



RAPPORT

CCE 2018-0349

Vers un secteur de l'imprimerie durable en Belgique

CCE
Conseil Central de l'Economie
Centrale Raad voor het Bedrijfsleven
CRB





Rapport

Vers un secteur de l'imprimerie durable en Belgique

Auteurs :

**Olivier Braet (iMinds-imec-SMIT, VUB),
Lieselot Smet (CCE) et Emmanuel Karel de Bethune (CCE)**

Points de contact :

**Lieselot Smet, lieselot.smet@ccecrb.fgov.be,
Emmanuel Karel de Bethune, embe@ccecrb.fgov.be**

Avant-propos

La présente étude s'inscrit dans le cadre des travaux de la Taskforce du secteur papetier, graphique et de l'édition, ou « Taskforce secteur graphique 2020 », créée par les partenaires sociaux au sein de la commission du Papier du Conseil central de l'économie (CCE).

La Taskforce a été chargée de rédiger un rapport sur l'avenir de la chaîne de valeur du secteur papetier, graphique et de l'édition en Belgique. Les résultats de la partie quantitative ont été consignés dans l'étude sur l'écosystème de la chaîne de valeur du secteur papetier, graphique et de l'édition ([CCE 2017-0313](#)).

La partie qualitative de l'enquête se compose d'une étude sur l'avenir du secteur de l'édition et d'une étude sur l'avenir du secteur de l'imprimerie. Le présent rapport « Vers un secteur de l'imprimerie durable en Belgique » se penche plus en détail sur l'avenir souhaitable du secteur de l'imprimerie et les stratégies d'entreprise et recommandations politiques qui pourraient être utilisées comme leviers à cet effet.

Le rapport est le fruit d'une collaboration entre VUB-Smit (Olivier Braet) et le secrétariat du CCE (Lieselot Smet et Emmanuel Karel de Bethune).

Les auteurs de la présente étude ont également bénéficié d'une aide financière du SPF Economie. Dans ce contexte, l'étude a également été relue de manière approfondie par les experts du SPF Economie (Peter Van Herreweghe, Chantal Binotto, David Restiaux et Kris Van den Berghe)

Les expériences positives découlant de cette collaboration et les synergies réalisées offrent de nombreuses perspectives d'avenir en termes de réalisation commune d'autres projets et études. Le SPF Economie et le secrétariat du CCE mettront tout en œuvre pour que ce type de collaboration avec des établissements universitaires puissent se reproduire régulièrement. Nous tenons ici à remercier les collaborateurs pour les efforts fournis et nous les encourageons à poursuivre et à étendre leur collaboration dans le cadre des analyses de conjoncture sectorielle des Commissions consultatives spéciales (CCS) du CCE afin de soutenir à des moments appropriés la concertation sociale et les différents secteurs.

Table des matières

1	Profil d'entreprise des imprimeries participantes	5
2	Maillons de la chaîne de valeur.....	6
	Encre d'imprimerie	7
	Papier graphique.....	7
	Presses.....	8
	Imprimerie.....	8
	Fournisseurs en ligne.....	9
	Distribution.....	9
	Consommation.....	10
3	Stratégie d'entreprise	10
	Considérations générales	10
	Différences d'accents stratégiques : efficacité des prix contre personnalisation	12
4	Caractéristiques des clients.....	14
5	Limites du marché	15
6	Concurrence.....	16
7	Avenir et tendances	18
8	Défis	19
9	Interventions et points d'attention possibles pour les pouvoirs publics	20
	Législation.....	20
	Aides et subsides.....	21
	Communication officielle et sensibilisation	22
	Pouvoirs locaux.....	22
	Approvisionnement en énergie	23
	Formation.....	23
10	Conclusion	24
	Stratégies d'entreprise	24
	Recommandations politiques	25
11	Bibliographie	27

Introduction

Cette étude s'appuie sur une analyse qualitative réalisée sur la base d'une série de visites d'entreprises dans des imprimeries commerciales. Nous distinguons sur la base de l'étude quatre types d'imprimeries commerciales, les imprimeries interrogées pouvant être classées dans les quatre catégories suivantes :

- a) Les grandes imprimeries commerciales « pures », qui ne font pas partie d'une société de médias ; qui recourent à une presse rotative pour les tirages très élevés, l'offset pour les quantités moyennes et l'impression numérique pour les plus petites quantités et les plus petits formats,
imprimerie consultée : Artoos-Hayez ;
- b) Les petites et moyennes imprimeries commerciales « pures », qui utilisent l'offset et l'impression numérique,
imprimerie consultée : Imprimeau ;
- c) Les imprimeries commerciales « hybrides », qui ont pour activité principale l'impression de journaux ou d'hebdomadaires pour des acteurs des médias, mais produisent également en parallèle des imprimés à destination de clients externes,
imprimerie consultée : Coldset Printing Partners, qui imprime principalement pour Mediahuis et IPM Press Print, qui appartient au groupe IPM et imprime e.a. La Libre Belgique et La Dernière Heure ;
- d) Les imprimeries « en ligne », qui se concentrent principalement sur les travaux d'impression moyennes pour les PME, mais aussi sur la « long tail » des particuliers pour des travaux d'impression de volume relativement plus modeste,
imprimerie consultée : Flyer.be.

Nous examinerons ci-après pour ces imprimeries les principales caractéristiques d'exploitation, les différents acteurs nationaux et internationaux dans la chaîne de valeur industrielle environnante, les caractéristiques des clients et les limites du marché pour les acteurs belges, le degré de concurrence qu'ils rencontrent ainsi que les principales tendances et évolutions qu'ils observent.

L'orientation stratégique générale du secteur de l'imprimerie sera ensuite décrite plus en détail, de même que les orientations stratégiques spécifiques des différents types d'imprimeries (pur (grande vs. moyenne et petite), hybride, en ligne).

Enfin, nous examinerons les stratégies futures possibles mentionnées par les entreprises participantes, ainsi que les mesures officielles souhaitables en vue de soutenir ces stratégies.

1 Profil d'entreprise des imprimeries participantes

Afin d'éviter que l'accent soit placé excessivement sur la vision et la stratégie des grandes entreprises, comme les grandes imprimeries commerciales (p. ex. Artoos) ou les imprimeurs de grands acteurs des médias (Mediahuis/Coldset Printing Partners, Persgroep, IPM Press Print, Roularta, Sud Presse), nous avons choisi délibérément d'interroger un mélange équilibré d'imprimeries de différente taille. Dans ce contexte, nous avons rendu visite à l'imprimerie en ligne de taille moyenne Flyer.be (Bruges), à un petit imprimeur de la province de Luxembourg (Impribeau) et à un petit distributeur d'imprimés (Gelezen en Goedgekeurd, Gand).

L'analyse d'entreprise d'un acteur en ligne comme Flyer.be forme un contraste instructif avec l'analyse des imprimeurs aux activités plutôt traditionnelles. Ceci n'implique pas que ces derniers acteurs ne prennent aucune initiative innovante, mais uniquement que la philosophie stratégique d'un acteur purement actif en ligne est différente de celle de ces acteurs plus traditionnels.

Les imprimeries commerciales pures et l'imprimerie en ligne visitées sont actives selon la nomenclature d'activités dans NACE 18.120 (Autre imprimerie), NACE 18.130 (Activités de prépresse) et NACE 18.140 (Reliure et activités annexes). Ces imprimeries ne sont pas issues de la publication de certaines marques de médias (journaux ou périodiques), mais ont pour mission principale l'exécution de travaux d'impression commerciale pour compte de tiers.

En outre, nous avons visité des imprimeries hybrides qui, selon la nomenclature d'activités, ont comme activité principale l'impression de journaux (NACE 18.110) et sont également actives dans NACE 18.120 (Autre imprimerie), NACE 18.130 (Activités de prépresse) et NACE 18.140 (Reliure et activités annexes). Ces imprimeries sont toujours des filiales ou des départements d'un groupe de médias faitier qui se consacre à des activités de média pouvant être regroupées sous NACE 58.130 (Édition de journaux) et/ou 58.140 (Édition de revues et de périodiques). Les imprimeries d'IPM Press Print, de De Persgroep et de Sud Presse se sont avérées exercer un minimum d'activités d'imprimerie commerciale pour des clients externes et, en tant que filiale de leur maison-mère, imprimer principalement les journaux, périodiques ou suppléments du weekend pour la société mère. Les imprimeries de Mediahuis et de Roularta ont déjà diversifié davantage leurs sources de revenus, imprimant à la fois pour la maison-mère et pour des clients externes.

Certains acteurs proposent aussi, si le client en fait la demande, des services pouvant être classifiés dans NACE 73.1 (Publicité) et 74.1 (Activités spécialisées de design). Des acteurs spécifiques ayant fortement investi dans le développement de logiciels, dans le même temps, ont des points de contact avec les activités relevant de NACE 62 (Programmation, conseil et autres activités informatiques).

Le petit distributeur d'imprimés Gelezen en Goedgekeurd est principalement actif en NACE 53.20 (Autres activités de poste et de courrier) et partiellement en NACE 18.120 (Autre imprimerie) pour de petits travaux.

