



# NOTE DOCUMENTAIRE

CCE 2014 -0176

Étude sur la compétitivité structurelle  
de l'industrie graphique

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





## Étude sur la compétitivité structurelle de l'industrie graphique

Personne de contact :  
Lieselot Smet  
[Lieselot.smet@ccecrb.fgov.be](mailto:Lieselot.smet@ccecrb.fgov.be)

## Table des matières

<b>1</b>	<b>Description de l'industrie graphique</b>	<b>7</b>
1.1	Indicateurs clés	7
1.1.1	Part dans l'économie	7
1.1.2	Croissance du secteur	8
1.1.3	Performances à l'exportation	10
1.1.4	Origine des importations	13
1.2	Indicateurs structurels	14
1.2.1	Evolution des investissements	14
1.2.2	Origine des intrants	14
1.2.3	La demande	15
1.2.4	Niveau de qualification	16
1.2.5	Types d'entreprises	17
<b>2</b>	<b>Sous-secteurs de l'industrie graphique</b>	<b>18</b>
2.1	Indicateurs clés	18
2.1.1	Evolution de la part dans l'économie	18
2.1.2	Comparaison internationale de la part dans l'économie	20
2.1.3	Exportations et importations	21
2.2	Caractéristiques structurelles	22
2.2.1	Part de la valeur ajoutée dans la valeur de production	22
2.2.2	Investissements	24
2.2.3	Niveau de qualification	25
2.2.4	Innovation	25
2.2.5	Taille des entreprises	34
<b>3</b>	<b>La compétitivité de l'industrie graphique belge suivant le cadre d'analyse de Michael Porter</b>	<b>35</b>
3.1	Le cadre d'analyse de Porter	35
3.1.1	Le déterminant « Offre »	37
3.1.2	La demande	38
3.1.3	Industries amont et apparentées	38
3.1.4	Stratégie, rivalité et structure des entreprises	38
3.1.5	Le contexte au sens large	39
3.2	Description de l'environnement concurrentiel de l'industrie graphique via une analyse PEST	39
3.2.1	Contexte politique	39
3.2.2	Contexte économique	42
3.2.3	Environnement socioculturel	44
3.2.4	Environnement technologique	45
3.3	Analyse des avantages compétitifs de l'industrie graphique	47
3.3.1	Facteurs de production	47
3.3.2	La demande	48
3.3.3	Industries amont et apparentées	48
3.3.4	Structure, stratégie et rivalité	49
3.3.5	Dynamique concurrentielle	50

4	Identification des défis stratégiques de l'industrie graphique au moyen d'une analyse par confrontation.....	51
5	Défis politiques.....	55
6	Bibliographie .....	56

