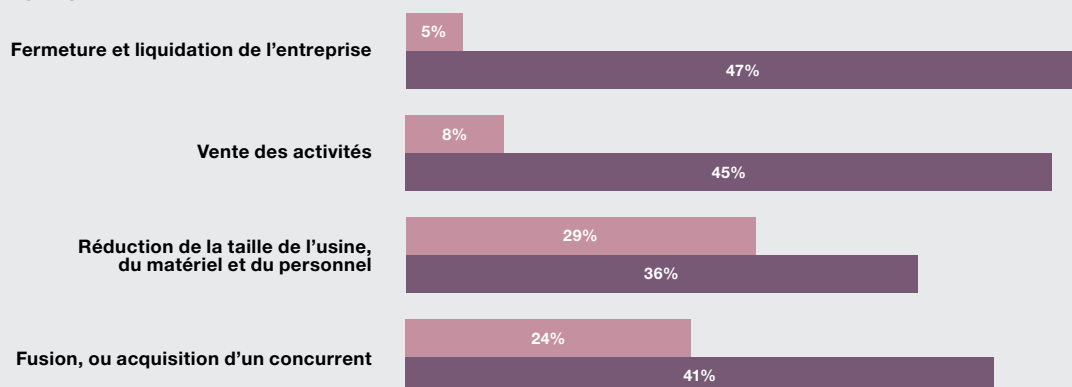
EXPLORATION DES MODELES ECONOMIQUES



TECHNOLOGIE ET ÉQUIPEMENT



STRATEGIES DEFENSIVES



Court terme ■
Long terme ■



chaque option pourraient être préoccupants, ils démontrent néanmoins qu'une masse critique d'entreprises cherchant à changer d'orientation, pourrait commencer à émerger.

Cependant, alors que les entreprises commencent à explorer de nouveaux modèles économiques, l'attention traditionnellement portée à la technologie continue à disparaître. Un peu plus du tiers des entreprises (36%) envisagent d'investir à court terme dans l'équipement (comme une automatisation accrue ou de la technologie numérique) ou dans des technologies alternatives.

Les stratégies à plus long terme reflètent une prise de conscience croissante du besoin de travailler avec les autres, avec un accent particulier sur le partage de technologies. Les stratégies envisagées sont, l'investissement dans les technologies alternatives (33%), ainsi que les alliances stratégiques pour partager les installations ou le matériel avec des concurrents nationaux ou européens (33%) ou avec des concurrents étrangers, hors UE (32%). Près d'un tiers des entreprises participantes (30%) estiment que l'exploration de nouvelles opportunités commerciales va continuer à long terme.

Il est révélateur de voir qu'actuellement, l'accent est mis davantage sur les stratégies défensives à long terme. 47% des entreprises prévoient le besoin d'envisager la fermeture et la liquidation, 45% d'entre elles considèrent la vente de l'entreprise comme une option, alors que 41% envisagent la fusion avec un concurrent ou l'acquisition d'un concurrent. Plus d'un tiers (36%) voient la réduction de la taille de l'usine comme une stratégie à long terme.

7.2.1. Restructuration socialement responsable: une réponse à l'échelle de l'industrie

La crise à l'échelle du secteur demande une réponse à l'échelle de l'industrie afin de développer des stratégies appropriées pour aider les entreprises à devenir durables et à soutenir leurs salariés dans l'acquisition des compétences et de l'attitude nécessaires vis-à-vis de l'apprentissage pour garantir leur employabilité tout au long de la vie. La recherche a inclut des appels à la création d'une plate-forme commune qui débattrait des problématiques clés pour l'industrie, en se concentrant sur l'analyse de marché et la projection de scénarios futurs ; qui se focaliserait sur la manière dont l'industrie dans son ensemble devrait se positionner ; et qui se tiendrait informée des opportunités technologiques et de leurs implications en matière de compétences et de formation (y compris le financement). Cette plate-forme devrait regrouper les employeurs, les syndicats, les clients et les représentants de l'industrie de la communication.

Des ateliers de travail stratégiques réunissant des entreprises de toute l'industrie, ainsi que des partenaires sociaux et des clients, seraient également appréciés. Une structure permettant un dialogue régulier sur les problématiques clés pour les entreprises pourrait également être instrumentalisée par la suite pour influencer les futurs décideurs et les bailleurs de fonds.

D'autres appels à l'aide des fédérations ont été lancés, pour demander des outils prévisionnels solides qui soutiendront les entreprises dans leur planification locale.

7.2.2. Réponse de l'entreprise

À l'échelle de l'entreprise, la première priorité pour le développement stratégique doit être de se rapprocher des clients et de mieux comprendre leurs besoins. Plusieurs participants ont insisté pour dire que cette priorité, combinée à celle qui consiste à se préparer à collaborer avec d'autres imprimeurs et des spécialistes de la communication venant d'autres disciplines, est la voie du succès dans l'innovation.

Au-delà de l'impératif pour les organisations, qui est d'améliorer la sensibilisation au marché et de développer des stratégies commerciales appropriées, les participants à l'étude ont reconnu le besoin de dresser un plan de la main-d'œuvre efficace, afin de garantir que les personnes et les capacités nécessaires pour réussir puissent être en place.

Une communication et un dialogue précoce avec les syndicats, les comités d'entreprise, les représentants des salariés et le personnel directement, sont également vus comme un élément essentiel du processus stratégique. Ce processus exige ce qui suit :

- Développer une vision claire, associée à une compréhension du contexte de l'entreprise, afin d'aider les gens à voir le besoin de changement.
- Planifier la main d'œuvre à long terme pour assurer l'identification des besoins futurs en personnel.
- Développer la confiance dans le fait que l'entreprise va équiper les travailleurs pour une employabilité permanente, par le biais du développement des compétences et par la formation continue.
- Rechercher les financements, si nécessaire, afin de garantir que le développement des compétences pour l'employabilité pourra se faire.
- Communiquer très tôt les plans de changement proposés aux représentants du personnel afin de garantir une véritable consultation (c.à.d. avant la décision finale) et la possibilité de soumettre des amendements aux propositions de changements, pour contribuer à développer l'implication.



“Nous devons nous défaire de l’idée que nous sommes des imprimeurs. Nous sommes des communicateurs, et cela inclut tous les médias.” **Intervenant d’une PME**

Les voix syndicales insistent sur la valeur économique d’une implication constante des syndicats et des comités d’entreprise dans le suivi et l’évaluation de la mise en œuvre des stratégies. Cette implication permet d’identifier les problématiques pertinentes et d’y apporter des solutions aussi tôt que possible.

Recommandations

À l’échelle de l’industrie: la création d’une plateforme sur les problématiques industrielles. Le forum devrait regrouper Intergraf, UNI Europa Graphical, les fédérations nationales et leurs homologues syndicaux, ainsi que des entreprises, des clients et d’autres parties prenantes. L’agenda devrait se concentrer sur les problématiques clés du secteur. Des ateliers de travail stratégiques seraient également bénéfiques.

À l’échelle de l’entreprise: Utilisation du *toolkit* pour assurer le développement d’une stratégie basée sur une meilleure compréhension des besoins des clients, qui mette fortement l’accent sur la planification et qui s’engage à améliorer l’employabilité.

Toolkit: l’appui au développement stratégique dans le toolkit est constitué par des outils :

- But, Mission, vision et valeurs (A.1.1.).
- PEST : une analyse des questions politiques, économiques, sociales et techniques pertinentes (A.1.2.).
- SWOT : une analyse dans l’entreprise des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces (A.1.3.).
- Analyse marché/client (A.1.4.).
- Gestion de la relation clientèle (CRM) (A.1.5.).
- Diversification des produits (A.1.6.).

7.3. Développer des alliances stratégiques, des partenariats et des fusions

Un scénario plébiscité par les participants consiste à se focaliser sur les marchés de niche, mais la diversification aidera le mieux à positionner l’industrie graphique au centre de l’industrie de la communication. Cela inclut d’offrir aux clients toute la gamme des produits de communication compatibles internet, ainsi que des conseils sur la manière de les utiliser au mieux pour réussir.

L’évolution vers une offre de services plus intégrés requiert des compétences nouvelles et spécialisées. Les participants ont estimé que cette évolution exigerait plus que probablement des alliances stratégiques ou des fusions en raison du profond fossé de compétences et d’aptitudes.

D’autres scénarios pourraient mener au regroupement, comme le souhait de mettre en commun les ressources afin de se procurer un produit : par exemple, des franchisés qui se regrouperaient pour acheter la dernière technologie numérique.

Dans le cas où les entreprises optent pour une plus grande spécialisation, elles peuvent malgré tout tirer profit du fait d’appartenir à un réseau de spécialistes avec une présence unique sur internet, ou d’avoir un imprimeur qui preste des services commerciaux ; tous les membres opérant sous une seule marque, et formant ainsi un “réseau d’excellence”.

La motivation pourrait également venir du besoin d’adopter une stratégie défensive : l’obligation de fusionner pour rester en activité. Les entreprises pourraient également faire l’objet d’un rachat.

Défis majeurs

Il existe un certain nombre de défis à relever pour finaliser avec succès une fusion ou une alliance :

- Le droit de la concurrence empêche certaines grandes entreprises de développer des alliances.
- L’incertitude pour le client lors des premières étapes de la formation d’une alliance.
- La peur traditionnelle de voir “débaucher” leurs clients peut susciter une forte réticence des entreprises au moment d’opter pour une collaboration.
- L’idée d’une alliance peut être accueillie avec réticence dans les petites entreprises ou les entreprises familiales. Comme le disait un franchisé : “beaucoup d’entreprises préféreraient fermer, plutôt que fusionner”. Les exemples relatés durant les interviews ont révélé toutes les difficultés que pouvaient susciter la tentative par certains managers d’intégrer dans une entreprise familiales des personnes dotées de compétences différentes, parce qu’elles sont perçues comme de la “concurrence”.
- La culture forte qui prévaut dans les entreprises graphiques, et qui découle de 550 années d’imprimerie en Europe, est vue comme potentiellement “étouffante” pour les autres disciplines. La meilleure solution pour l’avenir pourrait être de conserver des départements séparés qui offrent des services différents aux clients tout en travaillant en étroite collaboration pour répondre aux besoins du client de manière intégrée. Cette solution est recommandée dans l’étude de cas 07 en pages 78 et 82.
- Un autre défi consiste à déterminer le meilleur partenaire potentiel pour répondre aux besoins spécifiques du client lorsque ceux-ci dépassent les compétences traditionnelles





de l'imprimeur. Une relation plus étroite entre les différentes composantes de l'industrie de la communication, menée par les fédérations, pourrait contribuer à soutenir les entreprises qui recherchent les contacts adéquats. **Une recommandation émerge de l'étude: les fédérations doivent bâtir des relations avec leurs homologues au sein de l'industrie de la communication, ouvrant ainsi la voie au développement des relations à tous les niveaux.**

Malgré les défis nombreux, les entreprises qui ont choisi la voie de la diversification insistent sur les avantages d'un travail en partenariat avec des spécialistes de la communication électronique qui peuvent offrir un niveau de qualité équivalent à celui qu'ils offrent dans l'imprimerie.

Adhérer aux principes de la responsabilité sociale dans le cadre des alliances et des fusions:

Les principes de la responsabilité sociale reviennent à l'avant-plan lorsqu'une alliance stratégique ou une fusion est envisagée, comme le confirment plusieurs collaborateurs de l'étude:

- Il est important de trouver un partenaire avec lequel il y a une bonne adéquation. Cela ne signifie pas simplement qu'il faut s'assurer d'avoir des objectifs communs, mais aussi des relations de travail solides et soutenues, et investir suffisamment de temps pour les développer. Les études de cas MediaPlaza (voir page 76) et 07 (voir pages 78 et 82) le reflètent toutes les deux.
- Il est essentiel de veiller à tenir le personnel informé des projets de fusion ou d'alliance

stratégique pour qu'il reste motivé. L'exemple MediaPlaza (voir page 76) montre l'intérêt de partager la vision d'un rapprochement entre entreprises dans le contexte d'une PME, et ensuite d'écouter les collaborateurs et de les impliquer dans le processus.

- Dans les grandes entreprises cotées en bourse, il peut y avoir un enjeu particulier quand des règles de confidentialité s'appliquent et que des rumeurs commencent à courir faisant état de fusions ou de rachats éventuels. Une solide base de confiance fondée sur la communication et la consultation, associée à la certitude que la communication commencera aussi vite que possible, permettront de minimiser les dégâts.
- La clé du succès consiste à bâtir des relations fortes avec les salariés dans les entreprises qui ont été rachetées ou qui sont dans l'alliance, tout en gardant une priorité commune: les besoins des clients. Des différences culturelles et des modes de pensée différents sont susceptibles de coexister parmi ceux qui fournissent des solutions internet et d'autres services. Structurellement, les études de cas mentionnées ci-dessus indiquent que le meilleur modèle consiste à opérer avec des unités spécialisées distinctes, pour que les nouvelles spécialisations ne soient pas étouffées. Cependant, il faut que tous se focalisent sur le développement de la confiance, de la compréhension mutuelle et d'une détermination partagée à satisfaire les besoins du client.
- L'ouverture entre les parties est importante. Il faut discuter des problèmes, comme les questions d'horaires ou de capacité.
- Tout ce qui précède va exiger des managers qu'ils mettent l'accent sur le management et les relations interpersonnelles, plutôt que sur les machines et la technologie.



Recommandations

- **A l'échelle de l'industrie:** en forgeant des liens avec leurs homologues dans l'industrie de la communication, les fédérations vont aider les entreprises dans leur tâche d'identification des partenaires potentiels.
- **A l'échelle de l'entreprise:** une disponibilité accrue à travailler avec les autres, à la fois au sein de l'industrie et avec d'autres experts en communication sera vraisemblablement essentielle pour survivre. L'accent mis sur le développement de liens extérieurs forts, devra être combiné avec l'engagement à travailler avec le personnel et les représentants du personnel, afin d'appréhender très tôt les changements planifiés.

- **Toolkit:** le *toolkit* inclut des outils pratiques:
 - Fusions et acquisitions (A.2.1.).
 - Check-list des enjeux humains (A.2.2.).

“L'industrie est aujourd'hui considérée comme masculine, terne et dépassée” Intervenant syndical

7.4. Développer la confiance du client

Tandis que l'opinion des clients est reprise dans la section 6 ci-dessus, les participants venant des entreprises ont ajouté des points de vue précieux sur la manière de bâtir avec les clients les relations solides qui seront nécessaires à l'avenir. L'essentiel des contributions vient de participants travaillant dans des PME; ce qui reflète peut-être une tendance chez les petites entreprises à se concentrer sur la dynamique client, alors que les plus grandes entreprises sont toujours aux prises avec la problématique de la surcapacité.

Une leçon intéressante ressort de l'étude: les clients connaissent mal le secteur graphique, et il y a des préjugés fondés sur l'idée que *“tout le monde a une imprimante à la maison”*, ce qui sous-entend que l'imprimerie et ses capacités pourraient ne pas être pleinement respectées.

Les participants ont souligné l'intérêt de faire visiter les installations aux clients pour leur montrer en quoi consiste la production. L'idée est de les sensibiliser. Les initiatives comme celles d'organiser des séminaires régulièrement sont encore plus utiles, surtout quand l'objectif est d'interroger les clients sur leurs besoins et de les encourager à réfléchir à la manière dont ils pourraient développer leurs activités.

Quelles que soient les initiatives développées, la clé est de commencer par les besoins du client et de tout faire pour les réaliser, au lieu de se focaliser sur les capacités d'impression. L'avertissement donné par un représentant de PME qui avait essayé de

tester un nouveau produit auprès d'un client est on ne peut plus clair: *“Le client l'a envisagé uniquement de son point de vue”*.

La nécessité de bâtir des relations fortes et d'offrir une valeur ajoutée est de plus en plus présente, étant donné la concurrence croissante des agences de création graphique et des graphistes.

Au niveau commercial, il peut être essentiel de savoir qui est l'acheteur d'impression. Un représentant de PME a souligné la différence entre le commercial “vieillissant” typique, qui se focalise sur le cahier des charges pour les feuilles et les machines, et les intérêts de l'acheteur d'impression, qui est souvent un jeune diplômé avec une maîtrise innée de la communication électronique et avec un objectif: obtenir un bon retour sur investissement et mener une bonne campagne. Cela crée un risque de concurrence important: les agences créatives vont “parler la même langue” que les acheteurs. Ceux qui font la promotion de l'industrie graphique vont devoir actualiser leur vocabulaire rapidement.

Plusieurs représentants de PME interrogés dans le cadre de l'étude sont en phase de transformation, pour passer de la fourniture de produits imprimés à l'offre de solutions globales: fournir une série de documents de marketing, et devenir un “guichet unique” pour les campagnes, grâce à la création d'un réseau d'excellence qui rapproche les différentes spécialisations et qui offre une assistance, comme pour la gestion de bases de données, par exemple.

Pour eux, la question clé reste de convaincre le client qu'ils offrent plus que l'impression, comme l'explique une personne interrogée: *“Nous vendons une marque qui va au-delà de l'impression, mais nous devons convaincre le client que nous possédons ces capacités.”*

Il est important de se demander qui est le plus à même de promouvoir une bonne image de l'entreprise et développer la confiance. Il peut également s'avérer nécessaire d'y travailler au sein de l'entreprise pour que le client soit placé au centre de toutes les fonctions. Un représentant du personnel a insisté sur l'importance de se débarrasser des attitudes et des comportements surannés dans l'entreprise: *“Nous devons nous retrouver, partager, dialoguer et écouter les clients. Nous devons changer les mentalités et découvrir ce qu'ils attendent. Cela ne se fait pas parce que nous ne comprenons pas la nécessité de changer.”*

D'autres participants ont aussi souligné le besoin d'écouter les clients, mais aussi et surtout de s'adapter à eux: *“les clients viennent visiter notre entreprise. Nous devons être flexibles dans l'accueil que nous leur réservons. Nous devons aussi parler une langue qu'ils comprendront”*.



Alors qu'il est essentiel de cerner les besoins du client, les solutions et les produits développés peuvent inclure des services par internet qui n'impliquent dès lors aucun contact direct avec le client. Plusieurs participants à l'étude ont développé des services qui permettent aux clients d'acheter des produits personnalisés directement sur internet : des simples prospectus et brochures marketing, aux affiches et même aux cartes postales personnalisées. Ces services ouvrent potentiellement la voie d'un marché mondial.

Recommandations

- **A l'échelle de l'entreprise :** Faire de la compréhension du client et de ses attentes, une priorité. Impliquer le personnel et les représentants du personnel dans ce processus afin que tous appréhendent pleinement le besoin de changer pour répondre à ces attentes et les changements qui seront nécessaires pour garantir la durabilité.

7.5. Créer une image qui attire les salariés de demain

La combinaison d'une main-d'œuvre vieillissante et d'une image "d'encre" qui n'attire pas les jeunes, est "une bombe à retardement en puissance", d'après un fournisseur interrogé dans le cadre de l'étude. L'opinion est partagée par les fédérations, les entreprises et les syndicats.

Résumé des commentaires concernant les besoins futurs en matière de recrutement

- Le déclin du nombre de programmes d'apprentissage est une préoccupation, exprimée surtout par les intervenants syndicaux, bien que 25% des entreprises qui ont répondu voient le recrutement d'apprentis comme une conséquence possible des problèmes auxquels l'industrie est confrontée.
- Les besoins changeants impliquent qu'il faut attirer vers l'industrie de jeunes diplômés "férés de technologie".
- Il y aura potentiellement davantage d'occasions de recruter des femmes à l'avenir, avec la réduction des postes manuels et la transition vers la technologie numérique. Une plus grande mixité dans l'entreprise, y compris au niveau de la direction, est vue comme bénéfique.
- Les jeunes commerciaux "natifs du numérique" doivent être en adéquation avec le profil et l'attitude des acheteurs d'impression, faire concurrence aux agences de création graphique qui offrent aussi des produits imprimés, et aux clients qui les achètent.
- Les stratégies de diversification vont demander une nouvelle gamme de compétences, comme la création de sites web. Le développement de ces compétences en interne est perçu comme

difficile, dans la mesure où ces rôles demandent de nouvelles qualifications. Un recrutement externe sera dès lors probablement nécessaire. L'étude indique que 38% des entreprises participantes considèrent que le recrutement de compétences différentes est une conséquence possible de la situation actuelle.

- Les personnes interrogées ont constaté que les jeunes n'étaient en général pas attirés par une industrie perçue comme traditionnelle dans son approche. Les disciplines liées, comme le graphisme, sont davantage vues comme des tremplins vers une carrière stimulante. Le nombre d'entreprises en difficulté et les licenciements dissuadent aussi les candidats.

Le repositionnement de l'industrie, la diversification des activités et l'effort pour changer la culture des organisations pour les rendre plus attractives auprès des jeunes, vont accompagner le changement nécessaire pour attirer la main d'œuvre de demain. La fédération britannique des industries graphiques (*British Printing Industries Federation* ou *BPIF*) a amorcé ce processus il y a dix ans avec le lancement de l'initiative "*PRINT – the original IT industry*". D'autres fédérations se concentrent également sur cette problématique : la fédération italienne, *Assografici*, par exemple, qui considère que ses campagnes dans les écoles et les collèges sont une priorité majeure, à la fois pour augmenter le nombre de candidatures, mais aussi pour diffuser le concept de "culture d'entreprise".