2 Maillons de la chaîne de valeur

La chaîne de valeur de l'imprimerie commerciale comporte les rôles suivants :

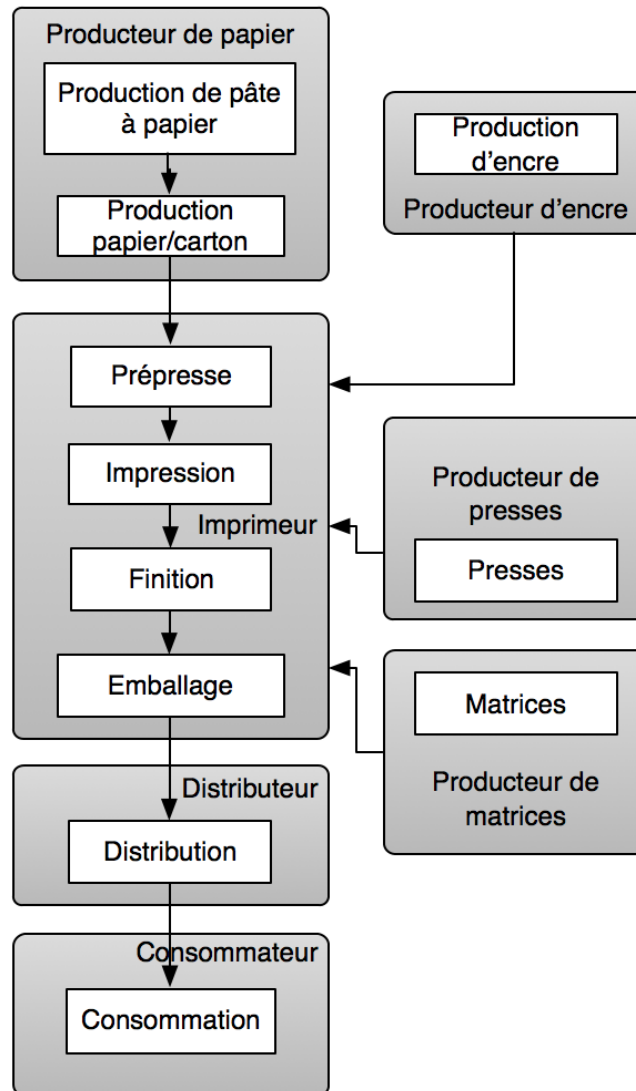


Illustration : Chaînes de valeur, rôles et acteurs de l'imprimerie commerciale

Cette chaîne de valeur regroupe par ordre chronologique les rôles de production d'encre et de pâte à papier, la production de papier/carton, la production de presses et de matrices, la préresse, l'impression, la finition et l'emballage, la distribution et la consommation¹. Si l'on y situe les acteurs d'entreprise, les quatre rôles de préresse, impression, finition et emballage sont exécutés dans la plupart des cas par l'acteur « Imprimeur », avec de possibles variations en fonction du cas spécifique. Les autres rôles sont moins fortement intégrés verticalement.

¹ Afin de conserver une certaine abstraction, l'on ne s'est pas penché davantage sur le marché des plieuses, massicotés ou emballeuses.

Encre d'imprimerie

Il est ressorti des interviews qu'il existe un risque de surconcentration dans l'industrie de l'encre d'imprimerie si davantage d'acquisitions devaient encore avoir lieu sur ce marché. La mondialisation a eu un impact important sur le marché de l'encre d'impression, si bien qu'en Occident un seul grand groupe existe encore, produisant l'encre pour le procédé offset (Flint Group). Flint Group fait partie du groupe américain Koch et a repris l'entreprise allemande Siegwirk de concert avec l'acteur financier Goldman Sachs en 2014. Quelques grands groupes japonais sont encore actifs ailleurs dans le monde, comme DIC/Sun Chemical, Tokyo Ink et Sakata, mais ceux-ci sont moins bien représentés sur le marché européen. Aucun problème significatif n'est encore à signaler à ce jour en ce qui concerne les tarifs pratiqués par ces fournisseurs.

Papier graphique

Le papier graphique est un marché structurellement en baisse. La production de papier graphique européen a baissé de 35,3 millions à 33,9 millions de tonnes entre 2015 et 2016². Il s'agit d'un secteur intensif en capital, dans lequel il n'est pas facile de réajuster l'offre en fonction d'une demande en baisse. Les prix sont dès lors poussés vers le bas.

Le marché des fournisseurs de papier graphique est encore suffisamment compétitif à l'heure actuelle. Les imprimeurs peuvent comparer d'un œil critique les prix des différents fournisseurs. Chez les petits imprimeurs en particulier, il existe une relation forte entre la marge bénéficiaire propre et le coût du papier, d'où la nécessité de rester extrêmement attentif aux éventuelles différences de prix entre les différents fournisseurs pour un papier qui est en soi du même type. Il existe par exemple chez tel fournisseur une marque de papier « MaxiOffset », qui s'appelle « Multioffset » chez un homologue sectoriel, alors qu'il s'agit en fait du même produit sous un autre nom de marque. Malgré les similitudes entre ces types de papier, les prix peuvent fortement varier (jusque +15 % parfois).

Outre la marge bénéficiaire, le chiffre d'affaires est également fortement tributaire des prix du papier chez les imprimeurs commerciaux. Une période de forte croissance économique verra augmenter la demande en papier graphique, avec une hausse à l'avenant des prix dès lors que l'offre ne peut s'ajuster immédiatement. Les prix du papier facturés à l'imprimeur commercial sont ordinairement fixés par semestre ou par année, selon certaines formules de prix qui varient en fonction des volumes dont l'imprimeur promet de se rendre acquéreur. Certains intermédiaires (vendeurs, représentants) proposent des réductions sur volume plus attrayantes que d'autres. La marge de négociation dépend de l'objectif d'une vente. L'imprimeur s'engage p. ex. à vendre 100 tonnes de papier en un an, et s'il respecte cet objectif, il obtiendra une réduction convenue au préalable.

Le marché de la production de papier graphique a connu d'importants accroissements d'échelle et bon nombre de petits producteurs ont disparu. Il n'y a toutefois pas (encore) de concentration destructrice pour les prix sur le marché, bien que celui-ci soit dominé par deux très grands acteurs : UPM et Stora Enso. Le risque existe qu'UPM se retrouve seul sans concurrent, car l'entreprise est active dans toutes les qualités de papier. Les principaux fournisseurs de papier graphique sont surtout des acteurs scandinaves (UPM, Stora Enso et Holmen), outre quelques acteurs d'Europe occidentale notamment en France, Allemagne et Belgique.

² Source : http://www.cepi.org/system/files/public/documents/publications/statistics/2017/KeyStatistics2016_Final.pdf, p. 13

Stora Enso à Langerbrugge (Evergem) produit e.a. du papier journal, du papier couché sans bois (e.a. pour les magazines de luxe) et du papier surcalandré (e.a. pour les magazines TV). SAPPI à Lanaken produit du papier avec traces de bois et du LWC (« lightweight coated paper »). Burgo Ardennes à Virton produit du papier en feuilles et en rouleaux distribué en gros principalement aux imprimeurs de petite taille et de taille moyenne.

Les principaux grossistes/distributeurs sont IGEPA, Papyrus, Antalis et Fedrigoni, qui distribuent le papier des grands producteurs. Ce terrain de jeu est également caractérisé par de nets accroissements d'échelles et des fusions.

Certains acteurs du papier graphique souhaitant éviter une trop forte dépendance vis-à-vis de l'imprimerie graphique réorientent lentement leurs activités vers la filière de l'emballage, d'autres encore vers le papier de sanitaires (par ex. langes, essuie-tout, papier toilettes), ce qui suppose cependant une révision profonde de leurs processus de production.

Presses

Le terrain des fabricants de presses commence lui aussi à s'éclaircir, et l'on craint de voir un dernier acteur survivre sur le marché. Le marché des presses est dominé par quelques grands acteurs internationaux comme Heidelberg (Allemagne). Plantyn vend les presses allemandes Heidelberg en Belgique, et propose en même temps le service associé.

KBA AG est un autre important fabricant allemand de presses, principalement pour l'impression sur feuilles et les journaux. Manroland fournit des presses appréciées pour l'impression de journaux et de magazines. Xerox a également été cité comme important fournisseur de presses numériques pour imprimerie commerciale de volumes relativement petits.

L'évolution la plus importante dans ce secteur est celle, constante, de l'offset vers les machines numériques. Avec la lente baisse des quantités commandées aux imprimeurs, ceux-ci arrivent à un point de bascule où le procédé numérique devient plus attrayant. Des acteurs d'importance dans le domaine des presses numériques sont Canon, Xerox, Xeikon, Agfa et HP. Les utilisateurs de ces presses numériques sont plus souvent liés par des contrats de services avec des encres spécifiques, ce qui n'était pas le cas de l'offset.

Les producteurs de presses orientent également de plus en plus leurs modèles économiques vers le service après-vente, grâce auquel des frais plus récurrents continuent de jouer après l'amortissement des coûts en capital de ces machines. Les prix de ce service augmentent chaque année. De plus, les prestataires sont centralisés dans la région de Bruxelles, ce qui rend parfois les temps de déplacement pour résoudre des problèmes techniques urgents trop longs pour les imprimeurs de régions plus éloignées et les contraint à sous-traiter ces travaux urgents à des collègues concurrents.

S'agissant du maillon des machines à imprimer, nous pouvons aussi mentionner les fournisseurs de matrices et de machines de finition. Sur ce marché, Agfa et Fuji sont des acteurs importants, avec Kodak en troisième acteur de moindre envergure. Du côté des machines de finition, l'on peut citer celles de Theisen & Bonitz.

Imprimerie

Le maillon imprimeur de la chaîne de valeur est caractérisé par deux grandes surcapacités dans l'imprimerie commerciale et l'impression de magazines. Le taux d'utilisation de la capacité de production dans le secteur de l'imprimerie avant la crise se situait autour de 86 %.

En 2016, il a atteint un niveau de 80,9 %, ce qui montre clairement que la surcapacité reste un problème d'actualité. La première surcapacité est principalement causée par une suroffre accumulée par le passé et l'impact négatif de la numérisation sur la demande d'imprimés commerciaux (bien qu'il soit très difficile de chiffrer précisément combien de sites d'information auraient pu être imprimés sur papier auparavant), et la deuxième par une consommation en baisse des magazines papier du côté des consommateurs. Les acteurs ayant une grande part de leurs activités sur ces marchés finaux peuvent particulièrement avoir à souffrir de surcapacité croissante. On s'attend dès lors à une poursuite de la concentration et donc à un accroissement d'échelle dans cette industrie.

Les innovations continues dans les presses créent aussi une partie de la surcapacité. Les gains d'efficacité et de productivité proviennent en partie de la vitesse supérieure à laquelle il est possible d'imprimer, mais ces dernières années surtout des changements de matrice plus rapides.

L'automatisation de la gestion des stocks joue un rôle dans la numérisation des catalogues B2B, si ceux-ci doivent perpétuellement être adaptés dynamiquement aux niveaux de stocks. Le dépliant papier reste toutefois très populaire dans nombre de segments de produits sur le marché B2C. Si une personnalisation poussée est nécessaire pour ces dossiers, il faudra toutefois plus souvent imprimer en numérique.

Fournisseurs en ligne

Le monde belge des imprimeurs en ligne compte trois grands acteurs : Flyer.be, Zwart op Wit (de Drukkerij Bulkens) et Printdeal.