## Liste des graphiques

Graphique 1-1 :	Indice de spécialisation par rapport à l'UE-15 en termes de valeur ajoutée et d'emploi (2010) .....	8
Graphique 1-2 :	Croissance de la valeur ajoutée réelle dans l'industrie graphique en Belgique et dans le groupe de référence international (1996=100).....	9
Graphique 1-3 :	Croissance de l'emploi dans l'industrie graphique en Belgique et dans le groupe de référence international (année réf. = 1996).....	9
Graphique 1-4 :	Croissance de la productivité du travail dans l'industrie graphique en Belgique et dans le groupe de référence international (année réf. = 1996) .....	10
Graphique 1-5 :	Balance commerciale 1996-2012 (en millions d'euros) .....	11
Graphique 1-6 :	Évolution des importations et exportations 1996-2012 (en millions d'euros).....	11
Graphique 1-7 :	Evolution des investissements bruts dans l'industrie graphique en Belgique (2005-2012) .....	14
Graphique 1-8 :	Niveau de qualification moyen des travailleurs occupés (salariés + non-salariés) pour la période 2010-2012.....	17
Graphique 2-1 :	Evolution de la valeur ajoutée réelle dans les sous-secteurs (1996-2011) .....	19
Graphique 2-2 :	Evolution de l'emploi dans les sous-secteurs (1996-2011).....	19
Graphique 2-3 :	Comparaison internationale de la croissance de l'emploi (axe des abscisses) et de la valeur ajoutée (axe des ordonnées) dans le sous-secteur de l'imprimerie (2000-2010).....	20
Graphique 2-4 :	Comparaison internationale de la croissance de l'emploi (axe des abscisses) et de la valeur ajoutée (axe des ordonnées) dans le sous-secteur de l'édition (2000-2010) .....	21
Graphique 2-5 :	Evolution de la valeur ajoutée, de la production et des consommations intermédiaires à prix courants (en millions d'euros) - NACE 18 (2002-2010) .....	23
Graphique 2-6 :	Evolution de la valeur ajoutée, de la production et des consommations intermédiaires à prix courants - NACE 58 (2002-2010) .....	23
Graphique 2-7 :	Taux d'investissement (investissements/valeur ajoutée au coût des facteurs) pour le sous-secteur de l'imprimerie (2008-2010).....	24
Graphique 2-8 :	Taux d'investissement (investissements/valeur ajoutée au coût des facteurs) pour le sous-secteur de l'édition (2008-2010) .....	24
Graphique 2-9 :	Niveau de qualification moyen dans l'imprimerie, l'édition et l'industrie manufacturière, 2010-2012 .....	25
Graphique 2-10 :	% d'entreprises innovantes (2010) .....	26
Graphique 2-11 :	Comparaison internationale selon le type d'innovation, secteur de l'édition.....	27
Graphique 2-12 :	Comparaison internationale selon le type d'innovation, secteur de l'imprimerie .....	28
Graphique 2-13 :	Répartition des dépenses d'innovation en % du chiffre d'affaires, entreprises du secteur de l'édition avec innovation technologique, 2010 .....	28
Graphique 2-14 :	Comparaison internationale des dépenses d'innovation pour la R&D intra-muros en % du chiffre d'affaires .....	29
Graphique 2-15 :	Comparaison internationale des dépenses d'innovation pour l'acquisition de machines, d'équipements et de logiciels .....	30
Graphique 2-16 :	Répartition des dépenses d'innovation en % du chiffre d'affaires dans les entreprises du secteur de l'imprimerie avec innovation technologique .....	30
Graphique 2-17 :	Comparaison internationale des dépenses d'innovation pour l'acquisition de machines, d'équipements et de logiciels en % du chiffre d'affaires dans les imprimeries.....	31

## Liste des tableaux

Tableau 1-1 :	Description des sous-secteurs .....	7
Tableau 1-2 :	Evolution des performances des entreprises en fonction de leurs activités d'exportation (1997-2005) .....	12
Tableau 1-3 :	Origine des intrants NACE 22 .....	14
Tableau 1-4 :	Intrants domestiques : principaux fournisseurs.....	15
Tableau 1-5 :	Destination de la production intérieure.....	16
Tableau 1-6 :	Consommation intermédiaire : principaux clients.....	16
Tableau 1-7 :	Part et croissance de l'emploi et de la valeur ajoutée au sein de l'industrie graphique ; ventilation par entreprises locales, multinationales belges et étrangères .....	18
Tableau 2-1 :	Subdivision des sous-secteurs avec part dans l'emploi.....	18
Tableau 2-2 :	Part des sous-secteurs dans la valeur ajoutée de l'industrie graphique en comparaison avec le groupe de référence (2010).....	20
Tableau 2-3 :	Part des exportations et des importations du produit en question au niveau mondial (2010).....	22
Tableau 2-4 :	Ventilation des entreprises graphiques innovantes selon le type d'innovation en Belgique .....	27
Tableau 2-5 :	Initiatives de coopération des maisons d'édition avec innovation technologique (NACE 58) .....	29
Tableau 2-6 :	Initiatives de coopération des entreprises du secteur de l'imprimerie avec innovation technologique (NACE 18).....	31
Tableau 2-7 :	Obstacles aux activités d'innovation .....	34
Tableau 2-8 :	Part des travailleurs dans des unités d'établissement de différente taille, comparaison entre 2003 et 2012 .....	35
Tableau 3-1 :	Comparaison internationale des prix de l'électricité (tout compris) pour une PME, 50 000 kWh, compteur simple (11/2013) .....	42

## Liste des figures

Figure 1-1 :	Principaux marchés de débouchés du papier imprimé et du carton belges au sein de l'UE-15 (2011) .....	13
Figure 1-2 :	Origine des importations en Belgique de papier imprimé et de carton en provenance de l'UE-15 (2011) .....	13
Figure 3-1 :	Le modèle du losange de Porter ou le processus interactif de création d'avantages compétitifs.....	36

## Introduction

L'industrie graphique est soumise depuis longtemps à une forte pression. De nouveaux développements, comme les évolutions intervenues dans le domaine des TIC, ont fondamentalement redessiné les activités des secteurs de l'imprimerie et de l'édition. Bien qu'elle constitue une menace, la numérisation croissante offre aussi des opportunités. L'objectif de la présente étude est d'apporter un éclairage sur le fonctionnement et (les sources de) la compétitivité de l'industrie graphique belge.