Recommandations

- **A l'échelle de l'industrie :** une campagne fédératrice est nécessaire pour démontrer l'attractivité de l'industrie, en se concentrant sur la technologie de pointe et en positionnant l'industrie comme un acteur clé du secteur de la communication. *Intergraf*, *UNI Europa Graphical*, les fédérations nationales et leurs homologues syndicaux ont tous un rôle à jouer dans ce cadre.
- **A l'échelle de l'entreprise :** les entreprises doivent développer les liens avec les écoles et les collèges locaux, afin de faire évoluer les perceptions.
- **A l'échelle de l'industrie :** une campagne fédératrice est nécessaire pour démontrer l'attractivité de l'industrie, en se concentrant sur la technologie de pointe et en positionnant l'industrie comme un acteur clé du secteur de la communication. On peut citer en exemple des initiatives comme *PrintPower* (www.printpower.eu) et *Two Sides* (<http://www.twosides.info/>). *Intergraf*, *UNI Europa Graphical*, les fédérations nationales et leurs homologues syndicaux ont tous un rôle à jouer dans ce cadre.



8. ENJEUX ET SOLUTIONS POTENTIELLES: AU PLAN INTERNE

Les enjeux internes de la restructuration socialement responsable sont importants, surtout dans une industrie où la main-d'œuvre est hautement spécialisée, fidélisée et stable. Les exigences futures des organisations et des personnes convergent, avec un besoin d'apprentissage tout au long de la vie afin de s'adapter aux changements futurs. La transition vers des régimes de travail flexibles, ainsi qu'une flexibilité individuelle sous la forme d'une polyvalence font partie des changements. Les organisations pourraient également devoir réduire le nombre de personnes employées, tout en veillant à donner à ceux qui partent l'aide et l'employabilité dont ils ont besoin pour conserver un emploi satisfaisant.

Faire comprendre le besoin de changement et disposer des ressources nécessaires pour le mettre en œuvre vont exiger de gros efforts de la part de nombreuses organisations. Une aide financière externe pour gérer le changement est dans l'intérêt des entreprises, des salariés et des économies dont ils font partie.

Cette section du rapport se concentre sur les défis internes vécus par les organisations et explore les besoins suivants :

- Travail en partenariat et efficacité de la communication et de la consultation.
- Emplois flexibles.
- Compétences requises.
- Préparer les salariés à quitter l'entreprise.
- Ressources et soutien nécessaires pour une gestion socialement responsable du changement.

8.1. Travail en partenariat

Il ressort clairement de l'étude qu'un travail en partenariat efficace entre managers, syndicats, représentants du personnel et salariés dans les entreprises est implicite, à la fois dans une gestion efficace du changement, et dans une restructuration socialement responsable.

Les avantages d'un travail en partenariat avec les représentants du personnel et les comités d'entreprise (là où ils existent déjà) sont confirmés par la recherche, au même titre que les avantages qui découlent de l'application directe du principe de partenariat avec le personnel.

Les études de cas montrent combien le changement est mieux accepté lorsqu'une approche partenariale est mise en œuvre pour une information, une communication et une consultation efficaces. Elles démontrent les avantages qu'il y a à se concentrer, à la fois sur le développement de relations efficaces fondées sur une profonde compréhension de l'environnement commercial, et sur l'application des principes de la responsabilité sociale.

Les participants ont estimé qu'un cycle d'information, de communication et de consultation efficace est fondamental à la fois pour la responsabilité sociale et pour le succès commercial.

Le cadre de mise en œuvre varie, dans la mesure où la directive européenne sur l'information et la consultation est interprétée différemment dans les Etats membres. Même si les législations peuvent différer, un conseil fort émerge de l'étude, sur la base de l'expérience patronale et syndicale : le simple respect des obligations légales ne suffit pas. C'est l'esprit de la loi qui compte, et pas seulement la lettre.

8.1.1. Développer les partenariats nécessaires pour le changement et la restructuration

L'importance vitale d'une structure de partenariat solide, telle qu'elle émerge de cette recherche, est reflétée également dans d'autres études. Cela démontre que, même si la restructuration est souvent perçue comme problématique dans les environnements où la présence syndicale est forte, les travailleurs résistent moins au changement et répondent de manière plus positive à ces bouleversements dans les organisations où ils se sentent soutenus par une représentation syndicale efficace¹⁴.

Dans la plupart des pays d'Europe, les syndicats graphiques ont répondu à la crise financière en utilisant la négociation collective et le lobbying politique pour minimiser ses effets sur la sécurité d'emploi de leurs membres. Le chômage partiel et les mesures publiques de protection du revenu ont été utilisées pour éviter les licenciements et pour veiller à compenser la baisse des salaires, corollaire à la réduction du nombre d'heures prestées. Lorsque les licenciements ne pouvaient pas être évités, les syndicats ont misé sur le redéploiement au sein de l'entreprise, les primes de licenciement et la possibilité d'acquérir de nouvelles compétences ; des thèmes récurrents dans cette étude.^E Un certain nombre de points de vue dans cette recherche témoignent des tensions qui peuvent voir le jour entre tous ceux qui prennent part aux efforts pour

E. En Italie, les entreprises ont réagi face à la crise en utilisant, en accord avec les syndicats, les mesures publiques de protection du revenu suivantes: fond d'intégration salarial, primes à la retraite ou à la démission, législations spécifiques permettant la retraite anticipée dans l'industrie graphique et l'édition. Elles ont par ailleurs réduit les contrats de travail temporaires.

“Ces évolutions seront impopulaires et difficiles à accepter et elles représenteront un risque majeur pour le syndicat. Elles vont exiger énormément d'informations et d'explications de la part des employeurs. Syndicat et direction devront collaborer pour influencer les gouvernements. Soit nous nous faisons concurrence et nous en subissons les conséquences, soit nous collaborons à définir de nouveaux accords en matière d'emploi, et dans le cadre des fusions et des restructurations.”

Intervenant d'une grande entreprise

restructurer d'une manière qui soit à la fois commercialement durable, et socialement responsable. Certains intervenants du monde de l'entreprise ou des fédérations ont estimé que les syndicats étaient "contre la flexibilité"; qu'ils résistaient aux propositions de passage au travail à temps partiel ou aux changements qui auraient un impact salarial. Au contraire, des voix syndicales appellent l'industrie à changer de toute urgence et à offrir un "service en or" aux clients, ce qui demanderait une permanence 24h/24 et 7j/7, et un investissement dans la polyvalence pour que le personnel soit compétent pour fournir les services. Ils soulignent également le rôle qu'ils peuvent jouer en aidant le personnel à comprendre le besoin de changement. Une autre entreprise exprime une opinion différente: alors que les dirigeants syndicaux nationaux sont davantage susceptibles de rejeter les changements durant la négociation, les représentants locaux seront plus enclins à comprendre le besoin de changer. Les relations entre parties engagées dans la restructuration socialement responsable pourraient clairement être renforcées.

Les différentes structures de négociation collective qui coexistent en Europe ajoutent également des niveaux variés de complexité lors des négociations sur un projet de restructuration. Le renforcement de

la confiance et de la compréhension entre les partenaires au niveau national et local vont conforter les efforts en vue d'une gestion socialement responsable des changements et aplanir les obstacles sur la voie d'un changement réussi. Les ateliers de travail organisés dans le cadre de l'étude ont offert un terrain neutre pour débattre d'enjeux majeurs et échanger des points de vue. Les réactions recueillies ont confirmé leur valeur pour les participants.

Le partenariat entre managers et syndicats à l'échelle de l'entreprise est tout aussi essentiel. Les exemples qui suivent démontrent que la proactivité est un des éléments les plus importants: il s'agit d'abord de comprendre en profondeur l'entreprise et les enjeux (voir le *toolkit*), pour ensuite anticiper les différentes questions sociales qui pourraient se poser et négocier un cadre dans lequel on peut les résoudre. Lorsque les problèmes sont là, il est "trop tard". Il peut être difficile de faire de la communication permanente un principe. Un manager a rapporté ce qu'il percevait comme de la réticence de la part des syndicats à accepter des informations commerciales en amont des réunions: "ils ne sont pas intéressés ; on dirait presque qu'ils pensent que les travailleurs vont les rejeter". Mais à partir du moment où un partenariat efficace s'est construit, et que les syndicats eux-mêmes sont convaincus du bien-fondé du changement, ils peuvent jouer un rôle

Un exemple de travail en partenariat: les Pays-Bas

Le centre C3 pour la mobilité dans les entreprises créatives, basé aux Pays-Bas, est un succès. Depuis son lancement le 1^{er} octobre 2009, plus de 3.500 personnes qui avaient perdu leur emploi dans l'industrie graphique suite à des restructurations ou à des faillites, se sont inscrites. Dans bien des cas, C3 a réussi à leur trouver un nouvel emploi. Le centre a également permis aux candidats d'étudier ou de se former, pour améliorer leur potentiel sur le marché de l'emploi.

Le centre C3 pour la mobilité est une initiative des partenaires sociaux dans les industries graphiques, média et créatives. On trouve parmi eux l'association royale des industries graphiques et associées (KGVO) et la fédération des éditeurs (NUV), ainsi que les syndicats de l'industrie graphique FNV-Kiem et CNV-Media qui sont également partenaires de cette initiative. C3 offre des services d'aide et de conseil, à la fois aux employeurs et aux employés. Le centre propose de l'information et des orientations sur les aides, subventions et autres possibilités existantes pour remettre au travail aussi rapidement que possible ceux qui ont perdu leur emploi.

Les employeurs peuvent s'adresser à C3 pour de la formation et pour tout autre soutien, non seulement lors d'une restructuration en cours, mais aussi en vue de définir des mesures préventives quand des problèmes apparaissent à l'horizon. Les salariés peuvent s'adresser au centre pour une aide et un soutien dans leur recherche d'emploi, pour un conseil de carrière ou de reclassement, et pour des conseils ou des cours sur la manière de postuler pour un emploi.

C3 est le premier centre pour la mobilité des Pays-Bas à travailler pour tout un secteur industriel et à l'échelle nationale. C'est également la première organisation de ce type à recevoir une subvention substantielle de la Commission européenne (Fonds européen d'ajustement à la mondialisation). Les partenaires sociaux se sont vus rappeler que malheureusement, la période d'attente entre la soumission du projet et les conclusions de la Commission était très longue.

Implications pour le personnel

Meilleure communication pour que le personnel comprenne le besoin de changement

59%

Meilleur dialogue et meilleure consultation du personnel

53%

Mise en place/amélioration de la communication relative à la vision d'entreprise

43%



“Le contexte dans lequel s’inscrit le dialogue est malheureusement rigide. C’est le vrai problème, d’après nous.” **Intervenant d’une grande entreprise**

pour aider à convaincre le personnel de son importance. L'étude de cas *Roto Smeets* en page 78 est un exemple des bénéfices d'un partenariat proactif.

Toolkit: le *toolkit* inclut les outils suivants :

- 10 étapes pour une collaboration et un partenariat efficaces (B.2.1.).
- Collaboration et partenariat efficace – Check-list (B.2.2.).

8.1.2. Elaborer des dispositifs de partenariat avec le personnel

Les interviews ont révélé les difficultés auxquelles les entreprises peuvent être confrontées quand elles introduisent des changements, même quand ces changements sont programmés pour améliorer la situation dans l'entreprise. Il y a eu, par exemple, des tentatives d'introduction de programmes de formation qui étaient accueillies avec réticence par les participants potentiels, ou encore qui ne faisaient aucune différence puisque les participants revenaient ensuite à leurs “anciennes” habitudes. Ces difficultés montrent bien **qu'un partenariat efficace est fondamental pour gérer le changement et la restructuration au niveau de l'entreprise également.**

Dans ce cadre, l'étude a identifié, entre autres conditions fondamentales, l'importance d'une relation ouverte avec le personnel, d'une compréhension des enjeux et de la situation commerciale en amont de toute restructuration, pour éviter qu'elle arrive comme une surprise. Pourtant, l'information et la communication ne suffisent pas. Une véritable consultation est nécessaire pour susciter l'acceptation et la participation, ainsi que pour garantir que les meilleures décisions soient prises.

L'étude quantitative montre que plus de la moitié des organisations participantes voient cela comme une priorité. 59% des personnes interrogées voient la communication accrue pour contribuer à faire percevoir le besoin de changement, comme une conséquence de leur situation actuelle ; tandis que 53% prévoient d'augmenter le niveau de dialogue et de consultation existant déjà et que 43% considèrent que mettre en place et améliorer la communication sur la vision d'entreprise est un besoin. Pourtant, même si les entreprises participantes sont vraisemblablement à l'avant-garde des réflexions en matière de restructuration socialement responsable, il reste essentiel pour la survie de l'industrie de répandre plus largement le message.

Les principes identifiés dans l'étude incluent :

- Une communication permanente avec le personnel pour le sensibiliser à la situation de l'entreprise; partager des données et des chiffres et aider les gens à les comprendre.
- Passer d'une simple communication des décisions au personnel à une véritable consultation. C'est fondamental dans le cadre d'un comportement socialement responsable, mais également pour faire accepter le changement.
- Une communication permanente. Les syndicats observent que les entreprises ont tendance à communiquer quand les temps sont durs, mais pas quand tout va bien; et qu'en général, elles n'expliquent pas les variations des volumes de travail, ou elles ne disent pas au personnel dans quelles circonstances une commande a été acceptée, ce qui ne permet pas au personnel de comprendre la situation financière réelle.
- Mettre en place des canaux de communication. Par exemple, organiser des réunions régulières, présenter la situation de l'entreprise et ses plans aux collaborateurs, ainsi qu'aux magazines internes et aux autres média dans les grandes organisations.
- Des formations communes pour les managers, le personnel et les représentants, avec l'établissement de comités d'entreprise et d'autres mécanismes de consultation.

Les partenaires sociaux ont un rôle à jouer dans ce processus. Alors que le personnel pourrait être sceptique face aux messages de l'entreprise dans un environnement où il n'y a pas un historique de communication ouverte et positive, il sera sans doute plus ouvert à écouter les représentants syndicaux. En fait, plusieurs participants syndicaux à l'étude ont souligné le rôle positif qu'ils pourraient jouer pour aider à sensibiliser les travailleurs à la situation dans laquelle se trouve l'entreprise.

Les difficultés sont d'envergure. Les plus grandes entreprises peuvent être cotées en bourse, mais les sensibilités commerciales n'en restent pas moins problématiques. Des accords de confidentialité pourraient s'avérer nécessaires. Les systèmes de travail posté et d'autres considérations logistiques peuvent aussi constituer des obstacles à la communication qu'il faudra surmonter. Mais il existe un consensus fort pour dire que les entreprises n'ont d'autre option que la coopération, et les études de cas constituent des preuves irréfutables du succès de cette approche.

“Il est difficile de convaincre les gens que les méthodes traditionnelles ne sont pas celles de l'avenir.”

Intervenant d'une grande entreprise



“Il faut s’attendre à d’importants changements dans les régimes de travail et au besoin d’une main d’œuvre plus flexible. C’est une tendance qui doit être poursuivie et qui est une véritable gageure aujourd’hui, puisque chaque changement doit être négocié et que le climat économique actuel fait qu’il y a peu de marge pour financer ces changements.” Intervenant d’une grande entreprise

Recommandations

• A l’échelle de l’industrie :

- Constituer au niveau européen un forum permanent qui réunit les partenaires sociaux pour discuter des principaux enjeux et développer une compréhension mutuelle.
- Intergraf, UNI Europa Graphical, les fédérations nationales et leurs homologues syndicaux devraient continuer à souligner l’importance d’un cycle de communication et de consultation efficace auprès de tous ceux qui sont confrontés au changement dans l’industrie, identifier et mettre en lumière les exemples de bonnes pratiques et encourager les entreprises à construire et à consolider des partenariats forts.

- **A l’échelle de l’entreprise :** les entreprises devraient donner la priorité à une gestion efficace de la restructuration et du changement en établissant des forums appropriés et des canaux de communication et de consultation, et en les utilisant efficacement.

Toolkit : les outils dans le toolkit incluent des conseils pratiques sur les points suivants :

- L’analyse des parties prenantes (C.2.1.).
- Comprendre la nature du changement : la psychologie du changement et la manière de soutenir les personnes à travers les différentes étapes (C.2.2., C.2.3. et C.2.3.4).
- La grille du changement : check-list de la planification et de la mise en œuvre (C.2.5.).
- Comment survivre à la récession.
- La politique de communication et les principes d’une communication interne efficace (B.1.1.).
- La confidentialité (B.1.3.).
- L’alignement de l’information, de la consultation et de la prise de décision (B.1.5.).
- La consultation efficace (B.1.6.).
- Les réunions: bonnes pratiques (B.1.7.).
- La communication des “mauvaises nouvelles” (B.1.8.).
- Les 10 étapes pour un engagement réel des employés (B.1.9.).

8.2. Nouveaux modes de travail au sein de l’entreprise : flexibilité

Les défis combinés de la technologie et d’un marché plus exigeant signifient que la flexibilité sera essentielle pour les entreprises afin d’assurer

l’avenir de l’industrie. Cependant, c’est aussi un domaine extrêmement délicat, qui a un impact significatif sur le personnel. Un partenariat fort et un dialogue avec le personnel et ses représentants prennent toute leur importance lorsque des changements professionnels fondamentaux sont requis. Dans les organisations avec une présence syndicale, l’introduction ou le développement des différents aspects de la flexibilité feront l’objet d’une négociation ainsi que d’une consultation.

L’étude quantitative illustre combien l’introduction ou le développement du travail flexible est une priorité pour l’industrie. 63% des personnes interrogées dans l’étude quantitative voient l’introduction de la polyvalence comme une conséquence des changements actuels, tandis que 67% citent l’introduction de régimes de travail plus flexibles. Les exemples de régimes nécessaires varient: l’introduction des équipes de 12 heures, des opérations en trois équipes ou le passage à l’annualisation du temps de travail par laquelle l’employé est payé pour le total des heures prestées sur une année, alors que les horaires réels varient en fonction de la période, chargée ou calme.

La situation financière actuelle des organisations est telle, qu’elle rend difficile la négociation de changements dans les pratiques de travail, en raison du manque de marge pour les financer. Un exemple de “combats” avec les syndicats a été cité dans lequel, suite à l’investissement dans de nouvelles machines, un changement des horaires de travail a été nécessaire. Le désaccord fondamental portait sur l’argent. D’autres exemples portaient sur le besoin de passer à une semaine de travail de sept jours, au lieu de cinq, en restant “bloqués au tarif syndical”, avec un salaire doublé le week-end, par exemple.

Les priorités divergentes des entreprises et de leurs salariés constituent un autre défi: *“La flexibilité n’a pas le même sens pour les entreprises et pour les travailleurs. Chacun veut pouvoir travailler à sa guise. Les entreprises ont besoin de pouvoir ajuster à la hausse ou à la baisse en fonction de la demande”,* déclarait un permanent syndical.

Le recours au travail à temps partiel, au travail intérimaire ou à la main-d’œuvre occasionnelle peut également être délicat. Les entreprises peuvent avoir besoin de régimes de travail différents pour disposer du niveau de flexibilité nécessaire, avec à la clé l’usage de main-d’œuvre occasionnelle pour les travaux non qualifiés, par exemple. 29% des personnes interrogées dans l’étude quantitative considèrent que le recours à des intérimaires est une conséquence de la situation actuelle. Cependant, en utilisant ces régimes de travail différents, on court le risque d’envoyer un message dévalorisant au personnel hautement qualifié. Cela pourrait mener à des désillusions et à leur départ de l’entreprise, voire du secteur.



Implications pour le personnel



“Tout le monde va devoir travailler plus efficacement, être polyvalent et élever son niveau de compétences. Nous devons tous actualiser nos connaissances, nos compétences et la qualité de nos réflexions pour changer la manière dont nous voyons les clients. Nous devons apprendre des autres industries comment nous adapter à une approche complètement neuve : nous devons développer une ‘pensée systémique’.” **Intervenant d’une grande entreprise**

Une fois de plus, l'importance du respect des principes de la responsabilité sociale est soulignée. Une information, une communication et une consultation efficaces, ainsi que la reconnaissance de l'importance d'un équilibre des besoins de l'entreprise et des individus sont essentiels, par exemple pour permettre au personnel « d'accumuler » les heures prestées pour pouvoir prendre congé à d'autres moments pour convenances personnelles. Tout ceci demande un dialogue fort et le développement d'une confiance qui ne peuvent voir le jour que lorsque les relations sont au cœur du débat.

Toolkit : le *toolkit* comprend les outils suivants :

- Flexibilité des effectifs (B.3.5).
- Capacité des effectifs (B.3.3).