Outre les investissements en machines d'impression (et en matériel associé), en papier et encre, les frais de développement du site web et l'achat de Google Adwords sont d'une importance critique pour les imprimeurs fortement présents en ligne, surtout sur le marché B2C pour ce dernier aspect. Il existe une concurrence intense sur l'offre pour certains termes de recherche, qui sont essentiels pour attirer les particuliers vers un site web. En outre, le contrat avec le fournisseur d'accès à internet (FAI) avec un « uptime » garanti est crucial pour les activités quotidiennes des acteurs en ligne. Sur le marché B2B, l'importance d'un département de ventes professionnel et d'une large stratégie commerciale est bien supérieure.

Distribution

Pour ce qui est de l'avant-dernier maillon de la chaîne de valeur, celui de la distribution, les distributeurs assurent la livraison de l'imprimé commercial au client final, l'affichage, la distribution de flyers en des lieux spécifiques, ou la diffusion au porte-à-porte de dépliants et de lettres. Le distributeur, sans surprise, est fortement tributaire de la livraison en temps voulu des imprimés, mais étant donné que la plupart des événements sont programmés suffisamment à l'avance, cela pose rarement problème. Les délais de livraison des imprimeurs en ligne sont si étudiés que même des modifications de dernière minute au design ne sont pas un problème insurmontable.

Les distributeurs reçoivent soit le travail déjà imprimé de l'imprimerie ou du client voulant diffuser sa publicité, ou reçoivent une idée de concept et réalisent alors le design eux-mêmes et confient le travail d'impression commerciale (p. ex. impression d'affiches et de flyers) à un imprimeur externe. Seuls de petits volumes, comme pour l'impression de lettres personnalisées à bas tirages, par exemple pour la communication officielle, sont imprimés en interne au format A4.

Le distributeur d'affiches et de flyers n'investit pas dans ses propres machines d'imprimerie pour les travaux à grand volume. Le distributeur ne peut en effet jamais obtenir les mêmes avantages d'échelle qu'un imprimeur spécialisé et ne pourrait jamais récupérer l'investissement en capital requis dans ces machines.

Les autocollants « no pub » de plus en plus répandus ont mis à mal le marché des imprimés toutes-boîtes.

De plus, la dématérialisation des factures oblige l'utilisateur final à les imprimer lui-même s'il s'agit de factures pouvant être déposées auprès de l'employeur, et oblige l'utilisateur professionnel à les imprimer pour sa propre comptabilité. Le gain sur le plan de l'empreinte écologique s'en trouve réduit à néant. La plus grande part du processus d'impression utilisant de nos jours soit du papier entièrement recyclé, du papier certifié FSC et/ou PEFC (selon les principes de la gestion durable des forêts), l'empreinte écologique des factures imprimées a fortement baissé ces dernières décennies.

Le risque de factures frauduleuses est en outre supérieur dans le cas des versions dématérialisées, surtout pour des consommateurs moins au fait des réalités numériques.

Consommation

Le dernier maillon de la chaîne de valeur, celui de la consommation, est déterminé par des facteurs tels que la convivialité, l'expérience utilisateur, les attentes en matière de qualité, la disposition à payer, les intérêts sociaux, les habitudes culturelles et le style de vie socio-économique des consommateurs particuliers.

La numérisation soumet ces facteurs à diverses perturbations. Les entreprises élargissent la palette de leurs activités promotionnelles au moyen de promotions en ligne, en faisant de la publicité en ligne et en étant présentes sur les médias sociaux. Le support numérique remplace purement et simplement le support papier dans certains cas, mais dans beaucoup d'autres les moyens de communication physiques et numériques sont en partie considérés comme complémentaires. La montée en puissance des smartphones a encore accru la popularité de la consommation numérique ces dernières années, et ce sont les imprimeries et les médias traditionnels qui sont le plus fortement confrontés à cette évolution des modèles de consommation.

3 Stratégie d'entreprise

Considérations générales

Au contraire d'autres marchés sur lesquels une grande incertitude stratégique détermine le succès ou l'échec des acteurs existants et le nombre de nouveaux arrivants potentiels, le marché (en particulier le nombre de concurrents et leur degré de rentabilité relative) de l'imprimé commercial se caractérise par des facteurs structurels relativement stables.

La demande est actuellement relativement stable dans un segment comme l'imprimé pour la grande distribution, en baisse régulière dans d'autres segments comme ceux des quotidiens et de la publicité imprimée, voire en forte baisse dans des sous-segments spécifiques comme celui des hebdomadaires. Les participants à l'étude ont pointé de manière générale une surcapacité de grosso modo 30 % sur le marché de l'imprimé commercial. Cette surcapacité est résorbée progressivement par la fusion ou la disparition d'entreprises, ou en revoyant la capacité à la baisse.

La production n'a quant à elle connu aucune révolution spectaculaire dans le domaine des technologies de base d'impression, comme cela est le cas sur les marchés comme l'industrie ICT. Les presses numériques se sont répandues de plus en plus au cours des décennies écoulées, mais pour les volumes très élevés, l'impression à rotation et offset demeure la technologie dominante, tout en continuant d'évoluer et de s'améliorer par ailleurs. Les marchés ICT se trouvent souvent devant des choix technologiques pouvant anéantir la relative dominance de standards donnés et déboulonner les acteurs concernés. Un domaine dans lequel une révolution s'est bel et bien produite dans le monde des imprimeurs est celui de la vente en ligne, qui peut les confronter du jour au lendemain à la concurrence d'acteurs mondiaux. La stratégie des imprimeurs était axée sur de petites presses et des processus plus efficaces, mais moins sur une vente plus rapide et mondialisée. À long terme, l'investissement dans ce canal de vente numérique ne fera que gagner en importance. Cette présence en ligne comporte également le contrôle de la qualité du fichier mis en ligne et l'enregistrement et la gestion des fichiers.

Les participants au marché de l'imprimé sont censés être informés des différentes méthodes d'impression (offset, numérique, etc.), du prix d'achat des matières premières (papier, encre) et de l'investissement en capital dans le parc de machines, et doivent ensuite se demander s'ils obtiendront suffisamment de commandes pour faire tourner leur parc de machines à pleine capacité.

Il s'agit d'un marché dans lequel des facteurs comme les effets d'échelle et l'intensité en capital des investissements requis déterminent pour une grande part la viabilité de chaque participant. Pour un imprimeur, le facteur de succès le plus important dans l'investissement en biens d'équipement est le timing de l'achat de nouvelles machines d'impression en vue de satisfaire la demande systématique, dans l'espoir que la demande reste aussi forte une fois les machines achetées. Si cette décision d'achat s'avère tomber au mauvais moment en raison de facteurs indépendants de la volonté de l'imprimeur, comme une récession soudaine, ce mauvais timing peut signer l'arrêt de mort de certains d'entre eux. Un accès aisé au marché des capitaux est en outre en partie fermé à certains membres de ce secteur. Il y a peu voire aucun capital risque disponible pour le secteur et les banques ne sont pas non plus enclines à prendre de grands risques – surtout pour de petits à moyens imprimeurs.

S'il y a davantage de participants que le marché ne le permet, des rationalisations seront nécessaires jusqu'à ce que le marché atteigne un nouvel équilibre. Cet effet est renforcé dans les segments de produits dans lesquels le volume total des travaux d'impression est sous pression. La principale incertitude réside dans l'éventualité d'une contraction de la demande dans certains segments de produits dans les années à venir, ainsi que dans la rapidité de cette contraction. Le marché de la presse magazine a ainsi connu ces dernières années une contraction plus rapide, celui des journaux un recul moyen, et celui des imprimés commerciaux une baisse constante, indépendamment des fluctuations causées par une récession ou une reprise de l'économie.

La stratégie centrale du marché de l'imprimé commercial peut être décrite en une phrase : « le produit, point de vue qualité, est optimisé à l'intérieur de la marge de prix déterminée par les concurrents. » Autrement dit, l'efficacité des prix est le facteur déterminant pour obtenir des commandes, dans une fourchette de qualité acceptable. La qualité de l'imprimé, par conséquent, n'est pas le principal avantage concurrentiel. L'imprimé ne peut certes jamais être d'une qualité telle qu'elle discréditerait le client, mais la qualité de l'imprimé est en grande partie déterminée par les possibilités de l'équipement. La différence de qualité de l'imprimé entre imprimeurs commerciaux est faible, et les clients particuliers ne peuvent pas poser d'exigences supplémentaires inattendues. Pour citer un participant à la consultation : « L'imprimé est devenu un produit indifférencié. Ceux qui veulent uniquement miser sur la qualité n'ont plus aucune chance. Les cost leaders ont toujours gagné jusqu'à présent. »

La réussite des activités des imprimeurs repose sur le parc de machines qu'ils possèdent, et l'efficacité avec laquelle ils peuvent le maintenir en fonctionnement. Un imprimeur pourrait en théorie investir dans toutes sortes de machines différentes pour obtenir toutes sortes de clients différents, mais si une partie de ce parc de machines se trouve à l'arrêt ou tourne bien en-deçà de sa capacité pendant une longue durée, ce sera un nœud coulant financier autour du cou de l'entreprise.

Tout l'art consiste à disposer d'un parc de machines exploité à pleine capacité et de sous-traiter avec flexibilité les commandes dépassant la capacité maison. Pour éviter que les clients ne remarquent ce faisant que la commande peut être exécutée à la même vitesse et à un prix inférieur par un concurrent, l'imprimeur est généralement obligé de répercuter les commandes sous-traitées à des prix d'équilibre.

Différences d'accents stratégiques : efficacité des prix contre personnalisation

Chez les imprimeurs moins axés sur les clients particuliers et davantage orientés vers les clients grandes entreprises (B2B), le sur-mesure joue un plus grand rôle pour l'entreprise donneuse d'ordre – surtout pour les clients aux processus de production complexes et just-in-time dans lesquels la livraison d'imprimés doit s'insérer harmonieusement. Dans une fourchette d'attentes en matière de qualité, les imprimeurs B2B tentent de personnaliser au prix le plus avantageux. Ce sont surtout la personnalisation, la flexibilité et un délai de livraison court qui protègent les imprimeurs de la concurrence des pays à bas salaires. L'amélioration de la qualité d'impression ne joue aucun rôle la plupart du temps, étant donné qu'elle va toujours de pair avec une augmentation substantielle des coûts, qui porte le prix du produit à un niveau commercialement néfaste.