Dans une première partie, nous décrivons les performances économiques du secteur graphique à l'aide de quelques indicateurs clés (cf. 1.1 et 2.1). Nous analysons ensuite l'organisation du secteur au moyen d'indicateurs structurels.

Cette ébauche du secteur nous permet de nous faire une idée du positionnement actuel de l'industrie graphique. Il s'agit toutefois d'une description statique qui donne peu d'informations sur la dynamique du secteur ou sur les opportunités et défis qui se présenteront dans les années à venir dans l'environnement du secteur. C'est pourquoi nous complétons les informations fournies par les indicateurs statistiques par une analyse plus qualitative.

Pour ce faire, nous utilisons comme point de départ le modèle micro-économique utilisé par Michael E. Porter, dans le livre intitulé « L'avantage concurrentiel des nations », pour expliquer la compétitivité des industries. Porter distingue quatre facteurs qui déterminent la compétitivité d'une entreprise : la demande, les facteurs de production, la rivalité et les relations avec les industries amont et apparentées (cf. 3.1).

Il ne suffit cependant pas de décrire les différents facteurs pour comprendre la compétitivité d'un secteur. En effet, le modèle de Porter est un modèle dynamique. C'est l'interaction entre les quatre facteurs de compétitivité qui détermine comment une entreprise réagira aux circonstances extérieures et qui forme donc la base de sa compétitivité. Pour comprendre le comportement du secteur graphique, il est donc indispensable d'analyser comment l'environnement de ce secteur a évolué ces dernières années. Nous le faisons par le biais d'une analyse PEST (cf. 3).

À partir du moment où nous comprenons le fonctionnement du modèle de Porter et connaissons les changements macro-économiques auxquels les entreprises graphiques ont été confrontées au cours de ces dernières années, nous pouvons commencer à analyser les avantages compétitifs de l'industrie graphique (cf. 3.3). Dans un premier temps, nous vérifions comment les quatre facteurs de compétitivité se forment au sein du secteur graphique, puis comment ces facteurs s'influencent les uns les autres.

Grâce à l'analyse de la dynamique concurrentielle de l'industrie graphique, nous pouvons examiner comment les développements actuels du paysage concurrentiel influenceront la compétitivité des entreprises graphiques. C'est pourquoi nous utilisons au chapitre 4 les informations issues de l'analyse préalable pour déterminer, au moyen d'une analyse de confrontation, les principaux défis stratégiques qui attendent le secteur graphique. Il s'agit par ailleurs de ne pas oublier les pouvoirs publics, qui ont également une influence considérable sur la compétitivité de l'industrie graphique. L'étude se termine donc par une présentation sommaire des défis à relever par les décideurs politiques (cf. 5).



## 1 Description de l'industrie graphique

L'industrie graphique peut être subdivisée en deux grandes catégories : l'imprimerie et l'édition.

Le secteur de l'imprimerie se charge de l'ensemble des activités d'impression, de la préresse à la finition. On entend par activités de préresse la mise en page, la composition et la préparation de documents avant que ceux-ci ne puissent être imprimés. Les produits finis sont diversifiés et englobent les livres, journaux et périodiques, mais aussi les affiches, cartes de vœux et timbres-postes.

Le secteur de l'édition est responsable du développement, de la reproduction et de la diffusion d'informations qui seront mises au final à la disposition des lecteurs et des utilisateurs. Les éditeurs ne réalisent pas nécessairement eux-mêmes toutes ces tâches. Ainsi, ils peuvent par exemple sous-traiter la reproduction d'un livre à une imprimerie.

Aux fins de l'analyse chiffrée, nous utilisons dans de nombreux cas la classification NACE 2008.