8.3. Nouveaux modes de travail : compétences requises à l'avenir

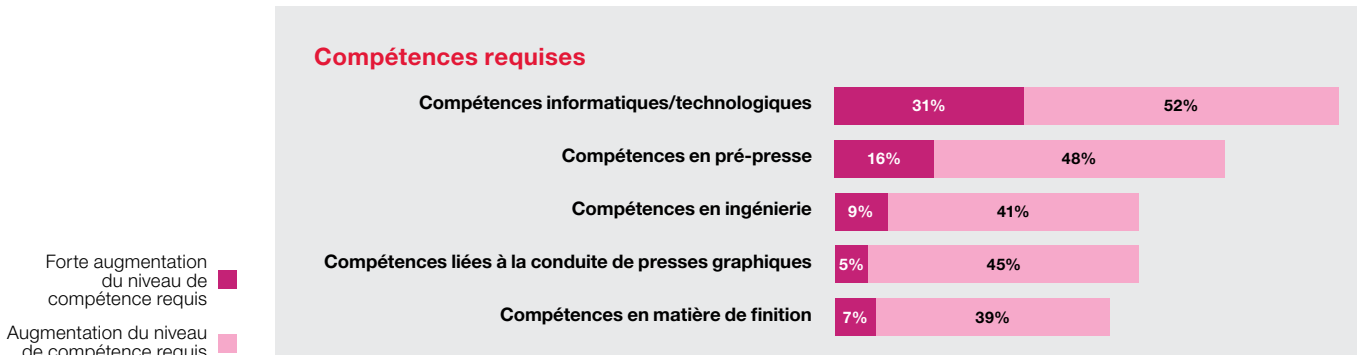
Les personnes interrogées ont estimé qu'une “*constante disposition à changer et à apprendre*” est une clé du succès. La polyvalence est une exigence croissante, en particulier dans les grandes organisations. Deux-tiers (67%) des personnes qui ont répondu au questionnaire citent l'introduction de la polyvalence comme une conséquence de leur situation commerciale, en tête de liste, et 57% des participants estiment que la reconversion de leurs effectifs actuels est une incidence directe. Les intervenants syndicaux soulignent l'importance de ne pas utiliser la polyvalence comme un moyen de réduire les postes, tout en soulignant qu'il est essentiel de former le personnel à toute une gamme de

compétences pour qu'il soit équipé pour l'avenir, et de l'aider à gérer le changement plus efficacement. Pour citer un représentant syndical : “*La formation et les compétences sont essentiels pour mettre les gens de votre côté*”.

En conclusion, un comportement socialement responsable exigera des employeurs qu'ils saisissent l'occasion pour doter leurs collaborateurs d'une variété de compétences transférables. De plus en plus, la maîtrise des TIC et les compétences techniques requises vont permettre aux salariés d'être outillés pour se déplacer vers d'autres industries. Les employeurs responsables vont veiller à ce que les collaborateurs comprennent comment ces aptitudes sont transférables.

Ceux à qui on n'a pas offert la possibilité de se recycler courent un risque énorme. 37% des entreprises voient “l'abandon des salariés avec des compétences traditionnelles” comme une conséquence pour la main-d'œuvre des changements dans l'industrie. La prévision est que le personnel devra accepter de travailler avec moins de collègues polyvalents.

“Certaines entreprises réagissent en tranchant dans le vif et en réduisant les salaires et les conditions. Ce n'est pas comme cela qu'il faut aller de l'avant. Les entreprises devront être plus intelligentes et elles auront besoin d'une main-d'œuvre qualifiée pour les accompagner. Cela demande une relation plus étroite entre employeurs, syndicats et salariés.” **Représentant syndical**



“La technologie va constamment provoquer le changement et donc influencer la nature des emplois.” Intervenant d'une grande entreprise

Alors que beaucoup d'entreprises se diversifient dans de nouveaux domaines, y compris la création de sites web et d'autres services, souvent dans le cadre de l'industrie de la communication, un consensus se dégage pour dire que la reconversion du personnel actuel dans ces nouveaux domaines est moins susceptible de réussir. Les compétences fondamentales nécessaires varient, et le feedback des PME qui ont essayé de recycler leur personnel est qu'il est difficile de trouver des programmes de formation suffisamment avancés dans certaines disciplines, comme la création de sites web, par exemple. Cela met en évidence l'importance d'utiliser des alliances pour aller de l'avant (une stratégie envisagée par 43% des personnes interrogées), ou de recruter des personnes dotées de compétences différentes. 38% des participants envisagent cette option, même si elle apporte avec elle d'autres défis du point de vue de la responsabilité sociale, comme le résumait le directeur d'une PME: *“c'est difficile. Je ne veux pas laisser partir mes salariés pour qu'ils aillent travailler ailleurs.”*

Le besoin de soutenir les entreprises pour qu'elles contribuent à la reconversion de ceux qui vont partir à cause des restructurations, est lié à ce qui précède. Ce thème est couvert plus en profondeur dans la section 8.6 ci-dessous.

Toolkit: le *toolkit* propose des outils dans les domaines suivants:

- Les besoins futurs en personnel (B.3.1.).
- Les matrices des compétences (B.3.2.).
- La formation et le développement (B.3.4.).

8.3.1. Compétences techniques

L'analyse des réponses qualitatives montre que les entreprises recherchent des niveaux de compétences plus élevés dans l'ensemble du processus d'impression:

- Augmentation du niveau de compétence informatique et technologique: 83%

- Augmentation du niveau de compétence en pré-presse: 64%
- Augmentation du niveau de compétence en ingénierie: 50%
- Augmentation du niveau de compétence pour la conduite de presses graphiques: 50%
- Augmentation du niveau de compétence en matière de finition: 46%

La perspective du fournisseur

Des fournisseurs ont souligné le fait que les “formations terriblement inadaptées” font qu'en général, les entreprises graphiques n'obtiennent pas le retour sur investissement dont elles ont besoin, parce que les salariés manquent de confiance et d'assurance pour faire tourner les machines à leur plein potentiel. Les PME, en particulier, connaissent des niveaux de compétences trop faibles. Résultat: ces entreprises n'obtiennent pas le retour sur investissement qu'elles devraient obtenir. Un fournisseur a déclaré que la question des compétences est particulièrement vive au Royaume-Uni, pays qui est à la traîne en Europe.

Les besoins suivants en matière de compétences techniques spéciales ont été identifiés durant les interviews avec les fournisseurs:

- Les artisans spécialisés continueront à être nécessaires pour identifier et résoudre les problèmes, par exemple sur les presses hybrides et les presses grand format A0 qui sont de plus en plus utilisées. Une présence permanente sera nécessaire, même si le nombre des effectifs va diminuer de manière significative.

“Les gens ont prouvé qu'ils peuvent se former aux nouvelles technologies: ils ont l'habitude d'apprendre et ils savent que s'ils ne le font pas, ils perdront leur emploi.” Intervenant syndical

- L'expertise technique de l'avenir sera liée à la technologie de l'information ; et les données numériques, le flux de travail, la planification intégrée et l'évaluation des coûts seront les clés du succès et de la productivité. Etant donné l'efficacité et la cohérence des résultats produits à l'aide de la technologie, il ne sera plus nécessaire de disposer d'ingénieurs ou d'employés avec des connaissances informatiques.
- La maintenance sera un enjeu majeur et les compétences dans ce domaine devront évoluer de manière significative étant donné l'utilisation grandissante des presses numériques; même si la maintenance sera de plus en plus automatisée, avec un diagnostic proactif et des alertes.

Enjeux de la mise à niveau des compétences

Les participants à l'étude ont mentionné de nombreux enjeux :

- L'instabilité financière qui fait que les entreprises pourraient ne pas être à même d'augmenter les salaires pour refléter la polyvalence.
- Les salaires élevés dont jouissent ceux qui disposent de compétences traditionnelles pourraient constituer un obstacle à la reconversion, car les nouvelles fonctions pourraient être moins bien rémunérés.
- Les régimes de travail posté et les contraintes de temps empêchent les travailleurs de profiter de la formation.
- L'enjeu pour les individus qui passent d'une compétence artisanale à un rôle opérationnel.
- Dans les petites entreprises, libérer les machines pour permettre la formation peut être problématique, tout comme peut l'être l'identification d'une offre de formation adéquate.
- La problématique des salariés plus âgés avec des compétences limitées ou traditionnelles qui sont réticents à changer.

Malgré les défis, un consensus se dégage pour dire qu'il est essentiel de développer les compétences. Certains ont estimé qu'il y avait un important déficit de qualifications avant l'apparition de la crise économique actuelle, et que cela restait "un problème actuellement, ainsi qu'un frein potentiel à la reprise".

8.3.2. Autres compétences requises

Alors que d'un point de vue technique, les compétences informatiques sont une condition essentielle pour l'avenir, le consensus exprimé souligne l'importance tout aussi grande des compétences interpersonnelles, de gestion des clients et managériales; au point qu'un fournisseur a déclaré que "les compétences interpersonnelles et relationnelles avec le client vont devenir les compétences par excellence pour la main-d'œuvre de demain dans toutes les industries."

Il aurait peut-être été possible d'anticiper le besoin de niveaux de compétence plus élevés pour l'ensemble de la main-d'œuvre, mais les leçons les plus révélatrices sont celles liées à la perception du besoin de compétences accrues en matière de gestion ; perception qui reflète la nécessité de s'adapter de toute urgence à un marché qui change rapidement. L'étude quantitative le reflète bien, dans laquelle de meilleures compétences non-techniques sont vues comme une exigence supérieure à toutes les compétences opérationnelles (autres que les TI).

Le développement de la relation client et les compétences commerciales sont considérées comme particulièrement vitales, tout comme les compétences de gestion et de direction :

- Augmentation du niveau de compétence pour le développement des relations client : 82%
- Augmentation du niveau de compétence commerciale : 81%
- Augmentation du niveau de compétence de direction : 75%
- Augmentation du niveau de compétence de gestion : 74%
- Augmentation du niveau de compétence stratégique : 70%
- Augmentation du niveau de compétence créative : 62%

"L'industrie a besoin d'une aide financière; pas de subventions, mais des prêts bon marché pour permettre la restructuration." Intervenant d'une grande entreprise

Compétences requises



■ Forte augmentation du niveau de compétence requis
 ■ Augmentation du niveau de compétence requis

Les compétences requises des managers incluent l'aptitude à élaborer une stratégie claire pour l'avenir, à développer de nouvelles solutions et à consolider les synergies en amont et en aval. Gérer le changement (et son corrolaire, que constitue la gestion d'un processus d'information, de communication et de consultation participatif et couronné de succès) est également un préalable essentiel.

Toolkit: les outils d'aide dans le *toolkit* incluent :

- Une approche intégrée du leadership (C.3.1).
- Une gestion des performances personnelles (C.3.2).

Préparer les personnes à quitter l'entreprise

Gérer les licenciements et préparer les personnes à quitter l'entreprise sont des pré-requis fondamentaux, étant donné la réduction catastrophique du nombre d'emplois dans l'industrie.

Les implications sont importantes pour ceux qui perdent leur emploi. Avec une main-d'œuvre majoritairement plus âgée et des travailleurs qui ont passé toute une vie dans la même industrie, les personnes interrogées ont parlé de salariés qui "entrent en état de choc", avec une incapacité à s'adapter pendant longtemps, ce qui les rend inemployables, avec toutes les conséquences sociales et économiques que cela implique.

Il est absolument crucial pour l'avenir de développer une "culture de l'employabilité" dans l'industrie, qui consistera à doter les salariés des compétences dont ils auront besoin pour aller vers d'autres emplois et d'autres secteurs. Le changement à long terme des besoins en matière de compétences, tel qu'identifié par les fournisseurs (moins de compétences spécialisées et davantage de compétences transférables) sera très utile. A court terme, il est important de faire comprendre au personnel que, même si ses compétences sont spécialisées, il sera nécessaire de développer des compétences plus générales, comme la capacité à travailler en équipe, par exemple. Ces dernières peuvent jouer un rôle important pour aider ceux dont les postes sont supprimés à retrouver de l'emploi. Il peut s'avérer nécessaire d'aider les personnes à comprendre le potentiel de telles compétences. C'est pour cette raison que les programmes d'aide et de mise à niveau des compétences sont si importants lorsqu'il s'agit de veiller à gérer les licenciements de manière socialement responsable.

Le niveau de soutien à ce type de programme de la part des gouvernements ou d'autres agences varie dans l'ensemble de l'Europe. Là où ce soutien existe, les entreprises ont oeuvré avec succès dans

ce cadre pour requalifier les salariés et leur offrir de l'aide alors qu'ils quittent l'entreprise. La situation financière dans laquelle se trouvent la plupart des entreprises rend la situation difficile quand ce soutien n'est pas disponible.

L'étude a permis d'identifier des principes, comme :

- L'importance d'une vision claire et d'une stratégie (au-delà du processus de licenciement).
- Un accord sur la gestion des licenciements, conclu avant que la situation se présente.
- Un plan pour faire face aux conséquences (intégrant aussi un aperçu de l'aide extérieure disponible).
- Une alerte précoce de ceux qui seront affectés, pour éviter la surprise.
- La coordination avec les mécanismes d'aide.

Au final, la responsabilité de veiller à ce que ceux qui quittent l'entreprise puissent le faire de manière à assurer leur employabilité future, est partagée :

- Les entreprises prennent les devants pour restructurer de la manière la plus socialement responsable.
- Les salariés reconnaissent le besoin de se requalifier.
- Les fédérations reconnaissent la nécessité de travailler avec les syndicats pour faire le lobbying des gouvernements nationaux.
- Les syndicats acceptent la responsabilité d'informer leurs membres des réalités commerciales.
- Les gouvernements reconnaissent la nécessité de soutenir l'industrie dans le processus de restructuration.

Toolkit: le *toolkit* offre une aide sur les points suivants :

- Gérer les licenciements et les retraites anticipées de manière responsable (C.4.2).
- Check-list : préparer les collaborateurs à une nouvelle vie après l'entreprise (C.4.3).

8.4. Trouver les ressources nécessaires pour une restructuration socialement responsable

Les interviews ont montré que l'expérience de la recherche de financements varie. Cependant, l'incertitude économique mondiale rend généralement l'accès au crédit plus difficile.

“Malheureusement, si on regarde les finances de beaucoup d'entreprises, on se rend compte qu'elles ne sont pas en mesure de réduire les effectifs de manière socialement responsable.” Intervenant d'une grande entreprise

Le soutien financier à la restructuration, ainsi que l'aide d'autres organismes est dès lors nécessaire. L'ampleur des aides à la restructuration existantes dépend de l'endroit, comme l'illustre l'étude de cas *Schleunungsdruck* (page 87) ; alors que l'étude de cas *Polestar* (page 91) démontre l'intérêt qu'il peut y avoir à travailler avec des organismes extérieurs pour que la réduction d'effectifs puisse être gérée de manière à garantir le meilleur résultat, non seulement pour les organisations, mais aussi pour ceux qui partent.

Le manque de soutien disponible est une problématique qui devra être réglée au niveau de l'industrie et des fédérations par le biais d'un lobbying en faveur d'une approche harmonisée de l'aide et du financement en Europe en faisant en sorte que le soutien disponible soit conditionné à une étroite collaboration entre les entreprises et les agences concernées pour établir de bons canaux de communication. Il est essentiel d'appréhender l'aide potentiellement disponible et de travailler avec les organismes extérieurs pour l'adapter et l'offrir sous une forme qui répond le mieux possible aux besoins des entreprises et de leurs salariés.

Recommandations

- **A l'échelle de l'industrie :** Intergraf, les fédérations et les syndicats pourraient faire du lobbying pour obtenir des programmes de soutien aux entreprises efficaces et bien financés, afin d'inciter les entreprises à agir et afin de leur permettre de mettre en œuvre les restructurations.
- **A l'échelle de l'entreprise :** les entreprises pourraient développer de bonnes relations avec les agences locales et identifier les aides possibles.





9. ANNEXES

ANNEXE I. CONTEXTE ET METHODOLOGIE

Contexte

Intergraf and UNI Europa Graphical ont commandé à Facta Consult la rédaction d'une étude analysant les meilleures pratiques de la restructuration socialement responsable dans les entreprises graphiques en Europe. Une vue d'ensemble était nécessaire et Facta Consult a adopté une approche qui comprend à la fois des méthodologies de recherche primaire (qualitative et quantitative) et secondaire.

Une précédente étude menée par la Commission européenne et intitulée *Compétitivité dans l'industrie graphique en Europe (2007) (Competitiveness in the European Graphic Industry)* a identifié un certain nombre de forces, de faiblesses, d'opportunités et de menaces pertinentes pour les entreprises graphiques en Europe. Le rapport a mis en lumière, dans le cadre des restructurations, les limites d'une industrie diversifiée et composée essentiellement d'entreprises relativement petites :

- Focalisation sur la concurrence interne sans anticipation de l'évolution de la concurrence à l'échelle mondiale.
- Faible capacité d'investissement dans des activités non-productives.
- Incapacité à poursuivre des plans d'action collectifs.

Le plan en six points qui en découle constitue un modèle pour améliorer la performance de l'industrie.

Cette nouvelle étude de la restructuration socialement responsable de l'industrie graphique cherche à combler certaines lacunes et couvre :

- Les menaces et les opportunités auxquelles sont confrontées les entreprises du secteur, en prenant en considération les changements économiques et techniques.
- Une évaluation des changements potentiels au niveau des modes de travail et de l'emploi dans l'industrie.
- Des conseils pour les employeurs et le personnel confrontés à des scénarios de restructuration, et plus spécifiquement, les dispositifs de partenariat requis pour réussir.
- Des conseils relatifs aux compétences requises pour l'avenir de l'industrie

Il est nécessaire de dégager une vue d'ensemble des défis qui se posent dans l'industrie, en reconnaissant que les changements technologiques et de marché pourraient avoir un impact radical de grande ampleur, dans la mesure où d'autres supports médias ne se contentent pas d'introduire les nouvelles technologies, mais pourraient également :

- Faire concurrence à l'impression.
- Remplacer le média écrit.
- Exiger d'une bonne partie de l'industrie qu'elle redéfinisse son rôle; pour passer de la fabrication de produits spécialisés sur mesure à une offre de services plus intégrée.

Le rapport produit en 2005 par la Commission sur l'impact des TIC et du commerce électronique sur l'industrie de l'édition et de l'impression a qualifié les enjeux comme suit :

- Convergence et substitution.
- Diversification des canaux.
- Edition crossmédia et personnalisation.

Le rapport a noté le défi particulier que représente l'investissement pour une industrie dominée par les PME, mais a également souligné l'opportunité que constituerait potentiellement l'exploitation de la technologie pour améliorer la gestion du flux de travail et l'accès à de nouveaux marchés.

Détails de l'étude

Cette étude se concentre principalement sur la manière dont les changements requis doivent être mis en œuvre pour être socialement responsables. Elle est conçue avant tout comme une ressource éminemment pratique pour ceux qui travaillent dans l'industrie.

Méthodologie

Pour que les conseils de l'étude soient directement profitables, la méthodologie adoptée a combiné les recherches qualitative et quantitative avec l'expérience "de terrain" de la restructuration. Après une étude documentaire initiale, une série d'interviews qualitatives ont été réalisées afin de saisir les opinions de ceux qui travaillent dans l'industrie à propos des pressions et des opportunités qui se présentent, des restructurations qui peuvent en résulter, et des implications de ces dernières sur la main-d'œuvre. Nous avons interrogé des dirigeants de petites et moyennes entreprises (jusqu'à 500 salariés) et de grandes entreprises, des représentants syndicaux et des présidents de comités d'entreprise. Une vue d'ensemble de l'industrie a pu être dégagée grâce au personnel des fédérations nationales, des syndicats et d'Intergraf.

Un total de 45 interviews ont été réalisées auprès de :

- 11 dirigeants d'entreprises employant plus de 500 salariés.
- 10 propriétaires/dirigeants de petites entreprises.
- 5 cadres syndicaux.
- 4 représentants du personnel.

- 6 personnel de fédérations nationales / d'Intergraf.
- 4 clients.
- 5 fournisseurs.

Les résultats de la recherche qualitative ont été utilisés pour alimenter deux ateliers de travail sur la restructuration socialement responsable. Des ateliers de travail séparés se sont tenus pour les grandes et petites entreprises, afin d'explorer les approches différentes face aux problèmes et aux solutions. Les participants étaient des dirigeants d'industrie, des syndicats et des représentants des employés, ainsi que des salariés des fédérations. Au-delà de leur contribution à l'étude, les ateliers de travail ont offert à l'industrie graphique européenne une occasion précieuse de partager les problèmes, les idées et les solutions. Certains participants aux ateliers de travail ont également été interviewés en face-à-face (soit dans leur langue maternelle, soit avec l'aide d'un interprète), afin d'enrichir la connaissance de tous les facteurs qui entrent en jeu.

Parallèlement à la recherche qualitative, un questionnaire en ligne (en quatre langues) a recueilli les opinions sur les mêmes questions, tout en demandant aux personnes interrogées quels outils du *toolkit* leur seraient les plus profitables. 148 réponses

ont été renvoyées, venant majoritairement d'entreprises employant moins de 500 salariés (130), tandis que 16 réponses provenaient de grandes entreprises (et deux d'entreprises qui n'ont pas spécifié leur taille). Une ventilation en fonction du type d'entreprise et d'autres facteurs est reprise à l'annexe II.

Outre la perspective "de l'intérieur" venant de ceux qui sont au sein de l'industrie, l'étude inclut également une perspective extérieure. Le point de vue des fabricants de machines et des clients de l'industrie graphique a été sollicité. Leurs contributions permettent de brosser un portrait de l'industrie aujourd'hui, et de donner un avant-goût des enjeux pour l'avenir.