Outre l'efficacité des prix, la personnalisation et les exigences de flexibilité côté demande, les imprimeurs commerciaux sont également confrontés à des exigences environnementales toujours plus strictes. Les imprimeries y répondent en investissant dans des applications écologiques. Cela peut aller de l'utilisation de papier « respectueux de l'environnement » avec p. ex. le label FSC³ à l'utilisation d'électricité verte et de machines à faible consommation d'énergie. Les imprimeurs commerciaux en ligne s'adressent à la « long tail » représentée par les petits et moyens travaux qui exigent peu voire aucune personnalisation et dont les attentes de qualité sont en grande partie dictées par ce que permet le parc de machines. Ils misent fortement sur le prix et le service et dans une moindre mesure sur une offre élargie et le B2C. Les grands imprimeurs commerciaux indiquent que le seuil en dessous duquel l'impression numérique devient attrayante est de 10.000 exemplaires. Compte tenu de la facilité avec laquelle le client peut demander une offre via le site web des imprimeurs en ligne et réaliser en toute transparence une comparaison de prix avec les autres offreurs, ces imprimeurs en ligne forment surtout une forte concurrence pour toutes les petites imprimeries locales.

Les imprimeurs en ligne pèchent de deux manières dans leur capacité à fournir du travail personnalisé. Une première limitation en la matière a trait au format du papier. Les imprimeurs en ligne proposent une sélection très limitée de formats et devront soit refuser les commandes sur des formats inhabituels, soit les sous-traiter à des imprimeurs spécialisés. La sous-traitance réduit fortement la marge bénéficiaire de l'imprimeur en ligne, ou rend le prix facturé trop haut pour rester concurrentiel. Le client final peut alors tout aussi bien passer ces commandes directement à l'imprimeur spécialisé. En nouant des partenariats avec des imprimeurs traditionnels, les imprimeurs en ligne tentent toutefois de remédier à certaines

³ Le label FSC indique que le produit de papier est issu de forêts gérées de façon responsable et/ou contribue à une gestion responsable des forêts (p. ex. par recyclage). Plus d'informations consultables via <http://www.fsc.be/fr-be/fsc-label-et-garantie>.

lacunes dans leur prestation de services et d'élargir l'éventail de leurs produits. Un exemple en est la coopération entre l'imprimerie en ligne Flyer.be et l'imprimerie Graphius⁴.

Une deuxième limitation réside dans le fait que les imprimeurs en ligne peuvent difficilement s'insérer dans une chaîne de valeur complexe pour de grandes entreprises, si ces imprimeurs en ligne permettent peu de variation dans leur processus de production et éprouvent dès lors plus de difficultés à répondre aux attentes variables de différents clients grandes entreprises. Seuls les grands imprimeurs commerciaux peuvent par exemple assumer l'investissement supérieur, tant en connaissances qu'en capital, pour pouvoir communiquer avec les systèmes ERP de cette clientèle importante.

Les grands acteurs commerciaux B2B évoluent vers un modèle « Software as a Service (SAAS) », à même de garantir un flux de trésorerie plus régulier pour le fournisseur et un contrôle plus fin des coûts pour les clients.

Il est aussi imaginable, entre l'imprimeur purement traditionnel et le pur acteur en ligne, d'appliquer une stratégie mixte, l'imprimeur combinant alors une stratégie en ligne pour les travaux « long tail » de particuliers ou de petites organisations avec les travaux « big head » de clients grandes entreprises. Pour éviter la confusion entre les différents segments de marché, ces imprimeurs hybrides opéreront sous des marques différentes en fonction du segment. La stratégie en ligne tourne en effet autour d'une image d'efficacité des prix, tandis que la stratégie B2B met la personnalisation en exergue. Il n'est en effet ni possible ni souhaitable de projeter en direction des clients potentiels à la fois une image de casseur de prix et de tailleur sur mesure.

Au demeurant, les clients particuliers demandent de plus en plus souvent des impressions sur objets de merchandising (stylos, tasses à café etc.). Les petits imprimeurs ne disposent assurément pas des machines le permettant et dès lors traitent toujours avec des acteurs externes pour accomplir des missions de ce type.

Les imprimeries de journaux sont tributaires de l'existence de leurs journaux ou magazines papier. L'intégration de processus entre imprimeur et éditeur est si étroite, vu le délai de livraison à respecter quotidiennement pour le journal, que le choix se porte logiquement vers une intégration entièrement verticale des activités d'impression et d'édition.

Les imprimeurs de journaux suivent une stratégie d'optimisation claire. La capacité qu'ils utilisent de nuit pour imprimer les journaux est en outre exploitée en journée pour des travaux commerciaux, ou pour l'impression de médias propres (suppléments du week-end, presse locale). L'accent repose ici sur le respect des exigences de qualité des clients à un coût aussi avantageux que possible. Dans les opérations dites de jour, on exécute les commandes relativement « lentes », dont les délais de livraison définitive ne sont pas aussi stricts que pour les quotidiens.

Les imprimeurs de journaux ont indiqué que, si les journaux papier devaient entièrement disparaître, leur entreprise ne perdurerait pas sous sa forme actuelle, et qu'ils ne voient pas leur stratégie hybride évoluer vers plus d'imprimé commercial.

⁴ De Standaard, 16/03/2016 : "Brugse onlinedrukkerij Flyer.be zet volgende grote stap", consultable via http://www.standaard.be/cnt/dmf20160316_02185622

La stratégie des distributeurs locaux prend plutôt appui sur la distribution de qualité d'imprimés à un prix relativement supérieur à celui de BPost pour la distribution du courrier, mais inférieur à celui des coursiers express. Le prix supérieur est lié à une livraison personnelle 100 % sûre du courrier à une liste d'adresses. Le distributeur local doit en outre, pour la distribution d'affiches ou de flyers par exemple, bien connaître les lieux situés stratégiquement pour une diffusion optimale des messages. D'autres lieux de communication seront choisis en fonction du type d'événement. Un flyer ou une affiche pour une soirée techno n'a pas sa place dans un café d'habités traditionnel, et vice versa.

Un distributeur local est communément meilleur marché qu'une agence de publicité pour les activités design et prépresse, mais ne peut rivaliser avec les agences établies sur le plan de la qualité. Pour ce qui est de l'affichage, le distributeur local est moins cher qu'un acteur national comme JC Decaux, mais n'a pas le contrôle sur la concession exclusive d'emplacements comme aux arrêts de tram ou aux gares.

4 Caractéristiques des clients

Les grands imprimeurs commerciaux s'adressent surtout aux clients grandes entreprises qui commandent de grands volumes et sont très fidèles à leur fournisseur d'imprimés. Ils utiliseront l'impression sur rotatives pour les gros tirages et l'impression offset pour les quantités moindres.

Les petits et moyens imprimeurs ont un mélange de 50 % de clients entreprises (ou clients dits intermédiaires qui ont besoin de l'imprimé pour leurs consommateurs finaux) et de 50 % de particuliers. L'imprimeur de taille moyenne se gardera aussi de se rendre trop dépendant d'un ou de deux clients représentant une part trop grande de son chiffre d'affaires global.

L'imprimeur en ligne fournit surtout des imprimés pour e.a. les agences de publicité, les titulaires de professions libérales, les petites et moyennes entreprises et les consommateurs finaux. Les imprimeurs en ligne desservent donc pour une part importante des clients de grande taille, outre l'accent sur les travaux long tail qui les amènent à réaliser de petites commandes pour des particuliers.

70 % du chiffre d'affaires de l'imprimeur en ligne auquel nous avons rendu visite provient du site web, mais 30 % des commandes sont encore passées hors ligne par des clients qui prennent directement contact avec lui. Le grand avantage du client en ligne est qu'il peut introduire le processus de commande automatiquement par autogestion, tandis que les commandes de clients hors ligne doivent être introduites manuellement par le personnel de l'entreprise. Les deux groupes de clients n'en doivent pas moins être servis avec un soin identique, car on bénéficie rarement d'une seconde chance dans le monde de l'e-commerce.

Les principaux clients des imprimeurs de journaux sont leurs propres éditeurs de journaux et/ou périodiques, et donc indirectement les consommateurs d'informations particuliers. L'intégration verticale permet d'éviter que leur principal client ne les quitte pour un autre imprimeur. Le parc de machines de l'imprimerie de journaux est en outre complètement pensé pour les choix faits par l'éditeur, par exemple s'agissant du format de papier de ses journaux ou du procédé d'impression. Le simple fait pour un imprimeur externe (de journaux) d'imprimer dans un autre format, par exemple, fera qu'il ne pourra pas proposer ses services pour la production de ces journaux.

Même chez les imprimeurs qui ont diversifié leur portefeuille d'activités pour obtenir un mélange d'impression de médias et d'impression commerciale, 40-50 % des missions sont encore exécutées pour le compte de l'entreprise mère. Les autres missions sont soit planifiables à moyen terme, car provenant de clients fidèles, soit sont réalisées à court terme. Moyennant un planning professionnel, ce dernier aspect ne constitue pas un problème insurmontable.

Les pouvoirs publics sont rarement directement le plus grand client de ces imprimeries. En revanche, les publications des organisations de la société civile et d'autres associations (par ex. les journaux de membres de *Beweging.net*, de la Ligue des familles...) représentent une part importante de leur chiffre d'affaires. Les détaillants sont aussi des clients importants (par ex. de grands magasins éditant leur propre magazine). Les commandes de particuliers, même chez les imprimeurs de journaux qui ont diversifié leurs activités avec de l'imprimé commercial, constituent une part négligeable du chiffre d'affaires (de 1 à 2 %).

Enfin, le distributeur local d'imprimés sera tributaire durant certaines périodes de pic d'un petit nombre d'organiseurs de concerts et d'événements, qui commandent les plus gros volumes. Le distributeur local ne travaille pas pour les particuliers, mais toujours pour des organisations (des organisations non marchandes du domaine culturel telles que musées, théâtres, salles de concerts), des acteurs marchands (p. ex. grands organisateurs de concerts) et des pouvoirs locaux (principalement commune ou province). Leur premier concurrent, la Poste belge, face à la diminution du volume de courrier de particuliers, s'adresse de plus en plus aux clients professionnels comme distributeurs de lettres, flyers, colis...