Tableau 1-1 : Description des sous-secteurs

NACE	Description (sous-)secteurs
<b>18</b>	<b>Imprimerie et reproduction d'enregistrements</b>
18.1	Imprimerie et services annexes
18.2	Reproduction d'enregistrements
<b>58</b>	<b>Édition</b>
58.1	Édition de livres et de périodiques et autres activités d'édition
58.2	Édition de logiciels

Source : Eurostat

Note : Dans certains cas, nous avons été contraints de faire appel à la classification NACE 2003. Le cas échéant, nous le mentionnons toujours dans le texte.

Dans un premier temps, nous examinons ci-après le secteur dans son ensemble (à savoir la somme de NACE 18 et 58). Nous ne pencherons par la suite sur les différents sous-secteurs.

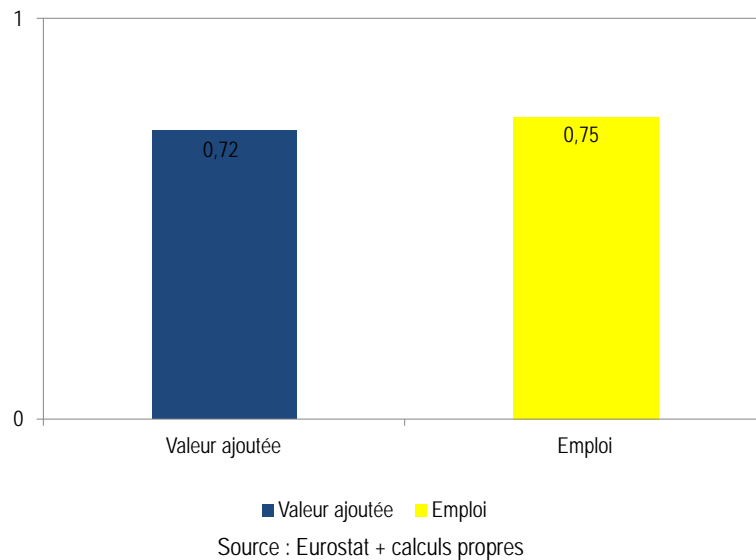
### 1.1 Indicateurs clés

#### 1.1.1 Part dans l'économie

En 2011, l'industrie graphique (NACE 18+58) a généré une valeur ajoutée de 2 290,8 millions d'euros et employait 29 000 personnes. Par comparaison, l'industrie manufacturière a réalisé en 2011 une valeur ajoutée de 43 600,2 millions d'euros et employait 117 100 personnes.

Si nous examinons l'ensemble de l'industrie graphique dans une perspective internationale, nous constatons qu'en 2010, la Belgique n'était pas spécialisée dans les produits graphiques par rapport à l'UE-15, que ce soit sur le plan de la valeur ajoutée ou de l'emploi (cf. Graphique 1-1). Nous nous basons à cet égard sur l'indice de spécialisation. Cet indice compare la part de l'industrie graphique dans l'économie belge à la même part sectorielle dans le groupe de référence, en l'occurrence l'UE-15. Un résultat supérieur à 1 indique une spécialisation.

Graphique 1-1 : Indice de spécialisation par rapport à l'UE-15 en termes de valeur ajoutée et d'emploi (2010)



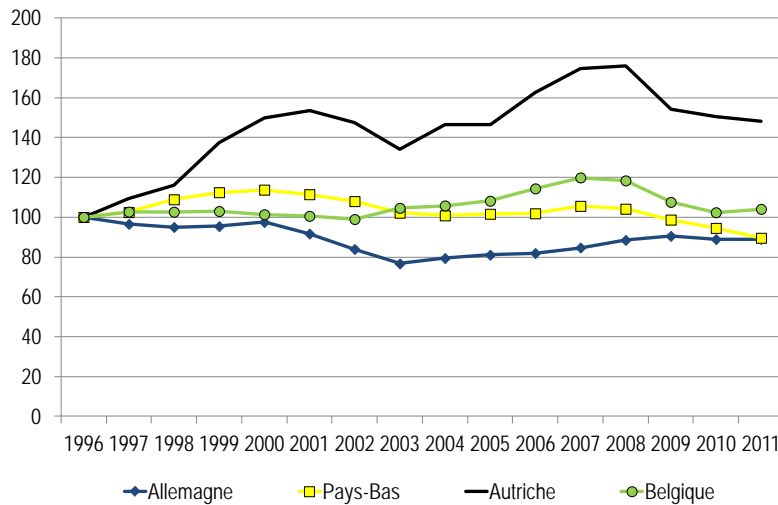
### 1.1.2 Croissance du secteur

#### *Comparaison internationale*

Dans les graphiques suivants, nous comparons l'évolution de la valeur ajoutée réelle, de l'emploi et de la productivité de l'industrie graphique belge à celle observée dans une série de pays de référence. Nous avons choisi comme pays de référence les pays voisins (les principaux pays d'exportation des produits graphiques belges) et un autre pays européen qui possède une forte spécialisation à l'exportation dans l'industrie graphique, à savoir l'Autriche.