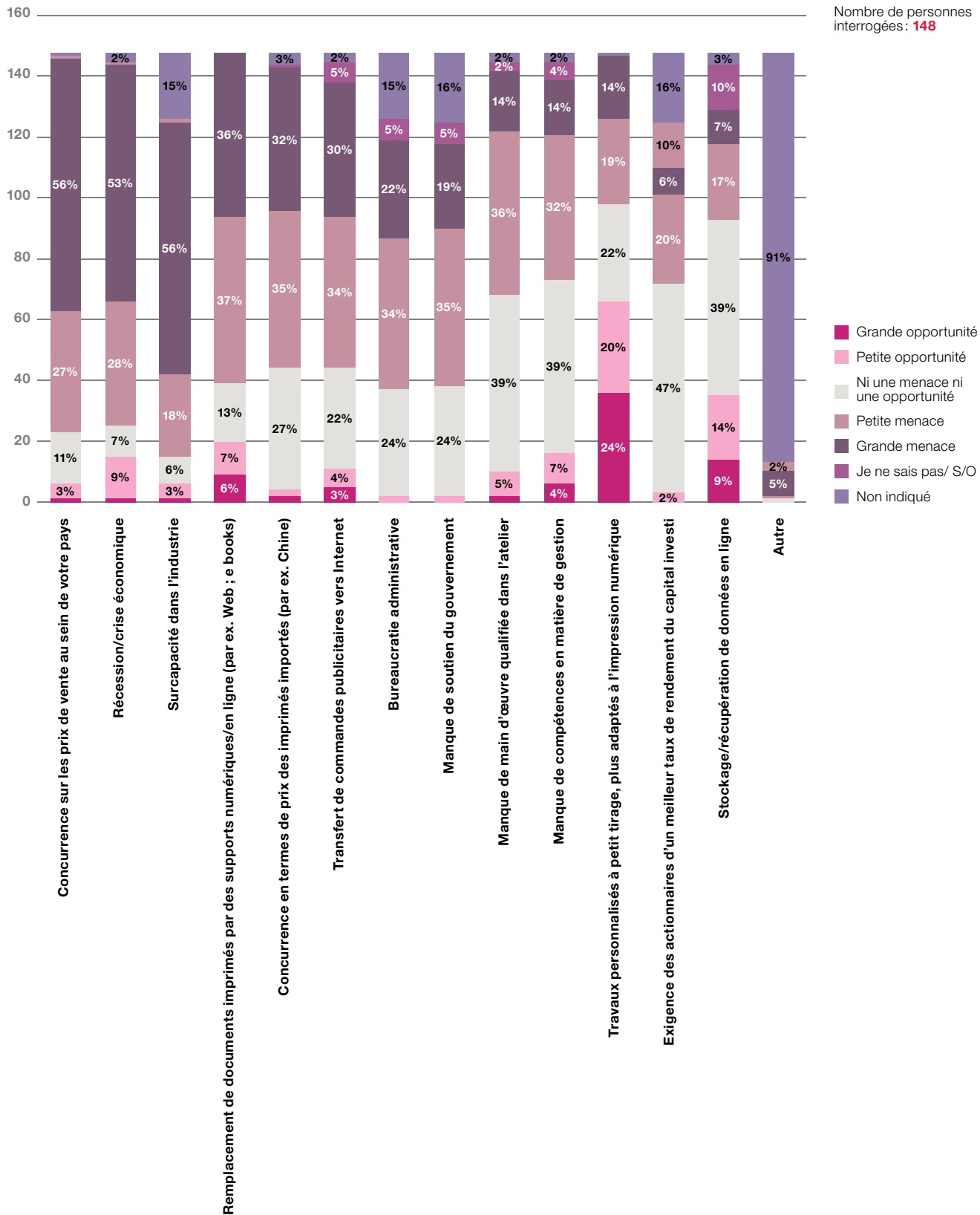
Enfin, les bonnes pratiques de la restructuration socialement responsable ont été saisies par le biais d'interviews approfondies supplémentaires.

Ce rapport réunit ici sous la forme d'un toolkit (conçu spécifiquement pour répondre aux besoins de l'industrie) les réflexions des différents participants sur les défis de la restructuration socialement responsable, ainsi que les solutions potentielles et une série d'études de cas pour donner des exemples des bonnes pratiques.



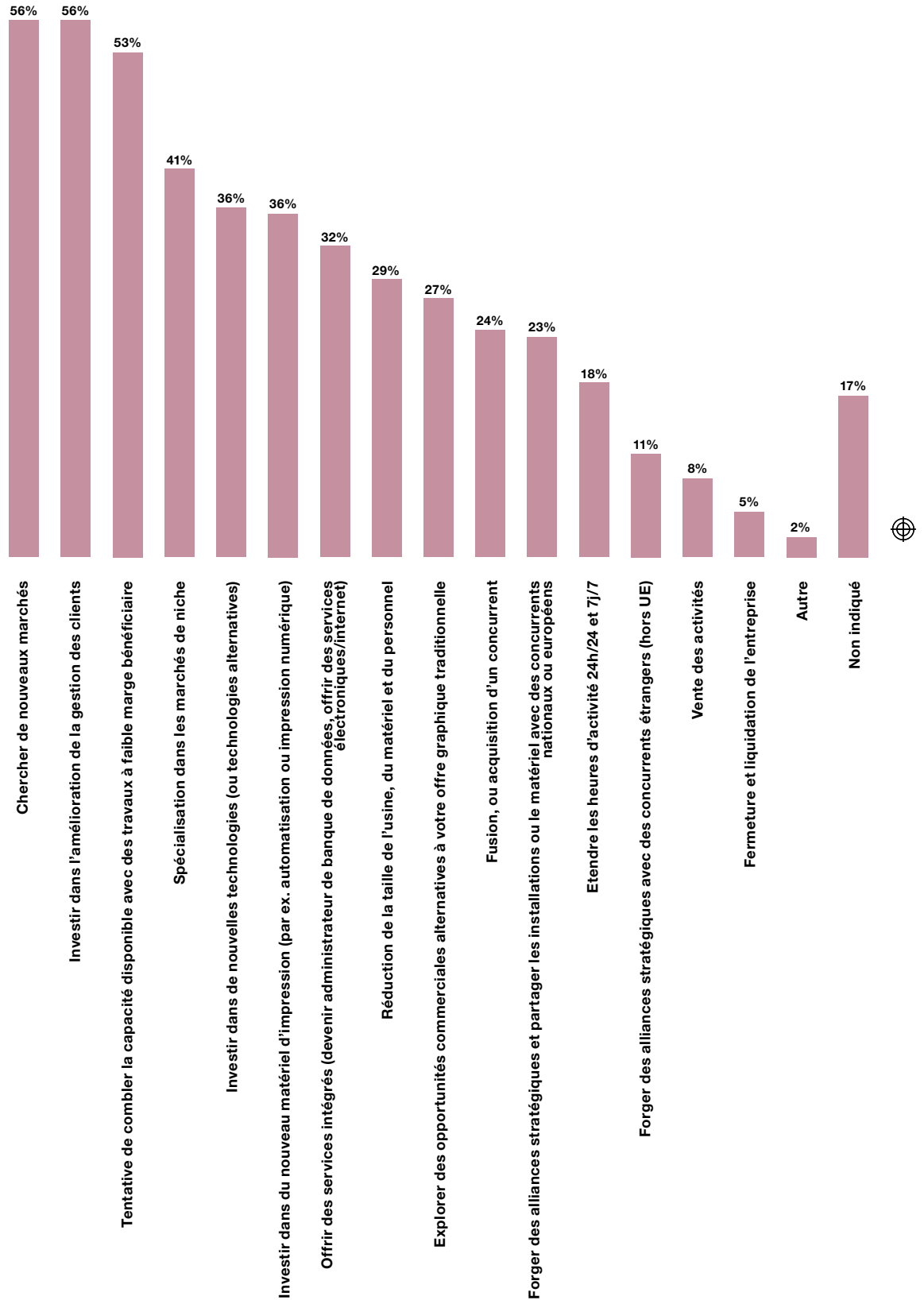
ANNEXE II. RESUME DES DONNEES QUANTITATIVES

Graphique 3. Facteurs qui ont un impact sur les entreprises

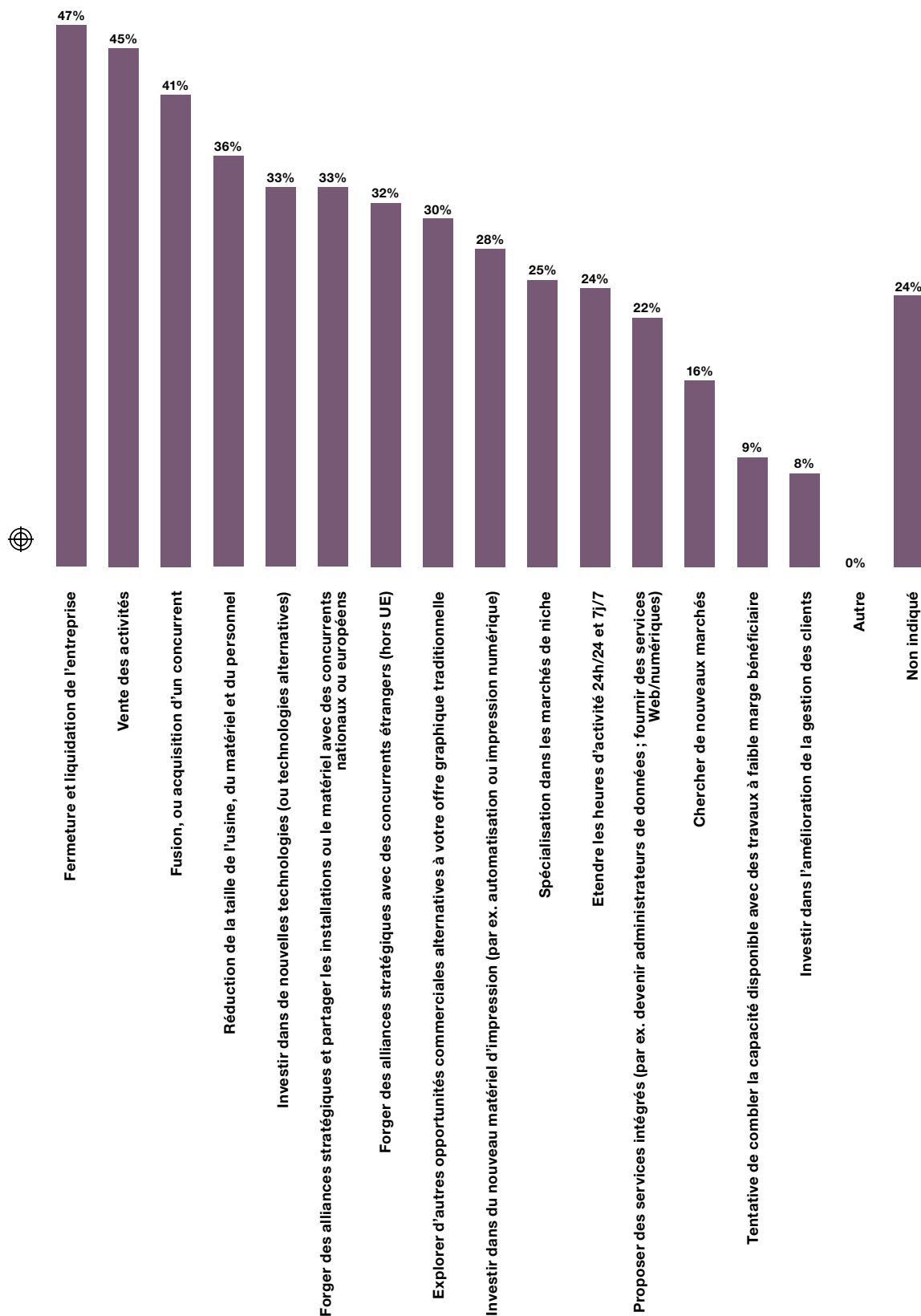




Graphique 4. Stratégies envisagées à court terme

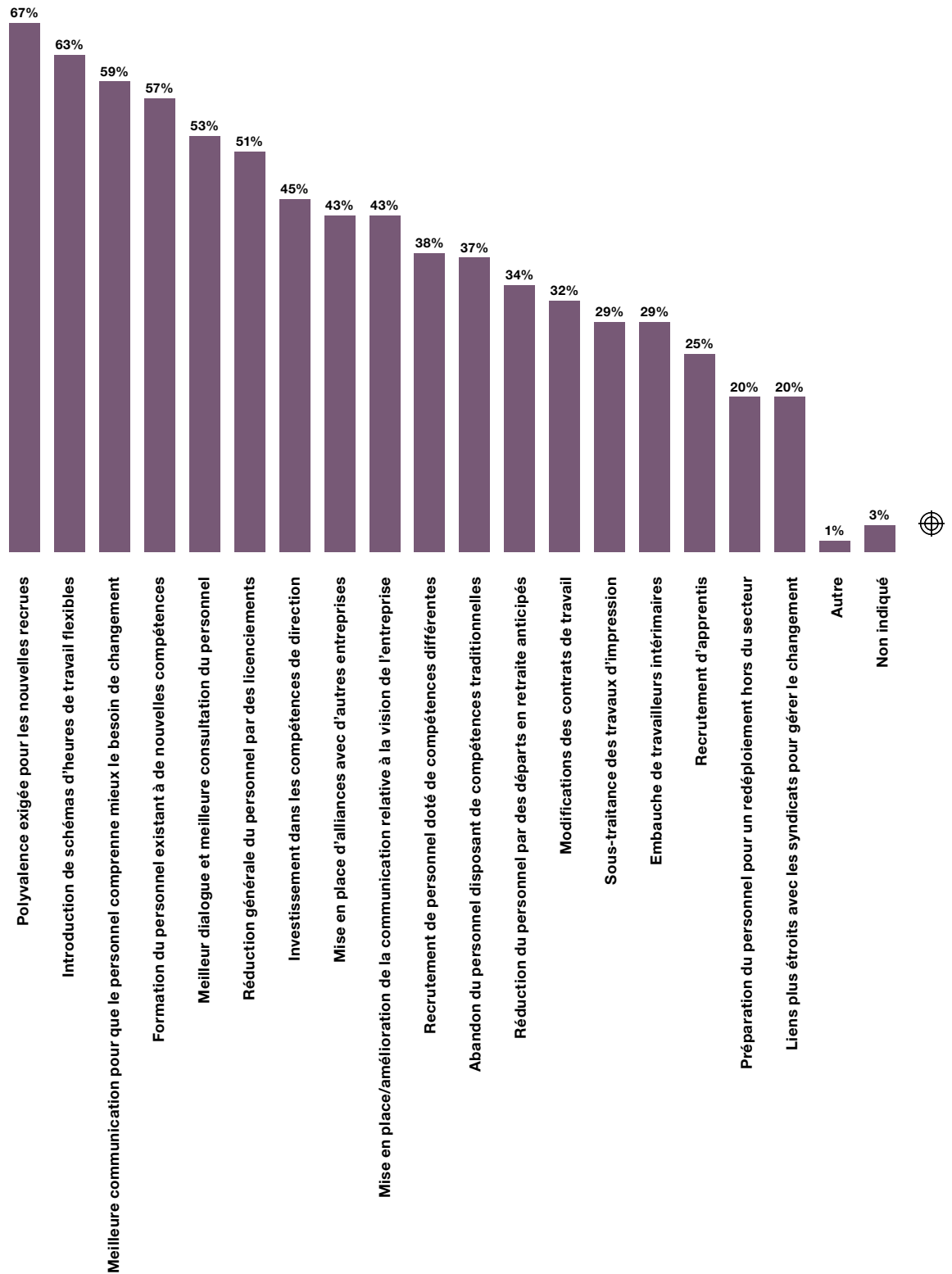


Graphique 5. Stratégies envisagées à long terme





Graphique 6. Implications pour la main d'œuvre



Graphique 7. Compétences requises

Nombre de personnes interrogées : 148





ANNEXE III. VENTILATION DES REPONSES A L'ETUDE QUANTITATIVE

Graphique 8. Langues parlées

Nombre de personnes interrogées : 148

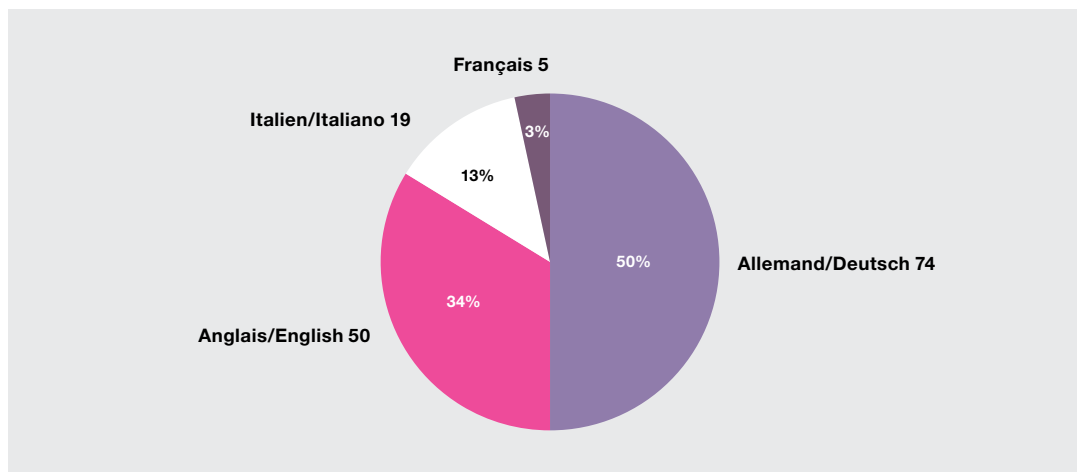


Tableau 3. Type d'activité d'impression



TYPE D'ACTIVITÉ D'IMPRESSION	NOMBRE DE PERSONNES INTERROGÉES	POURCENTAGE DE L'ÉCHANTILLON
Production de magazines	73	49%
Production de catalogues	72	49%
Imprimés commerciaux de nature générale	72	49%
Papeterie/ imprimés commerciaux	68	46%
Production de livres	61	41%
Publicité dans les points de vente/à l'extérieur	55	37%
Direct mail	43	29%
Cartes de voeux	41	28%
Service global d'impression (Print management)	28	19%
Journaux	18	12%
Impression de sécurité	13	9%
Imprimés transactionnels (factures et factures personnalisées)	12	8%
Autre	18	12%
Sans réponse	2	1%
Total	148	-

Tableau 4. Techniques utilisées

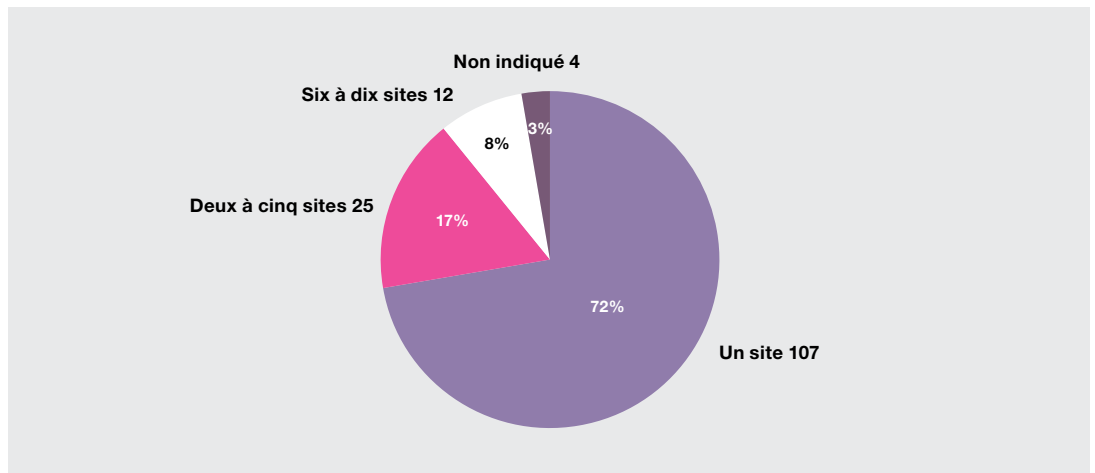
TECHNIQUES UTILISEES	NOMBRE DE PERSONNES INTERROGEEES	POURCENTAGE DE L'ECHANTILLON
Pré-presse	100	68%
Numérique	80	54%
Offset à feuilles (format B1 et plus)	62	42%
Finition	62	42%
Petit offset (jusqu'au format B2)	52	35%
Offset à bobines	45	30%
Petit offset (jusqu'au format B3)	42	28%
Héliogravure	16	11%
Flexographie	6	4%
Sérigraphie	4	3%
Autre	7	5%
Sans réponse	3	2%
Total	148	-