5 Limites du marché

Il a été frappant de noter que la plupart des imprimeurs commerciaux – purs aussi bien qu'hybrides – rencontrent relativement plus de difficultés à accéder au marché néerlandais qu'au marché français pour les imprimés commerciaux, et qu'ils ont également relativement plus de clients en France.

Nos principaux partenaires commerciaux d'après les chiffres d'exportation sont la France et les Pays-Bas. 39,7 % du chiffre d'affaires belge en 2016 est allé à l'exportation, dont pour ainsi dire 43 % ont été exportés vers la France et 26,1% vers les Pays-Bas. La question consiste à connaître le solde import/export. De manière générale, la balance commerciale de l'industrie graphique belge s'est développée positivement par rapport à 2015, de 191 millions à 249 millions d'euros⁵.

Les acteurs médias locaux ont réalisé plusieurs acquisitions de médias étrangers, avec des fortunes diverses. De *Persgroep* optimise actuellement ses activités aux Pays-Bas. Une rationalisation du nombre d'imprimeries s'imposait afin de réaliser des efficacités d'échelle dans l'impression de journaux.

Cette forme de rationalisation n'a toutefois de valeur que tant qu'une masse critique continue de lire le journal papier. Les frais de transport et surtout la livraison en temps et en heure du journal au point de vente ou dans la boîte aux lettres déterminent pour une grande part la distance maximale pouvant exister entre l'imprimerie et le public.

⁵ Source : *Febelgra* sur la base des chiffres de la BNB, consulté le 20 juin 2017

Tous les éditeurs de médias relèvent que les revenus publicitaires peuvent provenir d'entreprises du monde entier. La pratique montre qu'outre les entreprises belges, de nombreuses entreprises d'Europe occidentale placent volontiers leurs produits et services dans les journaux et magazines belges.

Le modèle économique en ligne ne connaît potentiellement aucune frontière géographique en termes de marché. Pourtant, les barrières linguistiques par exemple peuvent empêcher les entreprises d'être actives n'importe où. Le fait que les imprimeurs en ligne belges n'acceptent aucune commande de clients portugais par exemple ne tient pas tant aux frais d'envoi ou d'impression, mais principalement aux investissements supplémentaires que supposent la traduction complète du site web en portugais, la formation de vendeurs dans cette langue et l'organisation d'un helpdesk portugais, nécessaires dans cette optique. Cela illustre bien les difficultés éprouvées par les acteurs européens de l'e-commerce quand il s'agit de réaliser des effets d'échelle, du fait des nombreuses langues parlées en Europe.

Pour autant, le problème de la langue est assurément surmontable : outre les trois acteurs en ligne belges, il existe 5 imprimeries en ligne aux Pays-Bas et en Allemagne qui possèdent également une extension .be. Cimpress aux Pays-Bas est un véritable acteur global, qui dessert sous la marque Vistaprint.com des particuliers aux Amériques, en Europa, en Inde, en Nouvelle-Zélande, en Australie, à Singapour et en Chine.

Même des distributeurs locaux peuvent avoir des activités internationales, principalement à la demande du donneur d'ordre belge. Au demeurant, l'utilité d'aller distribuer des flyers ou coller des affiches hors de Flandre ou de Belgique dépend dans une grande mesure du type d'événement.

6 Concurrence

Les interviews avec les imprimeurs commerciaux indiquent que le secteur de l'imprimé commercial rencontre surtout une forte concurrence au départ des Pays-Bas et de l'Allemagne, où certains acteurs peuvent opérer à bien plus grande échelle. Aux Pays-Bas, on peut par exemple citer le groupe Koninklijke Drukkerij Em. De Jong (Baarle-Nassau, Pays-Bas). Celui-ci dessert plusieurs grands clients du commerce de détail et a des activités ou des liens de coopération structurels en Belgique. L'imprimeur sur rotatives Mercator Press (Jabbeke) fait ainsi partie de De Jong qui a pris une participation stratégique dans Dessain (Malines). Principalement pour l'impression de folders, le groupe De Jong s'adresse aux marchés néerlandais et allemand, tandis que Mercator Press s'adresse aux clients belges et français.

Les imprimeurs sur rotatives belges sont également durement concurrencés sur le plan des prix par des groupes allemands qui ont de grands clients comme Aldi et Lidl et tentent, à partir de cette position, d'acquérir des clients au Benelux.

L'internationalisation de la vente pèse sur la demande d'imprimés chez les imprimeurs locaux sur offset. Cela a entraîné la disparition de nombreuses entreprises dans le segment des petites et moyennes entreprises. Ainsi, il existe encore deux imprimeries moyennes en province de Luxembourg. Celles-ci se transmettent les missions si elles n'ont pas à court terme la capacité nécessaire pour répondre à la demande du client (p. ex. si le parc de machines de l'une est à l'arrêt). Il n'existe pas de grand acteur dans la région, et il n'y subsiste à peine que quelques petites imprimeries.

La concurrence pour l'imprimerie moyenne provient surtout de pays plus éloignés, comme l'Italie, la Tchéquie, la Hongrie et la Pologne. Il s'agit généralement de missions aux délais de livraison plus larges. Les imprimeurs étrangers parviennent toutefois de mieux en mieux à remplir des missions urgentes dans le respect des délais. La concurrence étrangère n'est donc plus cantonnée aux commandes non urgentes. Certaines grandes imprimeries ayant des activités de prépresse jouent d'ailleurs un rôle d'intermédiaire dans ce cadre. Dans le monde des imprimeurs, il est toutefois encore question d'une surcapacité de 30 % sur le marché belge de l'imprimé commercial.

Les grands imprimeurs commerciaux disent que des dizaines de concurrents tentent de survivre sur ce marché. De Jong à Baarle-Nassau et le Groupe Maury en France sont cités entre autres comme des concurrents à craindre.

L'imprimeur hybride (commercial et de journaux/hebdomadaires) éprouve une concurrence intense sur tous les produits soumis à des exigences de qualité modérées, ainsi qu'une concurrence intense pour les grands clients d'Europe occidentale. Les principaux facteurs de concurrence sont le temps (livraison) et le fait de proposer une qualité quelque peu meilleure à l'intérieur de la marge de prix déterminée par les concurrents. Si le délai le permet, l'impression est souvent sous-traitée à des imprimeries de pays pratiquant des salaires meilleur marché, comme la Tchéquie, la Hongrie et la Pologne.

De nos jours, de nombreuses commandes d'affiches et de flyers qui étaient auparavant prises en charge par l'imprimeur local le sont à présent par des imprimeurs en ligne belges. Aucun imprimeur local ne peut rivaliser avec les prix de ces acteurs pour les imprimés standard.

Un imprimeur en ligne répond aux attentes de clients qui souhaitent tout trouver à une seule adresse, y compris des impressions de photos numériques. Un acteur surprenant sur le marché des imprimeurs en ligne est par exemple Smartphoto.be, coté au NYSE Euronext, qui relève des activités photographiques (NACE 7420). Smartphoto.be imprime des photos sur toutes sortes de supports (papier, textile, verre, plastique etc.) avec des produits finis personnalisés tels que des agendas, t-shirts, sacs, verres ou sous-verres. L'imprimeur en ligne est lui aussi encore concurrencé par les petits imprimeurs à clientèle locale. L'entrée sur le marché d'éventuels concurrents ne dépend pas tant du site web, étant donné que le prix d'un site web simple est très bas, que de la possibilité d'établir une tarification avantageuse grâce à des effets d'échelle sur le plan de l'achat de papier et celui du volume consommé.

Certains acteurs internationaux d'Allemagne ou de Pologne par exemple peuvent proposer pour ces travaux des prix encore plus compétitifs que les acteurs en ligne belges. Les commandes urgentes sont moins exposées à la concurrence de ces casseurs de prix, mais il n'est pas impensable que certains clients belges puissent travailler avec des imprimeurs étrangers pour des commandes connues suffisamment à l'avance.

On continue en revanche de travailler avec des imprimeries spécialisées pour les commandes difficiles ou inhabituelles. Les imprimés de notaires sont par exemple tirés par Roularta et les formats particuliers tels que les grandes banderoles sont commandés auprès d'imprimeries locales (par ex. De Nobeles, Gand).

Dans le segment de l'impression de journaux, la concurrence est moindre parmi les différents groupes de médias. Mediahuis imprime au format nordique et De Persgroep en berlinois, ce qui exclut toute synergie si les deux acteurs devaient fusionner leurs activités d'impression – à moins que l'un des deux décide soudainement (et de manière inattendue) de passer au format de l'autre.

Les imprimeries hybrides et les grandes imprimeries de journaux mettent surtout en avant leur politique à deux voies : miser d'une part sur toujours plus de gains d'efficacité côté imprimeur, et investir d'autre part dans les services de médias numériques. L'on escompte que l'offre plus qualitative, comme l'épais journal du samedi, pourra encore très longtemps être imprimée sur papier, même si les éditions de semaine des quotidiens papier devaient disparaître à moyen terme.

Le distributeur local observe peu de concurrence dans la diffusion de flyers et d'affiches, grâce à une forte relation de confiance et à la fidélité des clients. La seule menace provient de grands organisateurs d'événements qui organiseraient leurs propres équipes de distribution.

7 Avenir et tendances

Le paysage de l'impression commerciale se caractérisera dans les années à venir par un nouvel éclaircissement des rangs des petites imprimeries, incapables de rivaliser avec les prix compétitifs des imprimeurs en ligne pour les travaux de petite ou moyenne importance sur les formats standards, ou dépourvus de la masse critique en capital financier et en ressources humaines pour investir dans la personnalisation de l'offre pour les clients grandes entreprises.

Les investissements en savoir-faire permettront aux grands imprimeurs commerciaux de continuer à assurer les commandes complexes de clients industriels.

Cependant, le petit imprimeur pourra continuer de miser sur la personnalisation en vue de répondre aux besoins de particuliers ou de clients à la recherche de quelque chose d'inhabituel. Il peut tirer profit du fait que l'offre d'un acteur en ligne permet peu de personnalisation, et que l'automatisation poussée du processus de commande en ligne supprime pratiquement tout contact personnel et empêche de modifier ou de proposer des alternatives créatives au client.