Il ressort du Graphique 1-2 que la valeur ajoutée réelle de la Belgique s'est accrue plus rapidement qu'aux Pays-Bas et en Allemagne durant la période considérée. La très nette croissance de l'Autriche est à mettre en évidence.

Graphique 1-2 : Croissance de la valeur ajoutée réelle dans l'industrie graphique en Belgique et dans le groupe de référence international (1996=100)

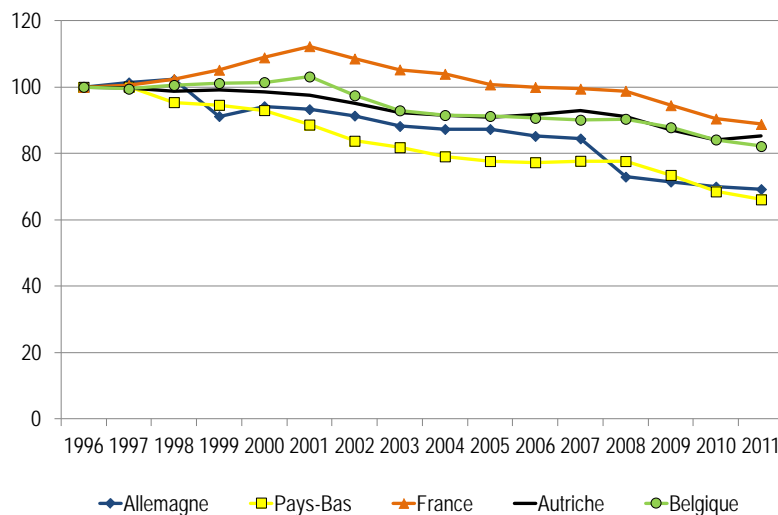


Note : année de référence des prix = 2005  
pas de chiffres disponibles pour la France

Source : Eurostat + calculs propres sur la base de l'indice de Laspeyres

Sur la base du Graphique 1-3, nous pouvons constater que l'emploi dans l'industrie graphique a baissé dans tous les pays. L'emploi en Belgique diminue moins nettement qu'en Allemagne et aux Pays-Bas. Ceci explique en partie la hausse plus prononcée de la valeur ajoutée réelle.

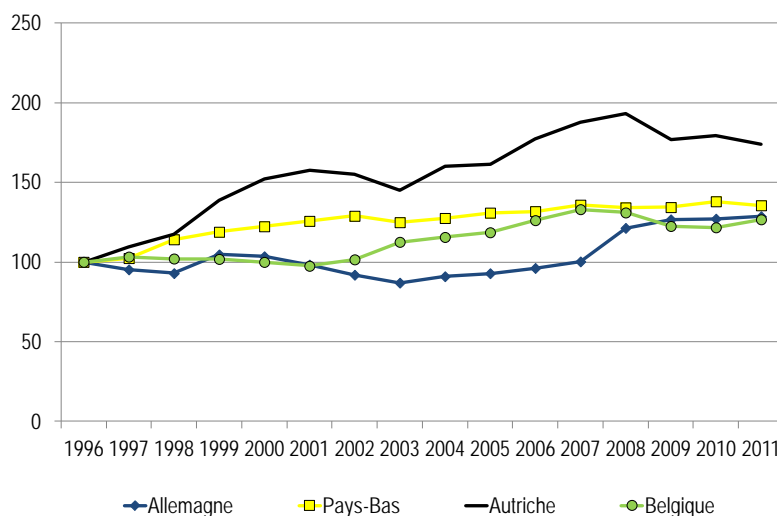
Graphique 1-3 : Croissance de l'emploi dans l'industrie graphique en Belgique et dans le groupe de référence international (année réf. = 1996)



Source : Eurostat

Sur la base des données relatives à l'évolution de la valeur ajoutée réelle et de l'emploi, nous pouvons calculer la croissance de la productivité du travail. Celle-ci est indiquée au Graphique 1-4. La productivité du travail en Belgique a enregistré durant la période considérée une hausse similaire à celle observée en Allemagne. Par rapport aux autres pays examinés, la Belgique se comporte toutefois moins bien.