**Tableau 5. Taille de l'entreprise**

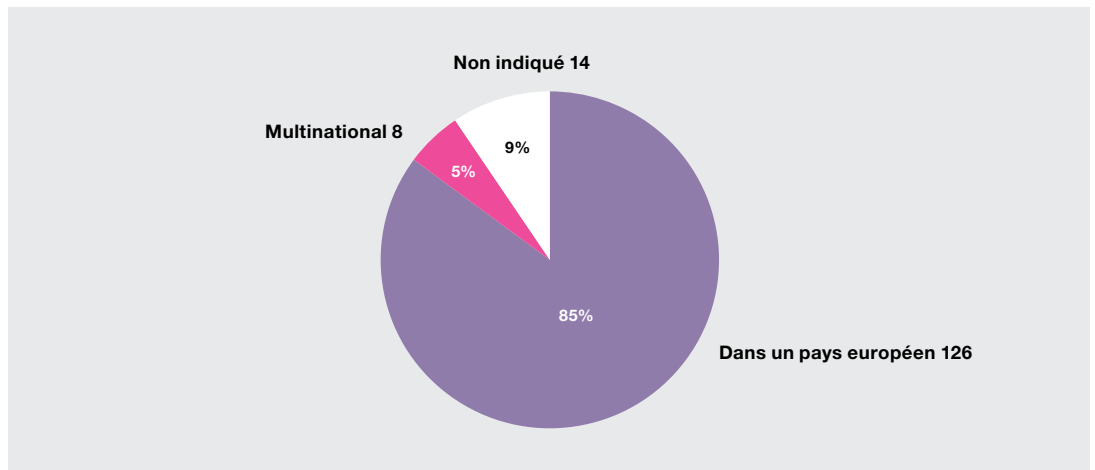
TECHNIQUES UTILISEES	NOMBRE DE PERSONNES INTERROGEEES	POURCENTAGE DE L'ECHANTILLON
1 - 5 personnes	18	12%
6 - 10 personnes	4	3%
11 - 15 personnes	9	6%
16 - 20 personnes	10	7%
21 - 30 personnes	12	8%
31 - 50 personnes	18	12%
51 - 100 personnes	29	20%
101 - 200 personnes	17	11%
201 - 500 personnes	13	9%
501 - 1000 personnes	5	3%
1001 personnes et +	11	7%
Sans réponse	2	1%
Total	148	-

**Graphique 8. Nombre de sites**

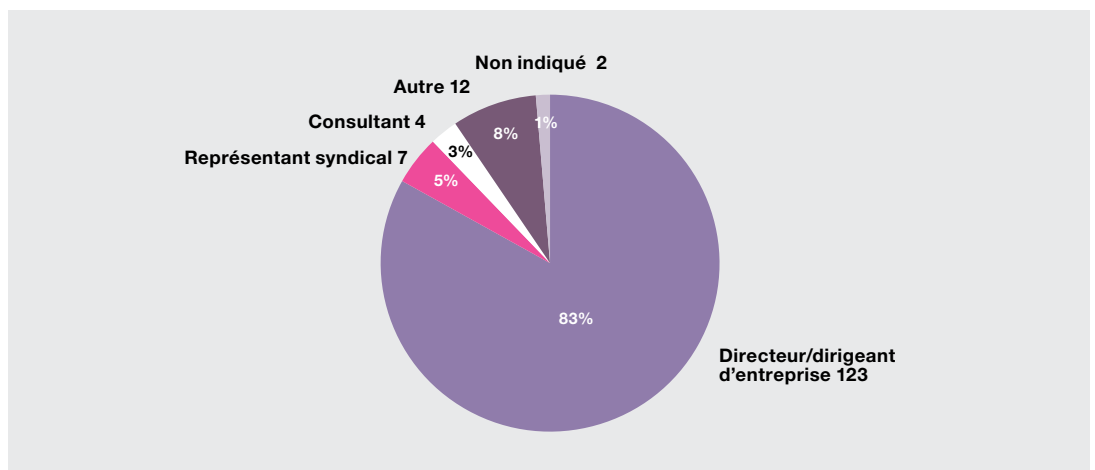
Nombre de personnes
interrogées : **148**

**Graphique 9. Base**

Nombre de personnes
interrogées : **148**

**Graphique 10. Fonction**

Nombre de personnes
interrogées : **148**



Notes

1. *The Evolution of the European Graphic Industry*: Intergraf, mars 2010.
2. Eurostat
3. Gennard, J: *The Impact of The Financial Crisis On The European Graphical Industry*, Strathclyde Business School, septembre 2009.
4. Ibid.
5. *The Evolution of the European Graphic Industry*: Intergraf, mars 2010.
6. Communautés européennes 2007 : *Competitiveness of the European Graphic Industry – prospects for the European Printing Industry to respond to its structural and technological challenges*, Intergraf, Commission européenne.
7. Ibid.
8. Gennard, J: *The Impact of The Financial Crisis On The European Graphical Industry*, Strathclyde Business School, septembre 2009.
9. Ibid.
10. CCMI/073 "Pour une politique européenne d'assainissement du secteur du web offset et de l'héliogravure en Europe", 15/7/2010.
11. Conférence UNI Europa Graphical – 16 au 20 mars 2009, Vérone, Italie
12. Département thématique des politiques économiques et scientifiques du Parlement européen : *Impact and Assessment of EU Directives in the field of "INFORMATION & CONSULTATION"* (IP/A/EMPL/FWC/2006-03/SC1).
13. Gennard, J: *The Impact of The Financial Crisis On The European Graphical Industry*, Strathclyde Business School, septembre 2009.
14. Bryson, Alex, *The Foundation of 'Partnership'? Union effects on employee trust in management*, *National Institute Economic Review* No. 176, Policy Studies Institute, avril 2001.
15. Gennard, J: *The Impact of The Financial Crisis On The European Graphical Industry*, Strathclyde Business School, septembre 2009.
16. Ibid.
17. Rapport sectoriel n° 03-1, juillet 2005.

Bibliographie/lectures conseillées



Communautés européennes 2007 : *Competitiveness of the European Graphic Industry – prospects for the European Printing Industry to respond to its structural and technological challenges*, Intergraf, Commission européenne.

Projet de la DG EMPL : "Investing in the future of jobs and skills", rapport sectoriel sur l'édition et l'impression, mai 2009.

<http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2009/86/en/1/EF0986EN.pdf>

DTI/Clare Taylor Consulting: *What Makes a Good Printer – a best practice Study from Vision in Print*, décembre 2005, p.5

Portail européen à destination des PME:

http://ec.europa.eu/small-business/index_fr.htm

EWCguidelines_final_FR 12/02/2008 1

2010 Forecast: *Technology, Trends, Tactics, Printing Industries of America*

Gennard, J: *The Impact Of The Financial Crisis On The European Graphical Industry*, Strathclyde Business School, septembre 2009

Département thématique des politiques économiques et scientifiques du Parlement européen : *Impact and Assessment of EU Directives in the field of "INFORMATION & CONSULTATION"* (IP/A/EMPL/FWC/2006-03/SC1).

Publications du groupe Alpha-SECAFI:

- "Predicting and creating change: a dynamic approach to enterprise restructuring". Rapport pour la Commission européenne (2002)

- "Summary rapport on the application of Directive 1999/70/CE concerning temporary work in fifteen Member States". Rapport pour la Commission européenne (2004)
- "Comparative rapport for the European Commission on predicting and implementing change within the context of enterprise restructuring" (2002)

Stuart, M. and Robinson, A. (2007) *Training, union recognition and collective bargaining: findings from the 2004 Workplace Employment Relations Survey*. Unionlearn Research Paper No.4, Londres: unionlearn/TUC

Stuart, M. and Wallis, E. (2007) "Partnership-based approaches to learning in the context of restructuring: a seven country study on trade union innovation", *European Journal of Industrial Relations*, 13(3): 301-321. 2008

Stuart, M., Forde, C., MacKenzie, R. And Wallis, E. (2006) "An Impact Study on Relocation, Restructuring and the Viability of the European Globalisation Adjustment Fund: The Impact on Employment, Working Conditions and Regional Development", Étude en anglais du département thématique des politiques économiques et scientifiques, IP/A/EMPL/ST/2006-02. Bruxelles, Parlement européen.

Stuart, M. and Martinez Lucio, M. (eds) (2005) "Partnership and Modernisation in Employment Relations". Londres: Routledge

RAPPORT TRACE NOVEMBRE 2009 - <http://www.traceproject.org/fr/index.php>



10. ETUDES DE CAS



MediaPlaza	76
07 Group/Etude de cas 1	78
Roto Smeets/Etude de cas 1	80
07 Group/Etude de cas 2	82
Roto Smeets/Etude de cas 2	84
Schleunungsdruck	87
Corelio	89
Polestar	91
Hjemmet Mortensen Trykkeri	94



MEDIAPLAZA

Éléments-clés de l'étude de cas

- **Croissance par diversification**
- **Développement d'alliances stratégiques fortes**
- **Maintien de la confiance et de la motivation du personnel pendant le changement**

Le contexte

MediaPlaza est basé aux Pays-Bas. Drukkerij Teewes est l'entreprise graphique au cœur du groupe MediaPlaza. Créé à l'origine en 1931, l'entreprise s'est développée rapidement à la fin des années 90 et a pris la décision de s'agrandir en 1999. Une nouvelle usine a été construite et ouverte en 2001. L'entreprise offrait un mélange d'impression offset et numérique. Quelques années de forte performance ont suivi, mais l'année 2007 a été difficile et l'entreprise a vécu la perte de 600.000 euros de commandes en deux mois et la nécessité de supprimer deux postes.



Aujourd'hui, MediaPlaza est une entreprise florissante, qui emploie 44 employés, qui tourne 24h/24 et qui possède un portefeuille de clients en pleine croissance. Okke Zitman, le propriétaire de Drukkerij Theewes, du concept MediaPlaza et du bâtiment, qualifie 2009 "d'année parfaite".

Le défi

Okke Zitman a été confronté au défi de renverser au mieux la situation de l'entreprise dans un environnement où plus de 45% des imprimeurs néerlandais avaient mis la clé sous la porte au cours des 15 dernières années. Drukkerij Teewes était propriétaire d'un grand bâtiment qui n'était pas utilisé à pleine capacité. La solution est venue d'un client particulièrement insistant qui voulait louer un espace dans le bâtiment et qui revenait sans cesse à la charge.

Okke Zitman décida de se diversifier et de louer des espaces dans le bâtiment à toute une série d'entreprises de communication. C'est ce qui mena à la naissance de MediaPlaza, qu'il décrit comme "la seule entreprise des Pays-Bas qui peut offrir à ses clients l'ensemble des solutions média intégrées sous un seul toit".

Pour que sa stratégie réussisse, il fallait former les alliances nécessaires et convaincre le personnel que l'approche était la bonne.

L'approche

Le premier à rejoindre MediaPlaza fut le designer qui avait lancé l'idée à l'origine du projet. A partir de là, Okke Zitman a suivi une stratégie bien pensée pour identifier les entreprises dans des secteurs connexes qui pourraient valoriser le concept MediaPlaza. Une entreprise internet a été la deuxième à rejoindre le groupe. Cela signifiait désormais que Okke Zitman pouvait aller au-delà de l'offre web de base qu'il proposait jusque là, pour offrir un soutien plus élaboré. Ensuite, un photographe a été approché, parce qu'Okke Zitman avait compris qu'une photo de meilleure qualité pourrait accroître la valeur des produits offerts par le groupe.

"Axxion", une entreprise active dans le marketing de fidélisation a suivi. L'accord pour rejoindre MediaPlaza stipulait que l'entreprise donnerait à Okke Zitman des conseils stratégiques gratuits et l'aiderait à développer un plan d'entreprise, tandis qu'Axxion, de son côté, confirmait son besoin d'impression de brochures et d'autres documents ; commandes qu'elle confierait à l'entreprise graphique. Aujourd'hui, MediaPlaza regroupe neuf entreprises différentes, les plus récentes étant un éditeur et un illustrateur.

Le groupe travaille en étroite synergie. Une des conditions fondamentales pour qu'une entreprise rejoigne MediaPlaza, est qu'elle doit offrir un service qui serait utile pour les clients du groupe tout entier, et qu'elle fournisse gratuitement à Okke Zitman le savoir-faire dont il a besoin pour ses clients. La confiance est le deuxième pré-requis sur lequel Okke Zitman insiste beaucoup. Cela signifie comprendre l'historique de l'entreprise qui rejoint le groupe et sa façon de travailler, mais aussi avoir la certitude que les différents entrepreneurs vont bien s'entendre et que de bonnes relations de travail pourront se développer.

La plupart des entreprises qui ont rejoint le groupe sont des entreprises avec lesquelles Okke Zitman avait déjà travaillé, ce qui sous-entend que les deux parties savaient que la coopération allait fonctionner. L'importance de la confiance est tout à fait évidente dans le cas de l'entreprise de vente d'expositions qui a rejoint le groupe en 2009. Les deux entreprises ont une marque forte et une réputation établie dans l'industrie. Pour décider d'unir leurs forces de manière aussi visible, il fallait que toutes les deux soient convaincues que cette union améliorerait leur position dans l'industrie.

Construire des alliances solides

Certains contrôles sont effectués pour vérifier que les finances des futures recrues potentielles sont saines. Pourtant, Okke Zitman explique que le plus



important, c'est son sentiment que les partenaires travailleront bien ensemble: "je fonde la décision sur mon émotion: est-ce que ce sont des gens bien? Est-ce que je vais pouvoir leur faire confiance?"

Un agent a été sollicité pour les contacts initiaux. Aujourd'hui, des entreprises approchent régulièrement Okke Zitman en lui demandant de leur louer des espaces. Son intention est d'avoir une entreprise pour chaque secteur de l'industrie de la communication.

Un contrat commercial couvre la location. Les autres aspects de la relation sont couverts par un accord verbal. Celui-ci inclut les services que la nouvelle entreprise va fournir à l'imprimeur Drukkerij Teewes, les services d'impression que Okke Zitman va leur offrir et la façon dont chaque entreprise va promouvoir les services des autres dans le groupe.

Des relations fortes, mais informelles, sont au cœur de la méthode de travail. L'étroite collaboration qui existe entre les différentes entreprises est telle que les clients voient MediaPlaza comme une seule et même entreprise.

Obtenir l'adhésion du personnel

A l'époque où Okke Zitman a créé le concept MediaPlaza, il a réalisé qu'il serait essentiel d'obtenir l'adhésion du personnel. Han Eggink, le coordinateur de production chez Drukkerij Teewes, explique la manière dont l'idée a été présentée:

"Okke Zitman a réuni tout le monde. Il a expliqué la gravité de la situation dans laquelle nous nous trouvions. Il a suggéré de louer des espaces dans le bâtiment et il a expliqué qu'il ne voulait que des entreprises de communication. Ensuite, il a demandé aux gens de réagir: il a demandé à chacun individuellement ce qu'il en pensait et qu'elles étaient ses idées. Nous avons tous réfléchi aux caractéristiques que devrait avoir une entreprise pour être vraiment complémentaire et soutenir nos efforts de vente. Au bureau, nous avons commencé à regarder autour de nous, à parler aux

gens des autres entreprises, à faire des recherches sur internet. Nous avons tous ressenti cela comme un nouveau défi et nous étions enthousiastes."

Cette approche ouverte reflète la manière dont Okke Zitman a toujours dirigé l'entreprise. Il explique: "quand nous avons agrandi l'entreprise il y a 11 ans, nous avons demandé aux gens leurs idées sur l'agencement des lieux et sur la disposition des machines: c'est important et cela contribue à la motivation. Les gens ont aussi de bonnes idées! Demandez aux gens leur avis, il y aura plus de chances qu'ils soient heureux et qu'ils comprennent les raisons. Les changements que nous avons apporté chez MediaPlaza sont tels que chacun a moins d'espace dans l'imprimerie, mais tous comprennent pourquoi et savent que c'est mieux pour l'avenir. C'est un succès, et les gens qui travaillent ici sont heureux."

Han Eggink insiste sur l'importance d'une communication forte sur tous les aspects du fonctionnement de la société: "les imprimeurs et les commerciaux peuvent avoir des idées différentes. Il faut clarifier les choses et cela peut prendre beaucoup de temps. C'est important. Quand vous ne parlez pas avec votre personnel, cela ne marche pas. Vous avez besoin de la loyauté de vos salariés. Aujourd'hui, nous sommes tous unis."

Cette approche faite d'ouverture, de communication et d'écoute, s'étend au-delà de l'entreprise graphique. Le bâtiment est une structure ouverte, les portes ne sont pas fermées. La cantine est partagée. Les gens mangent ensemble et échangent suggestions et idées. Ils boivent un verre ensemble après le travail et discutent de ce qui peut être changé et amélioré. Le groupe est constamment à la recherche de nouvelles opportunités: "si cela croise notre chemin, nous en parlons" dit Han Eggink. Pour Okke Zitman, il est très important de développer cette culture: "Nous devons notre succès au fait que les gens qui travaillent ici sont heureux."

Bonnes pratiques conseillées

L'approche MediaPlaza est fondée sur plusieurs principes essentiels, nous dit Okke Zitman:

- **Veillez à instaurer un climat de confiance entre tous les partenaires.**
- **Il est difficile de former les gens dans un domaine qui leur est complètement étranger. Faites venir un web designer pour se concentrer sur le web et veillez à ce que les imprimeurs gèrent très bien l'imprimé. La qualité est vitale.**
- **Construisez une image forte et positive aux yeux du monde extérieur.**
- **Assurez-vous que chacun dans votre alliance est un expert dans son domaine.**





07 GROUP/ETUDE DE CAS 1

Eléments-clés de l'étude de cas

- Prendre l'habitude des décisions courageuses

Le contexte

Le Groupe d'édition "07" trouve ses racines dans l'impression. Il y a dix ans, 95% de la valeur ajoutée venait des produits imprimés. Grâce à une stratégie de diversification par l'acquisition d'entreprises dans le secteur de la communication, le groupe offre aujourd'hui une gamme de produits intégrée, et 55% de la valeur générée ne vient pas de l'impression. L'objectif est d'augmenter ce pourcentage pour atteindre 60 à 65% dans les années à venir.

Le groupe offre aujourd'hui un éventail de services incluant le graphisme, le web design et la logistique. Les techniques utilisées couvrent donc l'impression, la finition, l'utilisation d'outils créatifs/internet/électronique/logistique, le web2print, les

bases de données, et d'autres encore. Même si l'impression reste une partie importante du mix, l'édition en est aujourd'hui l'axe principal.

Le Groupe 07 occupe deux sites en Norvège, dans la région d'Oslo. L'entreprise possède également un bureau de vente en dehors d'Oslo. Le Groupe 07 emploie environ 200 personnes.

Le défi

Le Groupe 07 a connu une transformation de sa manière de faire des affaires, grâce à une approche centrée sur le client dont le but est de réunir différentes disciplines en vue de développer des solutions innovantes pour répondre aux besoins du client. Cela signifie, inviter les clients à préciser leurs attentes et leurs besoins, et les employés à se remettre en question mutuellement (s'encourager l'un l'autre à faire preuve de courage dans les solutions adoptées), ne jamais se limiter volontairement à la manière dont on a fait les choses auparavant. Le directeur général, Håvard Grijotheim cherche à développer une attitude: "Nous ne savons pas comment nous allons résoudre cela, mais nous pensons en être capable".



L'approche

Passer d'une entreprise graphique traditionnelle à un groupe d'édition/média qui essaye de montrer la voie et de prendre des décisions courageuses, implique que les attitudes dans l'entreprise doivent évoluer. Les gens doivent être confortés dans leur conviction qu'ils peuvent réussir et faire les choses différemment. Cela demande du temps et des efforts, mais Håvard Grjotheim estime que mener ce changement est une partie importante de son travail.

Travailler avec les managers

La transformation des attitudes a commencé par un travail avec l'équipe dirigeante.

Håvard Grjotheim préside régulièrement des sessions de management pour mener une réflexion approfondie sur la meilleure façon de travailler ensemble. Au départ, les sessions se concentraient sur les questions fondamentales liées au cœur de métier de l'entreprise. Un consultant a animé de grandes réunions de groupe pour clarifier des questions telles que :

- **Qui sommes-nous ?**
- **Pourquoi sommes-nous là ?**
- **Quelles sont les demandes réelles de nos clients ?**
- **Quelles sont nos valeurs fondamentales ?**

Ces sessions ont permis de clarifier la manière dont le groupe souhaitait fonctionner. Trois valeurs ont fait l'objet d'un accord : l'innovation, le courage et l'humour.

Aujourd'hui, des sessions régulières réunissent les 25 dirigeants et cadres supérieurs des différents métiers le samedi et le soir. Un consultant continue à animer le processus, à interpeller le groupe et à créer un sentiment de calme. Les membres du groupe se posent des questions qui invitent à l'introspection : "Avez-vous fait preuve de courage récemment ?" ou "Pourquoi avez-vous fait cela ?". On attend en outre des managers qu'ils aient une seule question au sommet de leur liste de priorités : "Comment puis-je changer et améliorer mon organisation ?".

Le but est de développer et d'intégrer une vision pour l'entreprise dans son ensemble, de développer une attention pour le client et d'encourager la remise en question : "qu'allons-nous faire de ce problème ?". Ce processus a contribué à créer un groupe motivé qui souhaite se développer davantage.