La politique de communication future des pouvoirs publics aura une influence importante sur les activités des éditeurs et imprimeurs. Les mesures d'économie dans le secteur public auront un impact durable sur le nombre de commandes d'imprimés et sur l'achat d'espaces publicitaires dans les publications.

Les clients attendent une offre toujours plus large pour le même prix. Ils souhaitent parfois de plus grands produits, tels que des panneaux imprimés et d'autres objets imprimés (non papier). Tout doit en outre être produit bien plus rapidement qu'auparavant. Certains clients souhaitent un délai de livraison ne dépassant pas quelques heures. Il faut alors investir dans du matériel permettant de satisfaire rapidement toutes les demandes possibles qui rentrent soudainement ; ces commandes à brève échéance sont souvent imprimées numériquement. Le procédé d'impression numérique à base d'encre liquide induit certes des coûts de production variables plus élevées, mais la qualité s'approche de plus en plus de celle de l'offset. La différence de prix entre l'offset et le numérique augmente fortement avec le tirage, les coûts fixes plus élevés de l'offset pouvant être répartis sur plus de volume. L'impression numérique reste donc surtout intéressante pour de petits tirages.

Les attentes en termes de qualité ont aussi fortement augmenté : les consommateurs demandent de plus en plus la polychromie et un papier de qualité, pour un prix identique ou inférieur à auparavant.

Les fournisseurs en ligne observent que la concurrence s'intensifie. Les frais pour investir dans le marketing en ligne comme Google AdWords augmentent à l'avenant. Les coûts par clic sont en effet déterminés par le nombre de personnes qui font une offre sur un critère de recherche, et ces coûts commencent à aller de 2 à 7 euros au clic.

Toutes les composantes du marché escomptent de nouvelles acquisitions dans le segment de l'imprimerie. Depuis 2008, la concurrence des pays de l'est de l'Europe et d'Italie commence vraiment à se faire sentir, et ces changements se sont encore accrus depuis 2012.

Cela renforce la concurrence déjà rude en provenance de l'Allemagne et des Pays-Bas.

De ce fait, le nombre d'entreprises a baissé de 1470⁶ en 2007 à 889 en 2015⁷. Ce mouvement de rationalisation et de consolidation se poursuivra. Les imprimeries qui n'investissent pas dans davantage d'efficacité, d'automatisation, de personnalisation et de qualité et continuent de travailler avec de vieilles presses produisant à une vitesse inférieure des volumes de qualité inférieure à celle du marché, ne survivront pas à la concurrence.

Le canal de vente numérique ne fera que gagner en importance. L'e-commerce (la vente par internet de produits et services) est à présent pleinement entré dans les mœurs en Flandre, où l'on achète désormais plus volontiers aux médias en ligne. La Wallonie reste encore légèrement à la traîne, mais ce n'est qu'une question de léger rattrapage. Il est entendu que la stratégie en ligne est plus agressive que le modèle économique classique. Mener une telle stratégie de croissance agressive exige d'avoir accès à des fonds de capital de croissance.

Certains acteurs travaillant à des produits innovants éprouvent parfois des difficultés à les commercialiser en ligne, leur site web n'ayant pas la même portée que ceux d'acteurs en ligne purs. Les alliances entre imprimeurs commerciaux et acteurs en ligne restent très porteuses. Les premiers assurent alors la production sous-jacente et l'automatisation, alors que les acteurs en ligne prennent à leur compte la promotion et la vente sur internet et développent la présence internationale supplémentaire.

Les petites imprimeries ont déjà disparu pour une grande part. Celles qui restent chercheront à rejoindre le milieu du terrain. Un glissement vers des catégories de niche est possible, mais là encore un regroupement en consortium pourra offrir une meilleure protection contre les développements à venir. Citons par exemple le partenariat entre l'imprimerie-PME Claes-Roels et la société de communication The Factory Brussels, qui a abouti en 2015 à une fusion sous le nom de DADDY KATE. Les deux entreprises peuvent apprendre de leurs savoir-faire respectifs dans les métiers de l'imprimerie et des services de communication et souhaitent avant tout se consacrer à des services de marketing à valeur ajoutée supérieure⁸.

8 Défis

Les petits et moyens imprimeurs ont été les seuls à citer le « contrôle sur les technologies » comme facteur de succès important, tandis que tous les autres imprimeurs n'y voient pas un facteur primordial. Cela est vraisemblablement dû au fait que les plus grandes entreprises disposent de la capacité de personnel nécessaire pour suivre facilement les dernières technologies ainsi que d'une assise financière suffisante pour investir dans ce domaine, ce facteur étant dès lors considéré comme « sous contrôle ». Pour les petits à moyens imprimeurs, des facteurs comme les effets d'échelle, les coûts absolus, la différenciation des produits, les investissements en capital et pouvoir travailler en prise étroite avec la demande sont notés très hauts.

⁶ Imprimeries de quotidiens non comprises

⁷ Febelgra sur la base des chiffres de l'ONSS, consulté le 20 juin 2017

⁸ GN : « Factory Brussels en Claes-Roels worden samen DADDY KATE », 28/06/2015, consultable via <http://grafisch-nieuws.knack.be/grafisch-nieuws/the-factory-brussels-en-claes-roels-worden-samen-daddy-kate/article-normal-602981.html>

Les grands imprimeurs hybrides mettent à la première place deux facteurs ex-æquo :

- financement des investissements en capital ;
- organisation interne/personnel : l'enseignement ne produit que des imprimeurs pouvant travailler avec une presse à feuilles. Il faut donc les former à l'impression à rotation sur le terrain.

Le volume des investissements en capital – dans de nouveaux procédés permettant de proposer ce que les clients attendent – reste un facteur très important pour ces imprimeurs à hauts volumes. Certains investissements exigent de se demander s'ils seront utiles pour un seul profil de clients ou s'ils pourront amener une nouvelle clientèle diversifiée. Un personnel adapté est la deuxième source auxiliaire critique. Beaucoup d'aspects du travail sont certes automatisés, mais un personnel maîtrisant très bien la technique est nécessaire pour résoudre tous les problèmes.

Pour les missions moins urgentes, le grand écart salarial avec certains pays forme un obstacle.

La connaissance des groupes de clients ne représente pas un obstacle particulier tant pour les imprimeurs purement commerciaux que pour les imprimeurs hybrides média/commerciaux. Non parce que cette connaissance ne serait pas importante, mais précisément parce que l'on connaît bien le client. Cela explique que la notion plus spécifique de travail « en prise étroite avec la demande » ait davantage été citée comme une compétence importante.

Pour les imprimeurs en ligne, la connaissance des groupes de clients possibles représente toutefois un défi important, étant donné qu'ils desservent la « long tail » et qu'ils explorent des segments de marché totalement neufs. Ils doivent en permanence réfléchir à qui pourrait être un client ; régulièrement, ils voient se présenter des clients qui auparavant n'auraient jamais commandé d'imprimés, mais que la simplicité d'une commande en ligne a poussés à sauter le pas de l'e-commerce.

L'imprimeur en ligne a également cité les effets d'échelle comme étant très importants. Des facteurs comme la différenciation des produits, ou (assez étonnamment) les investissements en capital ont été considérés comme un peu moins importants.

9 Interventions et points d'attention possibles pour les pouvoirs publics

Législation

Pour ce qui est de la loi du 2 août 2002 concernant la lutte contre le retard de paiement dans les transactions commerciales, de nouvelles adaptations sont nécessaires. Les modifications apportées à cette loi par la loi du 22 novembre 2013 et par la loi du 26 mars 2014 laissent encore trop d'échappatoires pour déroger au délai de paiement légal de 30 jours dans un contexte B-2-B. Vu la situation actuelle du secteur graphique, des préfinancements de six mois par exemple sont devenus intenable.

La réglementation de la Commission belge de protection de la vie privée relative au traitement de données à caractère personnel est très stricte selon les acteurs en ligne interrogés, et peut entraver le développement de l'e-commerce et des activités des acteurs en ligne.

Aides et subsides

Tant chez les petites que les moyennes et les grandes imprimeries commerciales, nous avons noté que jusqu'à 90 % du chiffre d'affaires provenait d'activités traditionnelles, mais que 10 % des activités étaient constamment considérées comme innovantes. Les définitions du traditionnel et de l'innovant varient toutefois. Il s'agit dans la plupart des cas d'innovations de processus telles que de nouvelles méthodes d'impression, dans d'autres cas le développement d'une toute nouvelle ligne de produits informatiques (p. ex. investissements dans une plateforme logicielle pour organiser des campagnes de communication via différents canaux (e-mail, SMS, courrier)), dans d'autres cas encore de nouvelles formes de valorisation de contenu média. La définition de ce que l'administration régionale considère comme innovant est parfois trop centrée sur la technique, et prive ainsi d'aides d'état certaines innovations dans les services ou les modèles d'entreprise. Une imprimerie commerciale souhaitant investir dans un modèle économique en ligne ne pourra par exemple recevoir aucune aide dans ce but.

Pour faciliter ces investissements dans des innovations de processus ou de produits, il importe que les pouvoirs publics fassent en sorte que ces entreprises aient accès au marché de capitaux. Comme on l'a déjà écrit plus haut, il n'y a que peu voire aucun capital risque disponible pour les imprimeries commerciales et les banques, quant à elles, ne sont pas enclines à prendre de grands risques. Les pouvoirs publics peuvent aussi intervenir dans la (para)fiscalité pour donner plus d'oxygène aux petites imprimeries. Dans ce contexte, les réductions de cotisations patronales pour l'engagement des 6 premiers travailleurs représentent une bonne mesure parafiscale. Malheureusement, la mesure favorise rarement les petites entreprises traditionnelles, qui n'ont pas pu embaucher de nouveau personnel ces dernières années.

En outre, les autorités fédérales pourraient soutenir le secteur en élargissant le champ d'application de l'article 275-3, §1, 2°, relatif aux Young Innovative Companies (YIC) du Code des impôts sur les revenus 1992 aux entreprises non YIC du secteur graphique et/ou d'autres secteurs. L'objectif serait d'accorder à ces entreprises une dispense partielle de versement du précompte professionnel de 80 %, pour le personnel d'appui R&D tels que des techniciens (de recherche) et des gestionnaires de projet. Cela aiderait concrètement les entreprises du secteur graphique qui souhaitent développer de nouveaux produits et services par le biais de la R&D et d'innovations à déployer de nouvelles stratégies de croissance, avec maintien de l'emploi.