Graphique 1-4 : Croissance de la productivité du travail dans l'industrie graphique en Belgique et dans le groupe de référence international (année réf. = 1996)



Note : pas de chiffres disponibles pour la France  
Source : calculs propres sur base de données Eurostat

Nous pouvons conclure que le secteur graphique belge a réalisé de bonnes performances par rapport à ses homologues sectoriels européens. La valeur ajoutée réelle a progressé davantage que dans la plupart des pays du groupe de référence, et l'emploi a connu un recul moins net. La productivité du travail a cependant enregistré une augmentation relativement faible. En l'absence d'une quantité suffisante de données fiables sur le niveau de la productivité en Belgique, nous avons choisi d'évoquer uniquement l'évolution de celle-ci.

### 1.1.3 Performances à l'exportation

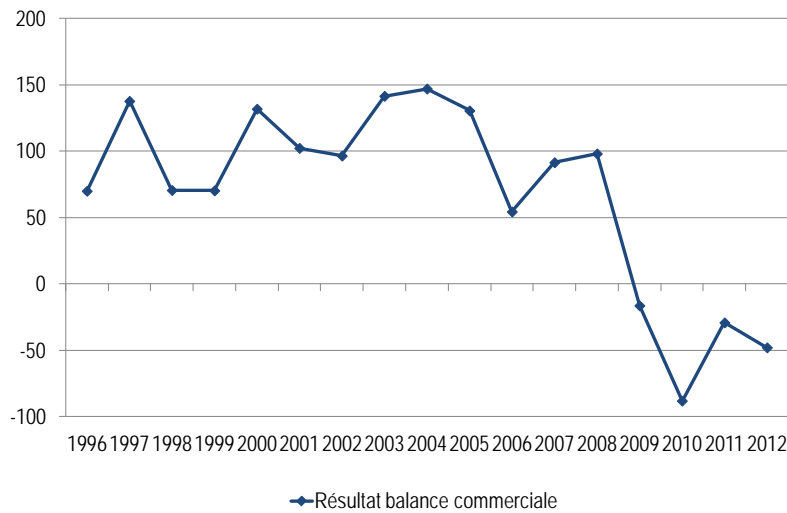
#### *Balance commerciale*

Afin d'analyser la compétitivité internationale de l'industrie graphique belge, nous examinons la situation de la balance commerciale entre 1996 et 2012. Nous utilisons à cet effet les statistiques de la Banque nationale de Belgique (BNB) selon le concept national<sup>1</sup>.

Sur la base du Graphique 1-5, nous constatons que le résultat de la balance commerciale de l'industrie graphique présente une évolution instable entre 1996 et 2008. Après 2008, la balance commerciale se dégrade fortement.

<sup>1</sup> Ces statistiques comprennent uniquement les opérations entre les résidents belges et le reste du monde. Elles donnent une image plus fidèle de la compétitivité internationale, puisque les activités de transit de produits graphiques ne sont en principe pas comptabilisées. Cette approche n'est cependant pas indiscutable, puisqu'un produit importé qui est entreposé en Belgique avant son transit figurera quand même dans ces statistiques.

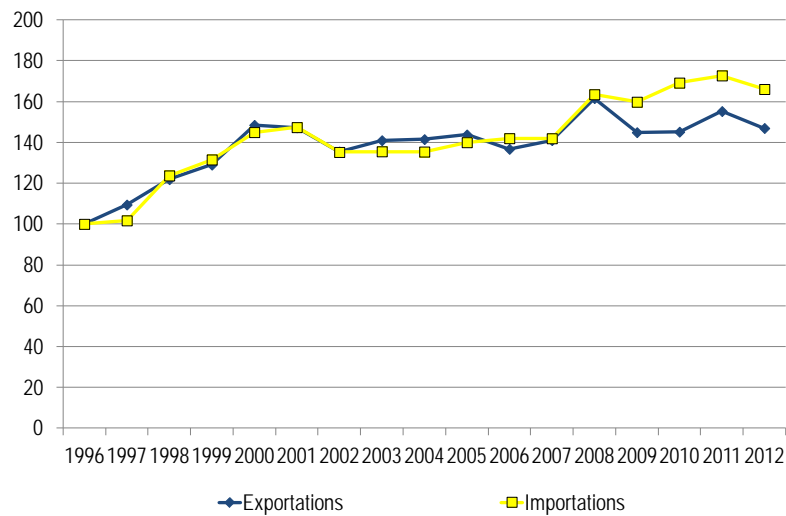
Graphique 1-5 : Balance commerciale 1996-2012 (en millions d'euros)