Travailler avec le personnel

Il a également été essentiel d'encourager le personnel à oser prendre des initiatives. Håvard Grjotheim

explique : "faire les choses de manière neuve peut paraître risqué. Les gens pensent que dire "oui" à de nouvelles méthodes équivaut à choisir l'incertitude. Je leur dis alors qu'en disant oui, ils ne choisissent pas l'incertitude, mais bien la liberté. Dans un monde qui évolue, ce sont précisément les actions déstabilisantes et différentes qui vont engendrer la sécurité. Je le répète constamment. C'est comme cela que nous changerons les attitudes."

Alors que 07 se développait par acquisition, Håvard Grjotheim a créé des unités séparées pour travailler dans différents domaines, comme l'impression et l'édition électronique, en reconnaissant combien il est difficile pour les gens dans les entreprises existantes de comprendre la culture, les processus de pensée et les méthodes de travail des autres disciplines.

Alors qu'il créait ces frontières entre les différentes activités, le groupe a également donné au personnel la possibilité de passer de l'une à l'autre (de la prépresse au graphisme ou de l'impression à la logistique, par exemple), grâce à une offre de formation dans les domaines où il y a des compétences connexes. Les managers sont encouragés à répondre positivement aux demandes de formation du personnel, dans la mesure où une amélioration constante de l'entreprise est censée être une de leurs premières priorités. Une approche anticipative de la planification de la main-d'œuvre fait également partie de l'ensemble, en parallèle avec la réflexion des managers sur le moment des départs à la retraite, les compétences requises pour répondre aux besoins changeants et la manière d'y répondre au mieux.

La stratégie permet de développer un ensemble d'attitudes communes, tout en conservant la distinction entre unités opérationnelles. Cela signifie également qu'un niveau de compétences élevé est maintenu à travers toute l'entreprise, à la fois dans les unités en contact avec le client qui offrent toute la gamme des services d'édition, mais aussi au niveau du back office et du personnel logistique.

Bonne pratique conseillée

Håvard Grjotheim résume son approche des changements que le groupe a mis en œuvre et du rôle qu'il a joué dans la transformation comme suit :

- **La gestion des personnes doit être au cœur du processus. Il faudra toujours acheter de nouvelles machines, mais le succès est assuré à 90% si on se focalise sur les personnes et leur état d'esprit.**



ROTO SMEETS/ ETUDE DE CAS 1

Éléments-clés de l'étude de cas

- Accord anticipé sur les principes pour gérer le changement de manière socialement responsable
- Création d'une culture de l'employabilité
- Développement d'un sentiment de responsabilité mutuelle entre les employés et l'employeur

Le contexte

Roto Smeets est basée aux Pays-Bas. Il s'agit d'une entreprise qui a plusieurs usines, spécialisée dans l'impression offset à feuilles, l'offset à bobines et l'héliogravure, avec une préférence pour les gros volumes récurrents. L'entreprise, établie de longue date, occupe la première place sur le marché néerlandais de l'impression et a une position de leader en Europe. Elle emploie actuellement environ 1.800 personnes réparties sur 14 sites dans huit pays.



Le défi

Roto Smeets doit faire face aux défis communs de l'industrie. Les changements ont inclus le besoin de supprimer plus de 1.000 postes au cours des huit dernières années et l'introduction du travail flexible. L'entreprise a également dû prendre des décisions difficiles, dont celle de fermer des sites. L'étude de cas en page 80 décrit l'approche adoptée lorsque des changements spécifiques sont requis. Cette approche est axée sur la consultation avec un comité d'entreprise composé de représentants élus des salariés. Roto Smeets est une entreprise syndiquée. L'accord avec le syndicat est dès lors une partie importante de l'approche globale de la restructuration.

L'approche

Roto Smeets adopte une approche très proactive dans ses relations avec le syndicat. Au lieu d'attendre que des problèmes spécifiques aient un impact, l'entreprise a conclu un accord social à l'avance avec le syndicat et le comité central d'entreprise. Ce contrat détaille les lignes directrices dans le cadre de scénarios de restructuration qui pourraient avoir un impact sur le personnel et il est renégocié tous les quatre à cinq ans.

Le directeur général, John Caris, déclare: "Quand vous restructurez, il est bien trop tard pour négocier, ce n'est pas le bon moment. Il est important d'être

préparé. Le contrat social nous aide à faire en sorte que le changement se passe en douceur pour nous."

L'objectif du plan social est de faire des travailleurs de Roto Smeets la main-d'œuvre la plus flexible possible. Le plan s'intitule "Travailler demain". Il est centré sur l'augmentation des compétences des salariés et l'amélioration de leurs perspectives d'emploi dans un marché de l'emploi incertain.

Le plan décrit deux ambitions:

- Une politique préventive pour maintenir l'employabilité des travailleurs tout au long de leur carrière, que ce soit à l'intérieur de l'entreprise ou ailleurs. Cela implique pour l'entreprise d'organiser des évaluations de poste et des entretiens de performance, des cours de formation, du développement de compétences et du coaching. On attend du personnel qu'il s'engage à se perfectionner de manière continue. L'entreprise et le personnel peuvent se demander des comptes.
- Les dispositions couvrent également la manière dont les licenciements seront gérés. Ici aussi, la responsabilité mutuelle est fondamentale. L'entreprise doit pouvoir montrer que des efforts concrets ont été faits pour trouver un rôle alternatif pour celui dont le poste n'est plus nécessaire. A défaut, la période de préavis sera prolongée de six mois. Si l'employé licencié ne fait pas l'effort d'être flexible et d'accepter une nouvelle fonction qui cadre avec ses capacités, il ne recevra pas de prime de départ.

Employabilité flexible

L'entreprise veut que les travailleurs de tous âges restent employables et flexibles. L'objectif du contrat social est d'offrir à chacun un environnement d'apprentissage et de travail varié. Il stipule également que les salariés sont supposés améliorer leurs compétences professionnelles et leur employabilité, et garder un œil sur le marché de l'emploi, interne et externe. L'entreprise offre aux travailleurs l'opportunité de se perfectionner et les soutient dans leur recherche de postes en adéquation avec leurs connaissances et leurs compétences.

Les recrues sont sélectionnées sur base de leur niveau d'éducation et de leur capacité à apprendre et à changer. Le contrat inclut également l'obligation pour tous les salariés de se soumettre à une évaluation régulière et à des entretiens de performance qui font le point sur leur performance actuelle et qui explorent leur évolution future et les prochaines étapes dans leur carrière, au sein de l'entreprise ou en-dehors. Les budgets alloués à la formation sont définis pour partie sur la base du résultat de ces discussions, et chaque employé dispose d'un plan de développement individuel dans le but d'améliorer son employabilité à long terme.

Un fond de soutien aux études fait également partie de ce contrat. 90% du coût de la formation est couvert lorsque l'objectif est d'améliorer l'employabilité. Ce montant est remboursable si l'employé quitte l'entreprise à sa demande. Dans toute la mesure du possible, la formation sera suivie durant le temps libre du salarié.

Un "centre de la mobilité" recrute une expertise externe, si nécessaire, et propose des cours de sensibilisation et des bilans de carrière. Il aide aussi ceux qui recherchent une nouvelle affectation en recensant les offres d'emploi dans l'entreprise et en-dehors, et en proposant de la formation au travail en réseau, à la rédaction de candidatures et à d'autres compétences. Il facilite en outre l'interaction entre l'employeur actuel et l'employeur futur pour tout ce qui concerne le transfert et les autres arrangements.

Plan de réorganisation chez Roto Smeets

Si des fonctions doivent être supprimées, le plan social veillera à apporter au personnel le soutien financier et l'aide au reclassement nécessaires pour trouver un autre poste.

Des restrictions ont été imposées au recrutement externe : les salariés dont la fonction est supprimée seront prioritaires pour pourvoir les nouveaux postes. Les postes vacants ne pourront être pourvus par recrutement externe que sur autorisation du DRH.

Le recyclage fait partie du contrat. Un conseiller emploi est également affecté à chaque salarié pour le guider dans la transition d'une fonction vers une autre. On attend des salariés qu'ils profitent de l'offre de formation. Un congé payé pour passer une entrevue externe fait également partie de l'accord.

Le contrat social précise la manière dont les salaires vont évoluer, pour que toute réduction salariale résultant d'un transfert vers un poste moins élevé soit introduite graduellement. Des dispositions détaillées ont été prises pour le paiement du travail posté, les frais de déplacement et l'aide financière alloués à ceux qui doivent se relocaliser.

Le contrat couvre d'autres éléments, comme une échelle mobile pour les périodes de préavis et une prime de départ qui équivaut à 85% du salaire brut moins l'indemnité de départ légale. Ce paiement est effectué pendant une période calculée en fonction de l'âge et de l'ancienneté, avec un minimum de six mois. Le contrat stipule que le salarié qui part avant le début de la période légale de préavis recevra quand même la prime de départ.

Des dispositions financières particulières sont mises en place pour ceux qui ont entre 55 et 60 ans et qui perdent leur travail. Ces dispositions sont plus généreuses, en particulier pour ceux qui sont soutiens de famille.



Etre prêts

John Caris commente: "le contrat social que nous avons négocié garantit que nous sommes prêts à faire face aux défis qui se présentent. Nous allons prochainement lancer une campagne à destination des salariés intitulée: "Etre prêts". Son objectif est de leur faire prendre conscience du fait qu'il est possible qu'ils ne travaillent pas pour nous jusqu'à la retraite, et de la nécessité pour eux de profiter des opportunités qui se présentent, afin de s'y préparer."

Bonne pratique conseillée

John Caris insiste sur l'importance de l'anticipation :

- **Il est essentiel de travailler avec les syndicats pour développer des accords sur la manière dont les situations difficiles seront gérées avant qu'elles se présentent. Cela constitue une base solide lorsqu'une restructuration est nécessaire.**

07 GROUP/ ETUDE DE CAS 2

Eléments-clés de l'étude de cas

- Diversification et croissance par acquisitions
- Orientation client totale

Le contexte

Le groupe d'édition "07" trouve ses racines dans l'impression. Il y a dix ans, 95% de la valeur ajoutée venait des produits imprimés. Grâce à une stratégie de diversification par l'acquisition d'entreprises dans le secteur de la communication, le groupe offre aujourd'hui une gamme de produits intégrée, et 55% de la valeur générée est extérieure à l'impression. L'objectif est d'augmenter ce pourcentage pour atteindre 60 à 65% dans les années à venir.

Le groupe offre aujourd'hui un éventail de services, dont le graphisme, le web design et la logistique. Les techniques utilisées englobent donc l'impression, la

finition, l'utilisation d'outils créatifs/internet/électronique/logistique, le web2print, les bases de données, et d'autres encore. Même si l'impression reste une partie importante du mix, l'édition est aujourd'hui l'axe principal.

Le Groupe 07 occupe deux sites en Norvège, dans la région d'Oslo. L'entreprise dispose également d'un bureau de vente en dehors d'Oslo. Le Groupe 07 emploie environ 200 personnes.

Le défi

Au lieu de développer de nouvelles activités à partir de l'entreprise graphique existante, le groupe a racheté et ensuite développé des entreprises dans chacun des nouveaux secteurs où il a établi sa présence. Cela a été déterminant pour son succès. Le directeur général Håvard Grjotheim explique: "si nous avions essayé de développer de nouveaux services d'impression, ils auraient été étouffés. L'imprimerie a 500 ans d'histoire, de culture et de tradition derrière elle."

L'approche diversifiée demande un changement d'esprit total, explique Håvard Grjotheim: "Nous ne vendons plus de la capacité, nous vendons des



possibilités et des opportunités. Nous plaçons le client, et plus le produit imprimé, au cœur de toutes nos activités. Le succès dépend également de la meilleure façon de dégager des synergies entre les différentes unités opérationnelles.”

L'approche

Håvard Grjotheim explique : “Nous avons créé une distance entre e-books, édition en ligne et impression, par exemple. Chaque produit exige des personnes différentes qui pensent et travaillent différemment. Malgré tout, dans la mesure où nous sommes une maison d'édition multi-formats, nous devons aussi mélanger les cultures et les compétences des différentes entreprises pour donner aux clients ce dont ils ont vraiment besoin.”

La réponse, dit Håvard Grjotheim, est de focaliser les employés sur les besoins du client, et puis de les laisser trouver les solutions.

Cette approche est mise en œuvre par la création de groupes de projets transversaux qui se focalisent sur les besoins spécifiques du client. Plusieurs principes contribuent au succès :

- **Les projets prennent forme à travers les besoins et les demandes spécifiques du client. C'est en se concentrant sur ces derniers que les valeurs de l'entreprise peuvent émerger.**
- **Le directeur exécutif de chaque entreprise va prendre la tête des opérations pour son entreprise dans le cadre du projet. Cette approche pratique qui passe par la haute direction est “très importante”.**
- **Les membres de l'équipe les plus pertinents dans chaque entreprise rencontreront le client. Ce fonctionnement permet de créer l'envie de collaborer entre unités pour répondre aux besoins du client. L'objectif est de toujours voir les problèmes du point de vue du client.**
- **Les membres du projet sont encouragés à utiliser leur expertise dans un dialogue permanent avec le client.**
- **Les compétences adéquates pour mener à bien le projet doivent être en place, ce qui signifie que le recrutement est primordial.**

Le Groupe 07 a lancé des initiatives, dont un projet majeur visant à créer une norme norvégienne pour l'édition. Le projet tend à obtenir une vue globale du secteur de l'e-book, en examinant les différentes versions électroniques, ainsi que les versions imprimées avec couverture souple ou rigide. La réflexion a démarré après avoir discuté avec les éditeurs qui étaient déjà des clients du groupe, et compris les défis auxquels ils étaient confrontés avec l'émergence de l'e-book. Cette réflexion a débouché sur un projet réunissant des libraires, des éditeurs,

des distributeurs et des auteurs norvégiens, ainsi que des librairies régionales et locales. Il est désormais possible de décider du format le plus adapté à chaque publication. Le projet a été rendu possible par l'implication des différentes disciplines dans le groupe, et a fonctionné par le biais d'un bureau dédié et d'une équipe de projet, avec du personnel de 07 impliqué ponctuellement en fonction des besoins.

Dans le cadre d'autres projets axés sur le client, le groupe a travaillé avec les éditeurs de magazines qui ont souffert de la baisse de la publicité et du tirage. Le groupe a ainsi développé une fructueuse collaboration avec les éditeurs pour lancer de nouvelles activités unissant l'imprimé et l'internet.

Depuis cinq ans, le groupe organise également des séminaires intitulés “blogweb” à Oslo. Ceux-ci ont pour objectif de repenser l'approche des clients. Les séminaires proposent des exemples pratiques de clients et se concentrent sur le besoin d'anticipation (en faisant des analyses de rentabilité pour l'édition multi-format) ou sur la façon de communiquer avec le marché de manière optimale.

Le succès enregistré par l'entreprise n'est pas seulement dû aux principes de focalisation client repris ci-dessus, mais aussi au courage interne. Håvard Grjotheim explique : “Nous avons besoin de collaborateurs qui disent “nous ne savons pas encore comment résoudre ce problème, mais nous pensons en être capables”. C'est une attitude nouvelle pour l'industrie graphique traditionnelle.” L'étude de cas en page 78 explique comment cette attitude proactive s'est développée en interne.

Bonnes pratiques conseillées

Håvard Grjotheim souligne quelques bonnes pratiques essentielles :

- **Comprendre les besoins de vos clients et les défis auxquels ils sont confrontés.**
- **Oser. Employez des gens qui ont des connaissances et des compétences différentes des vôtres.**
- **Quand vous diversifiez, évitez de grandir de manière organique à l'intérieur de l'entreprise, parce que la culture existante va tuer l'évolution. Développez des plates-formes à l'extérieur et ensuite identifiez des synergies.**
- **Il est très important d'avoir une vision au-delà de l'industrie graphique et de voir les nouvelles possibilités qui s'ouvrent quand vous développez une stratégie de diversification. Le directeur général doit pouvoir en prendre la responsabilité.**



ROTO SMEETS/ ETUDE DE CAS 2

Éléments-clés de l'étude de cas

- **S'engager avec le personnel dans le cadre des comités d'entreprises**
- **Communication structurée**

Le contexte

Roto Smeets est basée aux Pays-Bas. Il s'agit d'une entreprise qui a plusieurs usines, spécialisée dans l'impression offset à feuilles, l'offset à bobines et l'héliogravure, avec une préférence pour les gros volumes récurrents. L'entreprise est établie depuis plusieurs décennies.

Le défi

Un certain nombre de défis se sont posés pour l'entreprise, dont la perte d'environ 40% de la main-d'œuvre au cours des huit dernières années (quelques 1.000 personnes), ainsi que des fermetures de sites. La plupart des salariés ont pu être redéployés ailleurs, ce qui témoigne du succès de l'approche. Une plus grande flexibilité est également exigée, pour répondre aux demandes croissantes du marché et à l'existence d'une main-d'œuvre de plus en plus individualiste. Elle se décline à la fois à travers des horaires de travail flexibles, et à travers de la polyvalence. "Un imprimeur n'est plus seulement un imprimeur" déclare Richard Van Den Berg, le directeur des ressources humaines, "nous essayons de former à la flexibilité dans les différentes fonctions, y compris la prépresse et la finition".

L'approche

Communiquer et se tenir prêt

L'approche de Roto Smeets est fondée sur l'anticipation et la communication. L'entreprise investit énormément pour communiquer efficacement avec le personnel et les syndicats, afin de trouver une définition commune des problématiques auxquelles l'industrie est confrontée, et de dégager un consensus commun sur le fait que les entreprises ne peuvent plus offrir d'emploi à vie dans l'industrie graphique.

Un contrat social est en place, renégocié avec les syndicats tous les quatre ou cinq ans (voir description en page 78). Il constitue un cadre de principes pour la gestion du changement. Avant de valider le plan social, l'entreprise a dialogué avec les instances professionnelles à tous les niveaux. "Il faut les informer de ce qui se passe sur le marché, et de ce qu'il exige" souligne Richard Van Den Berg.

Un dispositif général de communication avec le personnel comprend des réunions avec les directeurs de sites quatre fois par an, et avec tous les directeurs deux fois par an. Elles sont suivies de réunions d'équipe dans l'ensemble de l'entreprise. Une information est donnée dès que des changements sont prévus et une lettre est envoyée au personnel pour les informer, chaque fois qu'il y a une réorganisation. De gros efforts sont faits afin de sensibiliser les salariés aux défis rencontrés par l'industrie en général, à l'aide disponible pour les aider à préparer leur avenir, et à l'importance pour eux d'en prendre la responsabilité. Les comités d'entreprise jouent également un rôle central dans le processus de communication, en informant les collaborateurs via des bulletins d'information et en recueillant leur feedback pour le relayer à la direction.

Un nouveau programme intitulé "Etre prêts" prévoit un dossier pour chaque employé qui reprend des informations sur la formation, son mode de financement, et les perspectives d'emploi futures. Les salariés peuvent utiliser un programme internet pour identifier leurs compétences actuelles et les offres de formation existantes. La gamme des formations proposées va des TIC à la comptabilité. 1% de la masse salariale totale est investi dans la formation ; un symbole de l'importance d'assurer une employabilité continue.

Comités d'entreprise

La structure reposant sur des comités d'entreprise est fondamentale dans l'approche de Roto Smeets. Chaque site dispose d'un comité d'établissement composé de représentants de chaque département, élus pour une période de quatre ans. Chaque comité local élit ensuite un représentant qui va siéger au comité central d'entreprise. Ce comité de groupe dispose d'un secrétaire qui travaille pratiquement à temps plein et qui est responsable de la gestion quotidienne, d'un président et d'un vice-président. On y discute des problématiques qui affectent plus d'un site.

Les comités d'entreprises constituent un forum de discussion à propos des changements. Le processus fonctionne de manière très efficace, d'après le directeur général (PDG) John Caris. "La direction définit les objectifs recherchés et la manière de restructurer. Ensuite, nous présentons les propositions au comité central d'entreprise, pour qu'il puisse réagir. C'est une excellente façon de procéder. Nous en sommes très, très satisfaits."

L'anticipation est la clé du succès. Le plan social fournit un ensemble de principes généraux pour la restructuration. De grands efforts sont également consentis pour veiller à ce que les membres du



comité d'entreprise soient toujours informés de la situation du marché et des plans de l'entreprise pour les cinq années à venir: "Nous estimons les volumes, la capacité et les machines dont nous serons susceptibles d'avoir besoin. Toute cette information sera donnée à la fois au comité d'entreprise, et au marché, parce que nous sommes une entreprise cotée" explique John.

"Nous partageons ensuite l'information sur les évolutions et sur ce que nous anticipons avec le comité d'entreprise, que nous dotons d'un budget pour qu'il puisse faire appel à des conseillers, comme des experts juridiques. Nous lui demandons ensuite de dégager ses propres conclusions quant à l'action qui s'impose en fonction des circonstances et nous les comparons ensuite avec

les nôtres. Nous avons remarqué que nos conclusions sont bien souvent très semblables."

Fred Bysterbosch, président du comité central d'entreprise, confirme l'approche: "le processus est lancé quand nous sommes informés, même si il ne se passe rien de spécial. Nous recevons énormément d'information sur l'état du groupe, et sur sa situation financière. Il n'y a pas de surprises, et c'est l'essentiel."