Tous les imprimeurs accueillent favorablement l'idée de subsides à l'innovation pour les investissements dans de nouveaux développements, mais signalent que les charges administratives liées au recours à des fonds privés, comme le fonds Google, sont bien moins lourdes. Les procédures de demande d'aide aux pouvoirs publics sont d'une complexité décourageante, surtout pour les petites et moyennes entreprises, et entraîne encore trop d'administration. Abaisser les charges administratives et simplifier les procédures de demande pourrait dans ce cas représenter un incitant pour ces entreprises. À noter que les imprimeurs tchèques reçoivent des aides européennes pour +/- 50 % des coûts de leurs investissements en machines d'impression.

En outre, l'innovation peut aussi être stimulée par exemple en soutenant les partenariats entre imprimeurs commerciaux et start-ups. Un exemple de partenariat de ce type est l'alliance entre McGrid et l'imprimerie De Bie pour la production de carnets de notes personnalisés⁹.

⁹ Plus d'informations consultables via : <http://www.bloovi.be/nieuws/detail/mcgrid-notaboeken-voor-het-digitale-tijdperk>

Les obstacles possibles au développement de partenariats entre les imprimeries commerciales et les secteurs liés (par exemple entreprises de communication, agences de publicité ou entreprises ICT) doivent également être éliminés. Les partenariats de ce type (par exemple DADDY KATE, cf. point 7) peuvent en effet mieux préparer le secteur de l'imprimerie aux défis de l'avenir.

Bon nombre de distributeurs investissent dans de nouvelles formes de présentation, du petit distributeur avec de nouveaux emplacements de présentation, aux grands investissements dans la présentation numérique par de grands noms comme JC Decaux.

L'incertitude des subsides pour les maisons de la culture, ou une réduction linéaire de ces moyens, a des retombées immédiates sur le budget de promotion de ces organisateurs. Cela réduit les activités des imprimeurs et des distributeurs pour le secteur culturel.

Communication officielle et sensibilisation

Les pouvoirs publics doivent réfléchir de manière critique à leur stratégie de communication et aux moyens qu'ils y affectent. La communication officielle en Belgique passe trop peu par les médias imprimés par comparaison avec le Danemark par exemple, où les journaux sont résolument mis à contribution pour les campagnes de sensibilisation des pouvoirs publics.

En outre, les pouvoirs publics peuvent jouer un rôle dans la diffusion d'informations exactes sur les supports papier. Des idées préconçues persistantes existent à propos de la relation entre le support papier et son caractère durable et respectueux de l'environnement. Le secteur belge du papier présente par exemple un taux très élevé de recyclage (près de 90 % en 2014) par rapport à la moyenne européenne, de 75 %¹⁰. Des organisations comme le Paper Chain Forum s'efforcent d'informer objectivement et scientifiquement le grand public à propos de la relation entre papier et environnement.

Les pouvoirs publics peuvent aider à sensibiliser aux principes généraux de l'e-commerce fiable, tant vis-à-vis des entreprises que des consommateurs. Il existe actuellement une profusion de labels, mais cela a en soi peu de valeur de signal. Si l'on crée davantage de confiance auprès de la population, cela pourra stimuler la viabilité de l'e-commerce. Les entreprises d'e-commerce belges pourraient être mieux connues.

Pouvoirs locaux

Nous avons pu noter le cas d'une province possédant sa propre imprimerie ; celle-ci n'exécute pas uniquement des missions internes, mais dessert parfois des clients externes également, ce qui la met en concurrence avec les autres imprimeries. Ce sont ainsi des moyens publics employés à concurrencer les imprimeurs privés ; les principes d'égalité de traitement ne sont alors pas respectés. Cela crée une concurrence déloyale envers laquelle les pouvoirs publics se doivent d'intervenir.

¹⁰ <http://www.smitherspira.com/news/2014/june/current-state-of-the-paper-packaging-market>

Les distributeurs locaux espèrent que suffisamment d'emplacements subsisteront pour poser des affiches dans les espaces publics. Si tous les emplacements d'affichage public devaient se retrouver entre les mains de grands acteurs, cela provoquerait un rétrécissement des possibilités publicitaires des organisations culturelles locales, étant donné que ces grands acteurs desservent principalement de grands clients qui mènent des campagnes publicitaires internationales (par exemple pour des marques de vêtements, des voitures, des films d'Hollywood, ...). Le secteur craint dès lors qu'un manque d'espace d'affichage n'entraîne un appauvrissement de l'offre culturelle.

Approvisionnement en énergie

Vu les grands besoins en énergie de l'imprimerie et l'intérêt de différents acteurs pour une consommation plus durable de l'énergie, on signale que la politique régionale de permis pour éoliennes est encore bien trop lente. Afin de stimuler les investissements respectueux de l'environnement, les pouvoirs publics pourraient e.a. simplifier les procédures en la matière.

Formation

Les pouvoirs publics pourraient stimuler la création de réseaux entre le secteur de l'imprimerie et d'autres secteurs. Ces réseaux pourraient e.a. permettre un échange de connaissances entre les imprimeurs commerciaux et les acteurs belges de l'e-commerce. Les pouvoirs pourraient concrétiser cette possibilité avec la fédération sectorielle Febelgra par exemple. Les initiatives permettant l'échange d'enseignements entre managers ou entrepreneurs d'autres industries sont perçues comme potentiellement très enrichissantes par les imprimeurs.

Une aide supplémentaire à l'organisation de formations créatives serait aussi très fructueuse, étant donné que les entreprises ont de plus en plus besoin de collaborateurs capables d'être créatifs, de réfléchir hors des sentiers battus et dans une perspective d'avenir. Il n'est toutefois pas toujours aisé de trouver le personnel adapté. Une aide aux formations sur le terrain ou aux stages en entreprise est plus que bienvenue à propos d'aspects ne pouvant être appris en profondeur dans l'enseignement, comme l'impression par rotation ou d'autres spécialisations comme la typographie. Les centres de formation n'auront alors pas besoin d'investir dans des presses très onéreuses et du reste très vite dépassées en raison de la vitesse de l'évolution technologique. Une initiative comme l'apprentissage en entreprise, que le VDAB et Grafoc ont mise en place de concert, répond par exemple à ce besoin. Un demandeur d'emploi a la possibilité d'essayer un métier pendant une semaine avant de choisir définitivement la formation, en conservant son allocation. C'est pour l'entreprise l'occasion de former le demandeur d'emploi de A à Z comme collaborateur potentiel, doté des compétences nécessaires. L'entreprise reçoit en outre une intervention financière en contrepartie¹¹. Par ailleurs, l'enseignement a besoin de formations interdisciplinaires visant le développement d'aptitudes à la fois numériques, créatives et économiques, ces qualités étant appelées à devenir toujours plus importantes à l'avenir. Grafoc pourrait également jouer un rôle dans ce cadre.

¹¹ Article Grafisch Nieuws, 12 décembre 2016 : <http://grafisch-nieuws.knack.be/grafisch-nieuws/vdab-en-grafoc-lanceren-nieuwe-opleidingsvorm-bedrijfsleren/article-normal-788515.html>

10 Conclusion

Les imprimeries commerciales feront face à certains défis structurels pour lesquels aucune formule de succès claire n'existe. Les clients posent des exigences toujours plus élevées en termes de qualité et de respect de l'environnement, et envers le service associé, la flexibilité et la durée du délai de livraison. Dans le même temps, ils ne sont pas toujours disposés à payer davantage en échange. En outre, les supports numériques atteignent de plus en plus de citoyens et s'arrogent donc une part toujours plus grande du marché, aux dépens du papier. Cela contribue également à la surcapacité de l'industrie de l'imprimerie. Ces tendances mènent à des acquisitions et à des fusions d'imprimeries ou à la réduction de la capacité de production.

En outre, les fournisseurs d'encre et de presses sont fortement concentrés et la mainmise de quelques producteurs de papier graphique comporte un risque pour un marché du papier encore compétitif jusqu'à présent.

Les stratégies des imprimeries commerciales, pour une bonne part, sont toujours purement axées sur des processus plus rapides et efficaces. Le problème est qu'il est toujours plus difficile sur ce plan de concurrencer les pays à bas salaires, qui produisent également avec une grande efficacité. Les imprimeries commerciales se trouvent ainsi dans une quête de revalorisation de leur position dans la chaîne de valeur. Comme indiqué précédemment, il n'existe aucune solution claire. Le fait qu'une stratégie donnée porte ses fruits pour une telle imprimerie ne signifie pas qu'il en ira ainsi pour les autres.

Stratégies d'entreprise

Les stratégies d'entreprise des imprimeries commerciales varient et peuvent s'axer aussi bien sur l'efficacité des prix que sur la personnalisation. Il importe ici d'écouter les attentes et les besoins des clients et de les prendre en compte.

Les imprimeries avec une clientèle de grandes entreprises misent sur la personnalisation, la flexibilité et des délais de livraison courts. Cet accent stratégique a l'avantage pour l'imprimeur de l'exposer peu voire pas du tout à la concurrence des imprimeurs de pays lointains à bas salaires.

Les imprimeurs commerciaux en ligne s'axent en revanche davantage sur de l'imprimé standard au meilleur prix possible et avec un service aussi rapide que possible. Ils ne sont pas des concurrents directs pour les premiers cités parce qu'ils sont limités sur le plan de la personnalisation et que le contact personnel est réduit au minimum. Il est en effet plus intéressant du point de vue des coûts de faire passer un maximum de commandes par le site web. Leur portefeuille de clients se compose principalement de PME, telles que des agences de publicité ou des titulaires de professions libérales ; ils prennent également en charge de nombreux petits travaux pour des particuliers. Ils investissent ainsi avant tout le terrain des petites imprimeries locales.