Source : Belgostat (BNB) selon le concept national

Il ressort du Graphique 1-6 que ce net recul provient essentiellement d'une baisse des exportations.

Graphique 1-6 : Évolution des importations et exportations 1996-2012 (en millions d'euros)



Source : Belgostat (BNB) selon le concept national

Il en résulte un déficit de la balance commerciale à partir de 2009, le secteur ne parvenant pas pour l'instant à retrouver un résultat positif (voir Graphique 1-5). C'est une indication que le secteur a lourdement souffert de la crise et qu'il ne s'est pas encore rétabli.

### *Entreprises exportatrices versus non exportatrices*

Pour l'analyse ci-dessous, nous utilisons la base de données VIO, une base de données micro-économiques. L'inconvénient de cette base de données est que la dernière année disponible est 2005, mais les chiffres fournissent des informations intéressantes sur les rapports entre exportations, emploi et valeur ajoutée au sein du secteur.

Si nous examinons les activités d'exportation des entreprises graphiques dans le Tableau 1-2, nous constatons que la majorité d'entre elles n'exportent pas (64 % en 2005). Ce chiffre est plus élevé que dans l'industrie manufacturière (52 % en 2005). La minorité d'entreprises exportatrices (36 %) génèrent environ 3/4 de la valeur ajoutée totale et de l'emploi au sein de l'industrie graphique. Entre 1997 et 2005, elles ont créé plus de valeur ajoutée et accusé moins de pertes d'emploi que leurs homologues sectorielles qui n'exportent pas. Il existe donc, comme dans la plupart des secteurs, un lien positif entre le profil d'exportation d'une entreprise et sa création de valeur.

La diminution du nombre d'entreprises graphiques, quel que soit leur profil d'exportation, indique toutefois que (certaines) des activités graphiques ont été mises sous pression et/ou que des fusions d'activités graphiques ont eu lieu.

Tableau 1-2 : Evolution des performances des entreprises en fonction de leurs activités d'exportation (1997-2005)

Type	Emploi		Valeur ajoutée		Nombre d'entreprises			
	part 1997	croissance	part 1997	croissance	part 1997	part 2005	croissance	
secteur graphique	Non exportatrices	26%	-24%	24%	-15%	65%	64%	-22%
	Exportatrices	74%	-16%	76%	1%	35%	36%	-19%
	Total	100%	-18%	100%	-3%	100%	100%	-21%
Industrie	Non exportatrices	11%	-7%	-8%	-8%	51%	52%	-10%
	Exportatrices	89%	-10%	16%	16%	49%	48%	-12%
	Total	100%	-10%	14%	14%	100%	100%	-11%

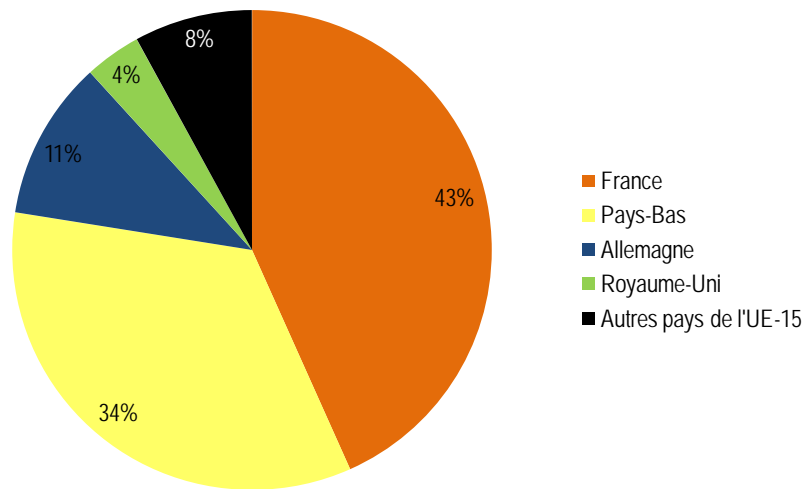
Note : la classification NACE 2003 a été utilisée pour cette analyse.