Le comité d'entreprise est subdivisé en commissions de trois ou quatre membres, plus le président. Ces commissions analysent en profondeur des thèmes précis, comme les ressources humaines ou les questions financières. Les membres des commissions peuvent demander à rencontrer les



directeurs des départements concernés, et faire appel à des experts d'autres entreprises pour les seconder. Ces commissions peuvent être constituées afin de se préparer pour un enjeu futur, identifié par l'entreprise ; ou elles peuvent être proposées par le comité d'entreprise directement.

La fermeture proposée d'un site d'impression offset en juin 2009 donne un exemple du travail d'une commission dans la pratique. Les comités d'établissement et le comité central d'entreprise ont été informés à l'avance. Ils ont tous deux demandé conseil à des experts et ils ont ensuite passé des "journées d'étude" à analyser la situation avec l'aide d'un conseiller externe. Ce processus leur a permis de mieux comprendre les enjeux et ce qui pourrait constituer la meilleure approche. Les deux comités ont conclu, avec tristesse, que la meilleure décision était de fermer le site. Les comités se préparent actuellement pour une journée d'étude axée sur la flexibilité des horaires de travail. Cette journée va rassembler les membres des comités au niveau central et local, qui seront aidés par un expert extérieur et un conseiller RH.



La consultation avec les syndicats fait également partie de l'approche du comité d'entreprise. Fred Bysterbosch explique: "le directeur général les consulte dans le cadre de la restructuration, pour qu'ils aient la même information que nous. Cela signifie que nous pouvons aussi entendre leur opinion, même si tout n'est pas toujours aussi clair. Nous restons malgré tout en contact avec les syndicats et nous les invitons à dialoguer dès qu'un nouvel interlocuteur nous rejoint."

Les comités ont une certaine influence sur les décisions prises. Fred Bysterbosch déclare: "C'est plutôt au niveau local, au moment de la mise en œuvre que nous influençons les choses, par exemple en suggérant que des gens soient redéployés dans d'autres départements et qu'ils reçoivent du temps et de l'aide durant la transition. Il est plus difficile d'influencer les grandes décisions parce qu'elles sont une réponse à ce qui se passe sur le marché."

John Caris et Fred Bysterbosch insistent tous deux sur le fait que l'approche développée par Roto Smeets est rendue possible par trente ans d'évolution et d'histoire du dispositif que constitue le comité d'entreprise. Fred Bysterbosch remarque: "Nous pouvons faire et demander ce que nous voulons. Le conseil d'administration et le directeur général nous voient comme un élément constitutif de la communication du groupe. Depuis trente ans, l'ouverture est de mise vis-à-vis du comité d'entreprise. Grâce à cette approche, nous traversons beaucoup de grosses restructurations sans problèmes de grèves, par exemple.

Personne n'est heureux de devoir fermer un site, mais c'est pour assurer la bonne santé et la survie du groupe. Et nous le faisons d'une manière socialement responsable."

John Caris confirme l'importance du temps et de la confiance pour développer l'approche. "Le comité d'entreprise analyse l'organisation de manière professionnelle, et veille aussi à assurer le meilleur résultat pour le personnel. Il a fallu des décennies pour que ce processus arrive à maturité, et un coaching des nouveaux membres par les anciens. Les comités reçoivent en outre un budget de formation dont ils disposent à leur guise. Informer les gens en permanence demande de la confiance et de la transparence. Si vous voulez que les gens évoluent, vous devez leur donner une vue d'ensemble. Cela signifie que vous devez leur dire quand vous partagez une information confidentielle, et leur faire confiance pour que l'information ne sorte pas de la pièce. Vous devez aussi savoir que quand vous mettez sur pied un comité d'entreprise, ils vont vouloir parler de choses mineures, comme le café. Avec le temps, on commence à aborder les vrais problèmes."

La réussite d'un comité d'entreprise va aussi passer par le travail avec les managers. John Caris déclare: "Représenter les employés demande du temps. Les managers doivent comprendre l'importance de ce qu'ils font et leur donner du temps pour le faire, même lorsque la charge de travail est grande. Cela peut aussi vouloir dire que les membres du comité d'entreprise sont parfois mis sous pression par leurs collègues qui préféreraient ne pas avoir à prester les heures supplémentaires qui en résultent. Nous devons travailler avec les managers, les aider et les guider pour qu'ils comprennent tout cela et qu'ils soutiennent les représentants."

Bonnes pratiques conseillées

- **Optez pour un comité d'entreprise de qualité et utilisez-le à bon escient. L'ouverture et le temps nécessaires au développement de la confiance sont essentiels.**
- **Mettez en place un plan social en amont de la restructuration, afin que les orientations soient déjà établies.**
- **Veillez à informer les membres du comité d'entreprise des enjeux très tôt. Leur donner deux semaines pour analyser un projet que la direction planifie depuis des mois n'est pas une bonne chose.**
- **Si les comités d'entreprises acceptent difficilement une proposition, laissez-les s'exprimer. Marquez votre accord sur des questions de moindre importance, ne dites pas toujours "non".**

SCHLEUNUNGDRUCK

Éléments-clés de l'étude de cas

- **Importance de la planification de la main-d'œuvre**
- **Développement de relations fortes avec les agences publiques locales**
- **Recrutement et formation des salariés plus âgés venant d'autres secteurs**

Le contexte

Schleunungdruck est une entreprise familiale avec un seul site. L'entreprise travaille en étroite coopération avec Druckhaus Mainfranken GmbH avec qui elle partage la gestion des ressources humaines et de l'approvisionnement, et avec qui elle a des actionnaires en commun. L'entreprise Druckhaus Mainfranken possède quatre sites en Allemagne occidentale et en Allemagne orientale. Ce groupe d'entreprises établi depuis 60 ans continue à grandir. Il emploie actuellement 300 personnes. L'étude de cas décrit l'approche de Schleunungdruck, mais elle s'applique aux activités de l'ensemble du groupe.

L'entreprise est spécialisée dans l'impression offset et les services complémentaires, dont l'entreposage, la logistique et le conseil. Elle privilégie les gros volumes de petites commandes. L'accent est mis sur l'écoute des clients afin d'apprendre et de développer de nouveaux produits. Des experts venant des différents services de l'entreprise dialoguent avec le client pour comprendre ses besoins et y répondre (en concevant des produits qui permettent de réduire les frais d'expédition, par exemple). Cela demande également de solides compétences en prépresse et en design. Le succès de l'approche est tel que les activités ont augmenté de 32% en 2009 et de 17% en 2010. C'est en grande partie dû aux augmentations de productivité de la main-d'œuvre.

Le défi

Il peut s'avérer difficile de trouver du personnel hautement qualifié et motivé pour maintenir la croissance de l'entreprise, surtout en raison de l'évolution démographique en Allemagne, où il y a plus de travailleurs qualifiés qui prennent leur retraite, que de jeunes qui arrivent sur le marché de l'emploi. L'entreprise reflète ce fossé de compétences potentiel puisque ses salariés les plus âgés approchent de la retraite. Le défi consiste à combler ce manque de façon économique. La solution adoptée par Schleunungdruck combine une relation étroite avec les agences locales, une

bonne planification de la main-d'œuvre et un engagement à développer les salariés de tous âges, remettant ainsi en question le préjugé qui veut que seuls les jeunes ont l'envie et la capacité de suivre l'évolution des nouvelles technologies.

L'approche

Planification à long terme

Toutes les opérations de l'entreprise commencent par une planification stratégique. La nature familiale de l'entreprise signifie qu'il y a une préoccupation de longue date pour son développement, son personnel et sa base clients.

Le processus de planification s'étend sur les quatre prochaines années pour anticiper l'évolution du marché, les besoins des clients et la manière dont l'entreprise doit réagir. Dans le contexte de la planification de la main-d'œuvre, cette perspective à long terme signifie que les départs à la retraite des cinq prochaines années sont planifiés et que des plans sont en place pour combler les manques. L'entreprise vise une diversité de compétences. Cela inclut le recrutement et la formation de salariés plus âgés, étant donné la pénurie de jeunes.

Développer des modules de formation adaptés

Schleunungdruck a travaillé avec une agence de formation locale dans l'est de l'Allemagne pour développer des programmes de formation adaptés. L'entreprise a défini le cahier des charges des compétences et des connaissances requises. L'agence de formation a intégré ces besoins dans son programme de formation standard.

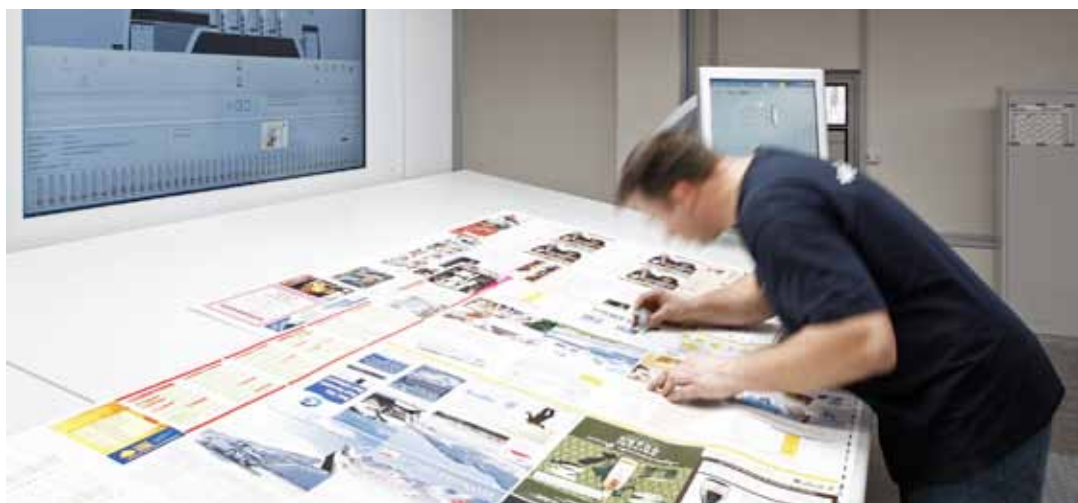
L'entreprise utilise deux modèles de formation :

- Un programme de quatre mois pour les opérateurs presses, afin de les former aux nouvelles techniques d'impression
- Un programme de formation à temps partiel de trois ans pour la prépresse et l'impression, condensé en deux ans. Il est indiqué pour ceux qui ont une expérience professionnelle dans un secteur différent, par exemple la conduite de poids-lourds ou la construction. Il est donc en adéquation avec la stratégie de recrutement dans tous les groupes d'âge.

Offrir des formations abordables

Pour veiller à ce que le programme soit abordable, à la fois pour l'entreprise et pour l'individu, l'entreprise calcule le temps pendant lequel l'employé sera absent de son poste pour la formation. Une





partie de ce temps est ensuite déduite du congé légal de six semaines en Allemagne, et le reste est presté sous forme d'heures supplémentaires par le travailleur en formation. Chaque programme de formation prend en moyenne 100 heures par an, soit l'équivalent d'environ deux semaines de présence aux cours.



Le directeur exécutif Ulrich Stetter explique : "Nous avons besoin de plus de savoir-faire et de connaissances. Grâce à ce dispositif, nous pouvons engager des gens d'âge moyen venant d'autres industries et faire en sorte qu'ils aient, ainsi que leurs familles, assez d'argent pour vivre pendant le temps de la formation, puisqu'ils se libèrent pour participer au programme. Chaque année, un ou deux salariés participent au programme et huit personnes l'ont terminé à ce jour. Tous en sont sortis extrêmement motivés."

Les recrues intégrées dans le programme de formation sont en général d'anciens chômeurs. Cela signifie qu'il est très important à leurs yeux de pouvoir aller travailler tous les jours.

Markus Bausewein est l'exemple type de l'employé qui a participé au programme de deux ans. Agé de 35 ans, il a une formation en construction mécanique. Au départ, il ne faisait que donner un coup de main, jusqu'à ce qu'il saisisse l'occasion de se former au métier d'imprimeur. Il a obtenu son diplôme il y a un an.

Il déclare : "Cela a rendu mon travail plus intéressant. Je me sens aussi plus à l'aise pour l'avenir, la décision a été facile pour moi. Je devais travailler 120 heures de plus dans le cadre de mon compte-temps, et abandonner cinq jours de vacances. Je vois aussi des opportunités pour l'avenir avec le développement de la technologie numérique. Je suis tout à fait partant pour participer à nouveau à un programme de ce type."

Prochaines étapes

De nouveaux programmes de formation sont actuellement à l'étude avec l'agence de formation. Il s'agit entre autres d'un programme pour du personnel existant qui serait formé à la conduite de nouvelles presses. Ces programmes vont servir à mettre en place les compétences hautement techniques nécessaires pour contrôler le processus et réagir aux problèmes.

Ressources

La relation de travail qui existe entre l'état et les agences dans l'est de l'Allemagne permet de renforcer la stratégie de formation, dans la mesure où cette dernière est offerte à coût zéro pour l'entreprise. La situation est plus "délicate" en Allemagne occidentale, d'après Ulrich Stetter, dans la mesure où la formation est payante. Cela signifie qu'il est nécessaire de s'allier avec d'autres entreprises dans des réseaux locaux pour faire pression afin d'obtenir le soutien nécessaire.

Bonnes pratiques conseillées

Ulrich Stetter conseille :

- **Veillez à mettre en place un plan à long terme. Ce qui est important, c'est le processus de planification, pas le logiciel ou les outils de planification.**
- **Coopérez aussi étroitement que possible avec les autorités locales et les agences. Maintenez le dialogue avec elles, faites comprendre vos besoins et dites-leur comment les satisfaire.**
- **Soyez au fait des développements en matière de formation pour savoir ce qui est potentiellement disponible.**

CORELIO

Le contexte

Corelio est un groupe d'édition basé en Belgique avec trois ateliers graphiques. Le principal produit de l'entreprise est la presse écrite. L'entreprise emploie environ 1.800 salariés au total, dont 510 dans son département d'impression interne. Son chiffre d'affaires total est passé de 410 millions d'euros en 2008 à 398 millions d'euros en 2009, principalement en raison de la crise financière. Le bénéfice net a également chuté de manière significative durant cette période, mais il reste sain.

Le défi

Fin 2008, Corelio doit relever le défi du changement de son profil de compétences et d'aptitudes pour s'adapter à un nouveau modèle d'entreprise. L'entreprise se tourne alors vers la distribution de l'information via l'internet, les i-pads et autres procédés, en développant et en explorant de nouveaux marchés. Au-delà de l'impact sur l'impression, cela demande des web designers et des graphistes responsables de la mise en page qui soient capables de travailler avec le dernier cri des systèmes informatiques. Les compétences journalistiques devaient également changer.

Etant donné le besoin de fonctions radicalement différentes, la requalification du personnel n'était pas une option. L'objectif de la restructuration a été de réduire le personnel d'environ 60 équivalents temps plein. C'est ce qui permettrait de financer le recrutement de nouveaux salariés disposant des compétences dont l'entreprise avait besoin à l'ère numérique. Cette étude de cas montre bien comment un processus délicat et difficile peut aboutir à un accord fort, solidement ancré dans les principes de la responsabilité sociale.

L'approche

Dans le cas d'un plan de licenciement impliquant plus de 30 personnes, la loi belge impose une phase d'information et de consultation, suivie par une négociation. C'est ce qui permet de se mettre d'accord sur un plan social. Tout au long de l'exercice, l'objectif de l'entreprise a été d'obtenir un "bon accord", explique Ingrid de Wilde, directrice des ressources humaines.

Le processus a commencé par une réunion extraordinaire du comité d'entreprise dans lequel les syndicats sont pleinement représentés, en présence du directeur général. La direction a présenté la situation du secteur de la presse en Europe et en Belgique, ainsi que la situation de l'entreprise. La présentation était

"ouverte et transparente" et elle a fait part en détail des chiffres relatifs à l'entreprise pour les cinq dernières années, explique Ingrid de Wilde. Elle a également clarifié les intentions de l'entreprise et montré que l'objectif de changer les compétences de base n'était pas négociable.

La première réunion a été "très dure", selon Ingrid de Wilde. "Les partenaires sociaux n'étaient pas habitués à ce genre de changement. L'entreprise avait fait de confortables bénéfices en 2008, ce qui fait que les gens avaient beaucoup de mal à comprendre le besoin de licencier. Pourtant, notre message était clair et cohérent : nous savons combien c'est difficile, socialement parlant, mais nous devons apporter ces changements pour l'avenir."

Steven Himpe est affilié à un syndicat et il est membre du comité d'entreprise. Il confirme toute la difficulté des premières réunions: "Les raisons qu'ils ont données étaient économiques, mais ils parlaient aussi de s'orienter vers des services internet et un type de services différent. C'était confus et difficile à comprendre, parce qu'ils semblaient passer d'un argument à l'autre."

Ingrid de Wilde estime que la crise économique qui a coïncidé avec la phase d'information et de consultation, début 2009, a été essentielle pour faire prendre conscience du besoin de changement. Malgré tout, le processus est resté difficile.

La phase d'information et de consultation donne aux membres du comité d'entreprise la possibilité d'émettre des suggestions pour réduire le nombre de licenciements. Les discussions se sont prolongées durant plusieurs semaines. Les deux parties ont également communiqué avec le personnel pour le tenir informé. Après sept réunions, la direction a estimé que les discussions tournaient en rond et a pris la décision unilatérale de mettre un terme à cette phase et de commencer la négociation. Ingrid de Wilde explique les difficultés dans cette première phase: "Nous avons dû surmonter la barrière émotionnelle que constituait le fait que l'entreprise faisait toujours des bénéfices et pourtant, souhaitait remplacer les salariés plus âgés par des plus jeunes qui possèdent les compétences de demain. Nous avons été forcés d'adopter une ligne dure. Dès la phase deux, tout s'est passé plus en douceur."

Les membres du comité d'entreprise n'étaient pas prêts à accepter sans discuter la décision de la direction. Steven Himpe déclare: "Nous avons passé beaucoup de temps à essayer de présenter notre vision, mais la direction a arrêté les négociations. Nous ne nous sommes pas sentis suffisamment écoutés. Nous avons alors publié une lettre ouverte au président du conseil d'administration. Cela a conduit à une nouvelle réunion où nous avons discuté de nos suggestions."



Ingrid de Wilde et Steven Himpe sont d'accord sur les avantages d'une discussion continue, tout au long du processus. "La vraie percée a été de réaliser qu'il y avait des alternatives aux licenciements" explique Ingrid de Wilde. "C'est le résultat d'une prise de conscience commune". Steven Himpe confirme: "L'entreprise n'aurait pas été aussi loin sans les discussions. Nous avons pu améliorer un certain nombre de choses et introduire les crédits-temps qui ont sauvé plusieurs emplois." Ils insistent tous les deux sur l'importance de l'ouverture. Ingrid de Wilde estime qu'un des principaux défis pour elle, a été le fait qu'elle venait de rejoindre l'entreprise, et donc qu'elle a dû bâtir la confiance très rapidement. Steven Himpe déclare: "Ils étaient toujours disponibles pour parler de tout ce qui était possible, et ils ont communiqué de manière ouverte et transparente. Il a parfois fallu demander l'information dont nous avions besoin à plusieurs reprises, mais à la fin, ils étaient toujours prêts à nous la donner."

La phase de négociations a suivi. Elle a apporté son lot de problèmes ; en particulier, le nombre de personnes impliquées que les deux côtés ont trouvé difficile à gérer. Les négociations ont impliqué des permanents syndicaux internes et externes qui représentaient les employés et les ouvriers, des salariés de l'imprimerie et des journalistes, ainsi que des membres du comité d'entreprise qui ont également été invités à y participer. Les négociations ont réuni plus de 40 personnes au total. Cela a suscité des problèmes, dont des conflits d'intérêts.

Malgré ces difficultés, l'accord conclu suit des principes de responsabilité sociale forts. "Nous avons fait du bon travail", dit Steven Himpe. "Nous avons sauvé beaucoup de gens. Dans l'ensemble, tout le monde était content du résultat, même si cela a été difficile."

Le nombre d'emplois perdus a pu être réduit de 60 à 55. Sur ces 55 salariés, 16 sont partis en retraite anticipée (ce chiffre est inférieur à ce qui était prévu, mais l'ancienneté insuffisante posait problème pour certains). Ceux qui sont partis en retraite anticipée ont été aidés par un fonds d'intervention de l'entreprise offrant une assistance financière qui s'ajoute aux versements de l'état. Certains salariés ont opté pour un départ volontaire et un accord sur le crédit-temps a permis aux membres d'une même équipe de réduire de 20% leur temps de travail, afin de sauver l'emploi de leurs collègues. Finalement, seules 13 personnes ont quitté l'entreprise par le biais d'un licenciement. Tous ceux qui sont partis, quelle que soit la voie choisie, se sont vus offrir une aide immédiate au reclassement.

Ingrid de Wilde insiste sur les principes suivis par l'entreprise dans sa gestion du processus: "on a besoin d'énormément de contacts informels avec

les collègues, pour comprendre les points de blocage. Il est aussi important de respecter l'esprit de la négociation. Cela sous-entend de consulter régulièrement les collègues des ressources humaines pour veiller à la cohérence de la mise en œuvre. Il faut aussi tenir le personnel informé."