Sur le plan de l'efficacité des prix, l'imprimeur local ne peut pas concurrencer l'imprimeur en ligne qui, grâce à des avantages d'échelle, est en mesure de proposer des prix très compétitifs pour de l'imprimé standard. L'imprimeur local peut cependant se distinguer en jouant de ses atouts, à savoir le contact personnel avec le client et la personnalisation. Mettre l'accent sur l'imprimé de niche peut faire partie de cette stratégie, auquel cas un groupement en consortium pourra offrir une protection supplémentaire contre les développements à venir. Pensons par exemple à la fusion entre l'imprimerie Claes-Roels (PME) et l'entreprise de communication The Factory Brussels, devenues DADDY KATE, spécialisée en services de marketing avec une meilleure valeur ajoutée.

La stratégie des distributeurs locaux consiste en une distribution de qualité d'imprimés avec la garantie d'une livraison plus sûre et personnelle d'une lettre, d'un flyer ou d'un affichage en des lieux stratégiques. Dans ce contexte, le distributeur local espère dès lors que suffisamment d'emplacements subsisteront afin d'afficher dans l'espace public.

Étant donné que le canal de vente numérique ne fera que gagner en importance, il importe pour toutes les imprimeries d'investir dans leur présence numérique. Certains acteurs travaillant à des produits innovants éprouvent des difficultés à les commercialiser en ligne, leur site web n'ayant pas la même portée que ceux d'acteurs en ligne purs. Il est encore possible de créer de la valeur ajoutée au moyen d'alliances entre imprimeurs commerciaux et acteurs en ligne. Un exemple en est le partenariat entre l'imprimerie traditionnelle Graphius et l'imprimerie en ligne Flyer.be. Graphius, grâce à cette coopération et avec l'expertise et les services existants de Flyer.be, est en mesure d'offrir une meilleure réponse en ligne à la demande d'imprimés. Flyer.be estime pouvoir tirer profit de l'extension de la capacité de production et de la possibilité de produire plus vite et de grandir de par cette alliance.

Recommandations politiques

Ces investissements exigent néanmoins du capital-risque auquel les imprimeries commerciales trouvent peu accès. Les banques ne sont pas enclines à prendre de grands risques, particulièrement avec de petits et moyens imprimeurs. Dans ce contexte, il est important que les pouvoirs publics facilitent l'accès au marché des capitaux pour toutes les entreprises commerciales et d'encourager de la sorte les investissements innovants. Les pouvoirs publics peuvent également donner un ballon d'oxygène supplémentaire aux petites imprimeries en intervenant sur la (para)fiscalité. Dans ce contexte, les réductions de cotisations patronales pour l'engagement des 6 premiers travailleurs représentent une bonne mesure parafiscale. Malheureusement, la mesure favorise rarement les petites entreprises traditionnelles, qui n'ont pas pu embaucher de nouveau personnel ces dernières années.

Les imprimeries commerciales ne peuvent développer un modèle de revenus durable qu'à condition que tous les acteurs aient une chance équitable sur le marché de l'imprimé et qu'une égalité de traitement soit garantie dans le secteur. Dans certains cas, les pouvoirs locaux possèdent cependant leur propre imprimerie qui dessert des clients non seulement internes mais aussi externes. En l'occurrence, des moyens publics sont dégagés pour concurrencer des imprimeurs privés, ce qui doit être évité en toutes circonstances.

Afin de stimuler l'innovation, les entreprises peuvent faire appel à des subsides régionaux à l'innovation. Il ressort toutefois des échanges avec les acteurs que les charges administratives liées aux demandes de subsides ou d'autres aides publiques sont d'une complexité décourageante. Il est souhaitable dans ce contexte que les pouvoirs publics rendent les procédures aussi simples et accessibles que possible. Les conditions d'obtention d'une aide à l'innovation sont également trop strictes et axées sur la technique d'après les participants à la consultation. Cela exclut certaines innovations en matière de services ou d'organisation d'entreprise, comme le fait d'investir dans un modèle de revenus en ligne.

Il est aussi important que suffisamment de moyens financiers puissent être libérés pour le secteur afin de réaliser des innovations. En raison de la diminution de la demande et de la vive concurrence qui règne au sein du secteur, la plupart des imprimeries disposent toutefois de très peu, voire pas du tout, de capital-risque. Dans ces circonstances précaires, il est important que le secteur puisse convenir de délais de paiement raisonnables avec ses clients. Cela ne doit pas être hypothéqué par certaines dispositions légales, comme la loi du 2 août 2002 concernant la lutte contre le retard de paiement dans les transactions commerciales.

Les modifications apportées à cette loi par la loi du 22 novembre 2013 et par la loi du 26 mars 2014 laissent encore trop d'échappatoires pour déroger au délai de paiement légal de 30 jours dans un contexte B-2-B. Ce type de préfinancement est devenu intenable pour le secteur graphique, en situation précaire par ailleurs.

En vue de la préservation de l'emploi, les pouvoirs publics peuvent également soutenir la R&D et les innovations en produits et services dans le secteur graphique, en élargissant par exemple le champ d'application de l'article 275-3, §1, 2°, concernant les Young Innovative Companies (YIC), du Code des impôts sur les revenus 1992 pour englober des entreprises non YIC du secteur graphique et/ou d'autres. Cela permettrait aussi à des entreprises non YIC de bénéficier d'une dispense partielle de versement du précompte professionnel de 80 % pour le personnel d'appui R&D, tels que techniciens (de recherche) et des gestionnaires de projets.

L'innovation peut enfin être stimulée par les pouvoirs publics en facilitant les réseaux et les échanges de connaissances entre les imprimeries commerciales et les secteurs liés ou les start-ups. Les pouvoirs publics pourraient concrétiser ces échanges en collaboration avec l'organisation sectorielle Febelgra et les partenaires sociaux concernés.

Des initiatives permettant l'échange d'expériences avec des directeurs d'autres industries peuvent être très enrichissantes. Les échanges d'informations entre imprimeurs commerciaux et acteurs belges de l'e-commerce sont en particulier très intéressants pour le secteur.

Les compétences numériques, créatives et économiques sont appelées à devenir toujours plus importantes à l'avenir. C'est pourquoi il existe dans l'enseignement un besoin de formations interdisciplinaires en ce sens. Une aide aux formations « on the job » et aux stages en entreprise est également essentielle pour introduire sur les lieux de travail des compétences qui ne peuvent pas être acquises de façon étendue dans l'enseignement. Les demandeurs d'emploi participant à des stages en entreprise doivent bénéficier d'un statut social décent. Dans ce contexte, le secteur est très favorable à la collaboration entre le VDAB et Grafoc.

Enfin, l'aspect environnemental devient toujours plus important dans toutes les composantes du processus d'impression, des sources d'énergie employées au produit même. Les imprimeries commerciales misent sur une production respectueuse de l'environnement et ont la volonté d'investir dans des sources d'énergie durables. Le caractère énergivore du processus d'impression y joue naturellement un rôle. La complexité et la lenteur des procédures d'obtention de permis pour la construction d'éoliennes à proximité des unités de production freinent toutefois la transition vers une gestion durable de l'énergie. Aussi une simplification de ces procédures est-elle nécessaire afin d'encourager les investissements écologiques.

Malgré les nombreuses initiatives en la matière et le degré très élevé de recyclage dans le secteur belge du papier (quasiment 90 % en 2014), des idées préconçues persistantes continuent d'exister à propos de la durabilité du support papier. Les pouvoirs publics ont au premier chef un important rôle d'exemple à jouer dans la diffusion d'informations exactes à ce sujet. Ils peuvent lutter indirectement contre l'image injustifiée de la consommation de papier, en utilisant par exemple, comme au Danemark, beaucoup plus les médias imprimés comme support de communication officielle.

11 Bibliographie

BLOOVI (mars 2013), « *Mc Grid: notaboeken voor het digitale tijdperk* », <http://www.bloovi.be/nieuws/detail/mcgrid-notaboeken-voor-het-digitale-tijdperk>

CEPI (Confederation of European Paper Industries), Key Statistics 2016, http://www.cepi.org/system/files/public/documents/publications/statistics/2017/KeyStatistics2016_Final.pdf

CONSEIL CENTRAL DE L'ECONOMIE, Note documentaire du CCE (2017), *L'écosystème de la chaîne de valeur du secteur papetier, graphique et de l'édition* (CCE 2017-0313), <http://www.ccecrb.fgov.be/txt/fr/doc17-313.pdf>

CONSEIL CENTRAL DE L'ECONOMIE, Avis du CCE (2017), *Travailler avec les pouvoirs publics pour une chaîne de valeur circulaire forte dans le secteur papetier, graphique et de l'édition* (CRB 2017-0329), <http://www.ccecrb.fgov.be/txt/fr/doc17-329.pdf>

DE STANDAARD (mars 2016), “*Brugse onlinedrukkerij Flyer.be zet volgende grote stap*”, http://www.standaard.be/cnt/dmf20160316_02185622

FEBELGRA, Rapport accords de branche 2016 Factua, reçu par mail le 20 juin 2017

FSC, <http://www.fsc.be/fr-be/fsc-label-et-garantie>

INTERVIEW du 3 mai 2016 avec Jos Artoos, président exécutif du conseil d'administration d'Artoos-Hayez

INTERVIEW du 15 avril 2016 avec Ahmed Hilami et Tom Vanlerberghe, respectivement CEO et ancien marketing manager de Flyer.be

INTERVIEW du 10 mars 2016 avec Paul Huybrechts, CEO de Coldset Printing Partners

INTERVIEW du 25 février 2016 avec Yannick Laforge, directeur d'Imprimeau

INTERVIEW du 22 février 2016 avec Eric Bouko, directeur de IPM Press Print

INTERVIEW du 26 novembre 2015 avec Johan Braet, directeur de Gelezen en Goedgekeurd

KNACK, Grafisch Nieuws (décembre 2016), “*VDAB en GRAFOC lanceren nieuwe opleidingsvorm `bedrijfsleren`*”, <http://grafisch-nieuws.knack.be/grafisch-nieuws/vdab-en-grafoc-lanceren-nieuwe-opleidingsvorm-bedrijfsleren/article-normal-788515.html>

KNACK, Grafisch Nieuws (juin 2015), “*Factory Brussels en Claes-Roels worden samen DADDY KATE*”, <http://grafisch-nieuws.knack.be/grafisch-nieuws/the-factory-brussels-en-claes-roels-worden-samen-daddy-kate/article-normal-602981.html>

SMITHERS Pira (2014), Briefing : the current state of the paper packaging market, <http://www.smitherspira.com/news/2014/june/current-state-of-the-paper-packaging-market>