Du point de vue syndical, Steven Himpe souligne l'importance du temps: "Il faut prendre son temps et sauver autant de personnes que possible. Utiliser la loi autant que possible. Obtenir des informations correctes des avocats. Eviter les négociations jusque tard dans la nuit, pour rester vif. Et bien expliquer les raisons de ces échéances aux collègues, tout en évitant de susciter des espoirs irréalistes : nous avons parlé de possibilités, mais nous n'avons jamais donné de chiffres probables."

Bonnes pratiques conseillées

Ingrid de Wilde propose les conseils suivants pour gérer la négociation du plan social :

- **La préparation est vitale. Définissez un agenda, des flux de travail, des rôles et responsabilités clairs. Préparez des présentations, des questions et des réponses, et un calendrier.**
- **Veillez à unifier l'équipe de direction. Reportez les négociations si ce n'est pas le cas. Nous avons tenu des réunions préparatoires et nous avons défini notre position. Si certains s'en écartent par la suite, il faut immédiatement corriger le tir.**
- **Il est difficile de bâtir la confiance à partir de rien. Essayez de faire en sorte que ceux qui participent aux négociations se connaissent déjà.**





POLESTAR

Éléments-clés de l'étude de cas

- Travail en partenariat
- Formation et développement : apprentis et qualifications professionnelles pour le personnel existant
- Gestion des licenciements

Le contexte

Polestar est une entreprise composée de plusieurs imprimeries. Elle emploie 2.500 personnes réparties sur neuf sites au Royaume-Uni. Sa principale activité consiste à imprimer des magazines.

Le défi

Polestar a établi des relations étroites avec le syndicat « Unite ». Les deux organisations ont développé une approche fondée sur le partenariat afin de faire face aux défis qui se posent pour l'entreprise. Ce travail en partenariat a permis d'accomplir un certain nombre de choses, dont un programme d'apprentissage florissant, la reconnaissance des qualifications professionnelles formelles pour le personnel existant (CQP), et le soutien aux personnes quittant l'entreprise pour cause de licenciement.

L'approche

Bâtir le travail en partenariat

Steve Stibbald, permanent national de Unite, souligne l'importance d'une relation suivie et d'une communication ouverte dans le cadre d'un travail en partenariat avec des employeurs comme Polestar. "Polestar est le plus grand imprimeur commercial du Royaume-Uni, il est donc logique que nous ayons des relations de travail étroites. Nous sommes en général en contact avec le directeur général et le directeur général adjoint, avec le DRH et les directeurs des différentes entités du groupe, ainsi qu'avec les membres du conseil d'administration." Steve Stibbald confirme l'importance d'un partenariat qui aille au-delà des membres du syndicat : "L'entreprise dispose également d'un comité d'entreprise européen et de comités nationaux. Cela permet de responsabiliser les représentants du personnel qui ne sont pas nécessairement militants ou membres d'un syndicat."

Pour Steve Stibbald, un partenariat efficace est basé sur un flux continu et bidirectionnel d'information et de communication. Chez Polestar, cet

objectif est atteint par le biais de réunions trimestrielles. "Il est plus facile de parler de formation et d'autres problématiques et d'obtenir la coopération, parce que nous pouvons présenter clairement la perspective de terrain et aider ainsi l'entreprise à rencontrer les besoins des salariés. Communication et consultation bidirectionnelle signifient aussi que l'entreprise doit nous parler de ses investissements et des autres enjeux qui auront un impact sur nos membres, pour qu'aucune décision ne nous prenne par surprise."

L'avantage d'un processus de partage solide va au-delà du simple fait de tenir informé : "L'échange construit la confiance dans l'information, et c'est très précieux", déclare Steve Stibbald. "Alors que la négociation est un processus séparé qui a tendance à être plus contradictoire, une information et une consultation efficaces aident à atteindre un accord. En d'autres termes, nous sommes prévenus." Steve Stibbald voit l'attitude de l'employeur comme la clé du succès. Selon lui : "Il est important que les employeurs reconnaissent leur responsabilité dans la responsabilité sociale. Cela nous permet de voir plus facilement ce que nous pouvons faire pour les aider."

Dispositif d'apprentissage



Polestar a lancé un programme d'apprentissage de quatre ans en 2004. L'entreprise avait préalablement analysé ses besoins en effectifs et identifié la nécessité de disposer de compétences supplémentaires. Elle était également consciente de sa position de leader dans l'industrie. Le directeur RH Simon Jones explique : "Nous savions qu'il existait peu d'opportunités d'apprentissage dans le secteur, en comparaison avec d'autres industries, et nous voulions changer cela."

Cent jeunes ont bénéficié du programme entre 2004 et 2008, se formant à toute une gamme de compétences, allant de l'impression et de l'ingénierie à la finition. Le programme a remporté un grand succès, avec un taux de rétention de 90%. Il a également attiré un grand nombre de candidats. L'organisation en a fait la publicité autour des sites où le programme allait être déployé, et a établi des liens avec les écoles locales. Cela a attiré de nombreuses candidatures pour l'apprentissage ; ce qui prouve bien que, malgré l'impression qui prévaut dans l'industrie et selon laquelle il est difficile d'attirer des diplômés vers le secteur graphique, cela n'a pas été le cas des jeunes sortant de l'école qui avaient entendu parler du programme. Les journées de recrutement se sont tenues dans les bâtiments de Polestar, où les candidats ont été soumis à des examens pratiques et académiques.



Le programme a été rendu possible par un financement public. Le syndicat l'a également soutenu activement. Pour développer la formation, Polestar a travaillé avec un centre de formation continue, le *Leeds College*. Pendant la durée de la formation, les apprentis ont reçu un salaire et leurs frais ont été remboursés par l'entreprise.

Qualifications professionnelles nationales

Suite à la mise en place du programme d'apprentissage, quatre centres de formation sur le terrain ont été installés sur les sites de production de Polestar. L'accueil y a été assuré par du personnel du *Leeds College*, recruté spécialement pour travailler dans l'entreprise. Ce projet a été rendu possible grâce à ce que Simon Jones décrit comme l'attitude "positive et flexible" de l'organisme de formation, et il a demandé une étroite collaboration entre les deux organisations. Outre la formation des apprentis, les centres ont offert de former la main-d'œuvre de longue date de l'entreprise. Cinq cents salariés

de l'entreprise ont obtenu une qualification et 300 autres (30% des effectifs) ont saisi l'occasion offerte par le programme pour suivre une formation professionnelle.

Pour étendre le programme de formation de cette façon, Polestar a dû s'unir avec d'autres employeurs pour obtenir des financements, dans la mesure où aucun financement n'était disponible initialement pour les niveaux de qualifications les plus bas. Malgré l'ampleur du défi, l'approche a été couronnée de succès. Le syndicat a contribué à équiper les centres avec l'équipement de base, les correspondants et l'équipement informatique nécessaires.

Le syndicat a également offert son aide par le biais des représentants syndicaux délégués à la formation. Ces représentants ont fait la promotion de l'offre de formation, en aidant les salariés à surmonter leurs craintes qu'un tel programme ne vienne à exposer leurs insuffisances personnelles. D'après Simon Jones, "le représentant délégué à la formation est un bon relais entre l'entreprise

et le salarié individuel, parce qu'il aide les gens à voir les avantages du programme". Cette aide est importante parce que la poursuite d'une formation qualifiante est un engagement volontaire et que les salariés doivent être prêts à investir une partie de leur temps pour préparer leur avenir. Les formateurs ont du redoubler d'efforts pour communiquer les avantages de la formation, ce qu'ils ont fait principalement en discutant avec les gens sur leur lieu de travail.

Simon Jones estime que le programme offre un certain nombre d'avantages commerciaux: "Pour certains, la qualification est une simple formalisation de leurs compétences actuelles, un renforcement de ce qui existe déjà. D'autres ont appris de nouvelles disciplines. Cela les rend plus flexibles et plus employables. Ils ont peut-être aussi appris des techniques d'amélioration des affaires. Nous avons découvert qu'à l'issue de la formation, le personnel est en général plus ouvert au changement et plus confiant. C'est très important pour nous qui devons devenir de plus en plus compétitifs. De même, en dotant les personnes de compétences qu'elles pourront utiliser dans une fonction future chez Polestar ou ailleurs, nous les aidons à assurer leur avenir."

Soutien pendant les licenciements

Tout en investissant dans la formation des effectifs, à l'instar d'autres entreprises graphiques, Polestar a dû réduire ses capacités. Près de 15% des effectifs ont quitté l'entreprise suite à des licenciements au cours des quatre dernières années.

La consultation des syndicats est obligatoire à partir du moment où il existe un projet de licenciements. Le rôle du représentant syndical est d'atténuer les effets du changement, de protéger l'emploi et d'obtenir des départs volontaires dans toute la mesure du possible. Simon Jones se fait l'écho des commentaires de Steve Stibbald en soulignant l'importance d'une communication ininterrompue avec les syndicats, et en confirmant qu'il est essentiel que les syndicats comprennent la situation générale de l'entreprise: "Les syndicats sont devenus réalistes. Ils comprennent qu'il est nécessaire de changer pour assurer l'avenir."

Simon Jones insiste également sur l'importance de traiter avec respect tous ceux qui sont affectés par les licenciements: "Il est essentiel de consulter les syndicats. Il est aussi important de traiter les personnes avec autant de professionnalisme que possible tout au long du processus." Il ajoute: "Dès que possible, nous proposons notre aide et notre assistance aux personnes qui s'en vont. Dans le cas de licenciements à grande échelle, nous pouvons faire appel à des collaborateurs du centre local pour l'emploi pour découpler

l'aide. Cela permet d'aider les personnes à rédiger leur curriculum vitae, ou à se préparer pour des entretiens d'embauche, par exemple. Nous avons également pu leur proposer une qualification professionnelle élémentaire par le biais de nos centres de formation. Cette qualification les aide à trouver un nouvel emploi, puisqu'elle certifie leur aptitude à apprendre de nouvelles compétences. Notre objectif est d'offrir aide et assistance afin qu'ils soient mieux équipés pour décrocher un emploi dans une autre entreprise."

Bonnes pratiques conseillées

Les bonnes pratiques proposées par Simon Jones sont axées sur le défi que constitue la gestion du personnel durant un processus de licenciement:

- **La communication est vitale, parce que vous devez avoir les gens de votre côté. Ne sous-estimez jamais le temps qu'il faudra pour expliquer pourquoi des changements sont nécessaires. Les salariés peuvent facilement supposer que l'entreprise fait forcément des bénéfices, puisqu'ils travaillent beaucoup. Il se pourrait que ce ne soit pas le cas.**
- **Vous devez commencer à expliquer les réalités commerciales avant le début de la consultation sur les changements, ou au plus tard quand la consultation est lancée.**
- **Faites le point de la situation régulièrement. C'est une période très difficile pour les salariés et pour leurs familles.**
- **Traitez les autres comme vous aimeriez être traité. Cela inclut de réagir en temps opportun durant la période de consultation et d'agir avec professionnalisme.**



HJEMMET MORTENSEN TRYKKERI

Éléments-clés de l'étude de cas

- **Réaliser la restructuration via une approche partenariale**
- **Importance de l'ouverture et du développement de la confiance**

Le contexte

Hjemmet Mortensen Trykkeri emploie 67 personnes qui travaillent sur un seul site à Oslo, en Norvège. Sa principale activité est l'impression de magazines et de périodiques. En 2008/09, l'entreprise a augmenté la productivité de 36%, réduit les heures supplémentaires de 28%, augmenté ses recettes extérieures de 17%, réduit ses coûts de 36%, et réduit les absences pour maladie de 33%.

Le défi

Hjemmet Mortensen Trykkeri est confrontée à un défi majeur en 2007. Un exercice d'évaluation comparative est mené dans toute l'Europe du nord par son propriétaire, le groupe de médias "Egmont", et révèle que l'impression des magazines et des périodiques ailleurs permettrait d'épargner 7,5 millions d'euros annuellement. L'entreprise est alors confrontée à trois options : accepter une réduction des revenus de 19% pour conserver les activités, être vendue, ou fermer. La décision est prise d'entreprendre une analyse en profondeur, en déterminant comment des réductions de coût pourraient être réalisées dans chacun des secteurs d'activités de l'entreprise. L'analyse devait être abordée dans le cadre d'une approche partenariale réunissant la direction et les syndicats pour réaliser une restructuration majeure de tous les aspects des activités de l'entreprise.

L'approche

Bâtir la confiance et l'engagement pour le changement

La participation a toujours fait partie du fonctionnement de l'entreprise. Pour citer le directeur général, Jon Urdal, "Il n'y avait déjà pas de grande différence entre les directeurs et les travailleurs." Cependant, il était nécessaire d'établir un climat de confiance entre les partenaires.

Jon Urdal explique : "Nous avons organisé une série de réunions qui ont réuni les syndicats et la direction. Elles étaient destinées à montrer qu'il n'y avait pas d'agenda caché et à bâtir la confiance et

la certitude que ce que nous essayions d'accomplir était réaliste. Nous avons souligné le fait que nous avons un mandat des propriétaires, disant que si nous arrivions à réaliser les économies nécessaires, l'entreprise ne fermerait pas. Nous avons également présenté ouvertement tous les chiffres. Nous avons passé beaucoup de temps dans cette phase initiale, à partager les résultats financiers et à discuter des possibilités et de la meilleure façon de travailler ensemble. La confiance n'arrive pas tout à coup au milieu du processus. Il faut investir beaucoup de temps et de patience pour que les gens s'impliquent."

Le responsable syndical Kjetil Larsen confirme l'importance de l'approche. "Nous avons coopéré parce que nous avons compris qu'autrement, le propriétaire fermerait l'entreprise. Mais l'opération a réussi parce que l'entreprise a été totalement ouverte par rapport à ses chiffres et à ses résultats financiers. Nous avons pu dégager la même perspective que la direction. C'est vital. Si on ne peut pas se mettre d'accord sur la réalité, on ne peut pas y faire face." Kjetil Larsen souligne également l'importance d'une procédure claire : "Nous nous sommes mis d'accord sur la manière de procéder. En tant que syndicat, nous avons dit clairement que nous n'étions pas prêts à discuter seulement des mesures d'économies, mais que nous voulions aussi arriver à un accord pour dire où ces économies devraient s'arrêter. La direction voulait aller plus loin que nous, et nous avons dû actionner les freins, mais nous avons pu dégager des compromis. Les syndicats ont énormément à gagner en coopérant et en discutant des problèmes."

Le comportement des dirigeants impliqués dans le processus a été déterminant, selon Jon Urdal. Kjetil Larsen souligne aussi combien il est important que ce soit la direction qui prenne l'initiative pour bâtir la confiance. Syndicats et direction devaient avoir le sentiment de travailler ensemble comme une véritable équipe, sans que la direction puisse annuler unilatéralement une décision. Un travail préparatoire avec les managers a été nécessaire. Jon Urdal a organisé plusieurs entretiens individuels avec les managers, pour être sûr qu'ils soient préparés. Il a été très clair dans ce qu'il attendait d'eux : "Soyez humble, écoutez, mais soyez clair sur ce qui est demandé". Des discussions "très franches" ont été nécessaires avec certains managers. D'autres ont immédiatement accepté l'approche.

Le processus de réduction des coûts

La direction et les syndicats se sont mis d'accord sur trois règles pour débattre des changements :



- Toutes les pistes seraient explorées. En d'autres termes, chaque aspect de l'activité serait analysé pour identifier les économies possibles.
- Il n'y aurait aucune obligation à mettre en œuvre les mesures d'économies explorées. Autrement dit, l'identification d'économies potentielles ne serait pas automatiquement suivie d'actions.
- Les pistes seraient négociées en fonction de leur priorité. En d'autres termes, après avoir défini la valeur de chaque piste (ou activité commerciale), les économies potentielles seraient classées par ordre de priorité et négociées pour réaliser l'ensemble des économies nécessaires.

Quatre groupes de travail ont été mis sur pied, impliquant un total de 15 à 20 personnes. Les groupes ont analysé les activités commerciales spécifiques et déterminé les économies possibles. Un groupe s'est penché sur les capacités, les gains de productivité potentiels et la taille des effectifs. Un deuxième groupe a analysé les coûts internes et les accords relatifs au personnel, y compris le travail posté, les salaires et les heures supplémentaires. Le troisième groupe a examiné les achats et les contrats avec les fournisseurs, tandis que le quatrième a identifié les nouvelles opportunités commerciales pour réduire la dépendance par rapport aux propriétaires-éditeurs.



Les discussions se sont prolongées durant plusieurs réunions hors-site. Le processus a été bien structuré: les groupes menaient leurs travaux, puis partageaient les résultats avec un analyste d'entreprise qui identifiait les économies réalisées grâce à chaque suggestion. Par la suite, tous les acteurs impliqués se sont retrouvés pour partager les progrès, avant de retourner dans leurs groupes pour continuer les discussions. Ce processus itératif a permis aux membres des groupes d'apprendre à bien se connaître, et de souhaiter atteindre ensemble les meilleurs résultats possibles.

La communication a continué au-delà des groupes. L'entreprise a tenu des réunions avec le personnel pour le tenir informé et répondre aux questions. Tout aussi important, le syndicat a aussi organisé de nombreuses réunions avec ses membres pour les aider à traverser le changement. Au départ, le personnel était sceptique et ne voulait pas accepter les changements. Kjetil Larsen estime que c'est dû aux messages contradictoires transmis par les dirigeants précédents. Le message aux salariés avait toujours été que "des moments difficiles se préparaient", mais rien ne s'était encore matérialisé. Cette fois, il a été vital de les convaincre que les changements étaient réels. Le niveau d'ouverture dont l'entreprise a fait preuve a permis de le faire, à l'aide de chiffres et de résultats affichés. Kjetil Larsen commente: "la coopération et la bonne ambiance qui règnent dans les ateliers nous ont permis de discuter de tout. Il faut maintenir un dialogue permanent avec les membres."

Les résultats

Après avoir "exploré toutes les pistes", partagé l'information, consulté sur les idées, et puis conclu en déterminant quelles actions seraient les plus efficaces, les discussions se sont transformées en négociations en 2008. L'approche partenariale adoptée a continué à être un atout. Par exemple, il a été convenu que tous les employés, dirigeants et salariés, subiraient une baisse de salaire de 10% pour sauver les emplois. Selon Kjetil Larsen, "Si l'entreprise avait simplement suggéré l'idée, nos membres ne l'auraient pas acceptée. Le processus que nous avons traversé ensemble a donné une crédibilité à la recommandation. Le fait que les réductions s'appliquent à tous était aussi un facteur important." D'autres économies ont également été réalisées, comme la réduction des coûts salariaux d'un tiers, ou encore la fermeture du restaurant du personnel. En contrepartie, d'autres activités sociales ont été organisées.

Un plan a été présenté aux propriétaires par une équipe mixte composée de représentants de la direction et des syndicats. Le plan prévoyait des réductions significatives du coût des opérations, et une augmentation de la productivité d'au moins 20%. En pratique, les coûts ont diminué de 36%, passant de 15 millions d'euros à 10 millions d'euros. Les effectifs sont passés de 92 à 67, presque entièrement grâce à des départs à la retraite anticipée, et quatre personnes seulement sont parties avec des indemnités de licenciement négociées avec le syndicat. La productivité a augmenté de 36% en 2009 et de 10% supplémentaires entre 2009 et octobre 2010. Les économies ont été approuvées par le conseil d'administration en 2008. Le programme de mise en œuvre a permis à l'entreprise de renouer avec la rentabilité en octobre 2009.

Jon Urdal et Kjetil Larsen sont tous deux d'accord pour dire que s'ils devaient à nouveau se lancer dans un programme de changement, ils impliqueraient davantage de gens de la production dans les groupes pour qu'ils contribuent à identifier les améliorations de processus. Mais la valeur du processus est résumée par Kjetil Larsen: "Notre méthode de travail a fait la différence et créé le sentiment que tous dans l'entreprise allaient dans la même direction, et que chacun prenait ses responsabilités en des temps difficiles. Nous avons aussi contribué à produire des résultats meilleurs que prévus."

L'entreprise se focalise aujourd'hui sur la "production allégée" (*Lean production*) qui sera la prochaine phase dans ses actions d'améliorations. Elle ambitionne de devenir la meilleure organisation Lean de l'industrie graphique scandinave d'ici fin 2012. Ces mots d'avertissement ont été prononcés dans une perspective syndicale: "Il est très difficile d'impliquer les employés dans des actions d'amélioration continue, comme Lean, si le but final est de réduire les salaires ou les effectifs".

Bonnes pratiques conseillées

Jon Urdal a identifié les meilleures pratiques suivantes à l'issue de la restructuration :

- Dès le départ, soyez précis en identifiant vos objectifs.
- Ne proposez pas de vision concrète de la voie à suivre pour atteindre l'objectif. Vous devriez vous mettre d'accord sur cette voie dans le cadre d'un effort d'équipe.
- Impliquez un maximum durant le processus.







INTERGRAF
International confederation for printing and allied industries a.i.s.b.l.

UNI europa
global graphical
union

facta consult
THE EMPLOYEE UNDERSTANDING COMPANY

Pour plus d'information rendez-vous sur www.intergraf.eu

Graphic design www.stylegraphique.be