Source : base de données VIO et calculs propres

### *Marché d'exportation*

Le principal marché d'exportation des produits graphiques belges se situe à l'intérieur des frontières de l'UE. Ainsi, il ressort des données d'Eurostat que 91 % des exportations de papier imprimé sont destinées à l'UE-15. Les exportations sont très orientées vers les pays voisins, 88 % du total des exportations et du transit se faisant vers les pays de l'UE-15. Les principales destinations sont la France (43 %) et les Pays-Bas (34 %). Ceci semble indiquer que la proximité entre les entreprises graphiques belges et leur marché de débouchés est importante pour les produits graphiques.

Figure 1-1 : Principaux marchés de débouchés du papier imprimé et du carton belges au sein de l'UE-15 (2011)

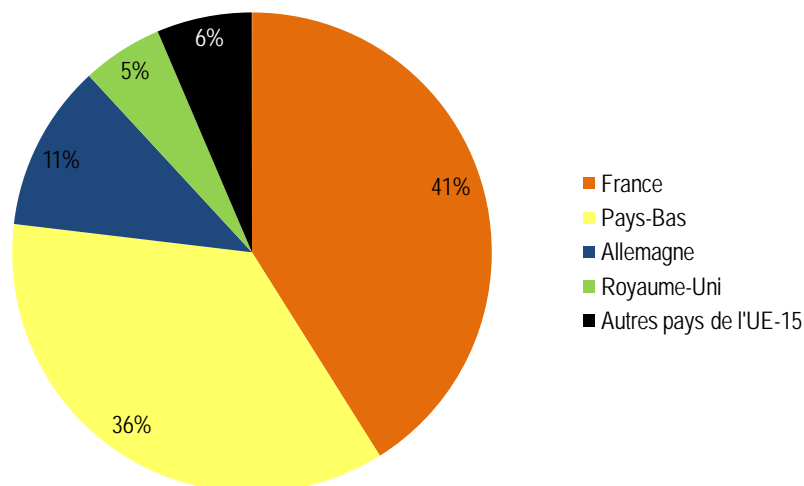


Source : Eurostat

#### 1.1.4 Origine des importations

Les importations de produits graphiques sont également très axées sur le marché européen. Selon Eurostat, 88 % du papier imprimé provient de pays de l'UE-15. Ici aussi, les importations sont largement orientées vers les pays voisins, les principaux fournisseurs étant la France (41 %) et les Pays-Bas (36 %).

Figure 1-2 : Origine des importations en Belgique de papier imprimé et de carton en provenance de l'UE-15 (2011)



Source : Eurostat

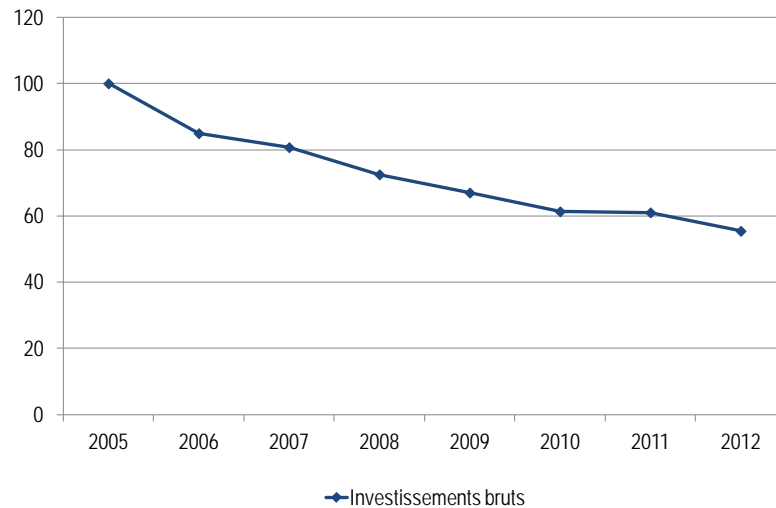
Nous pouvons conclure de ce qui précède que le commerce international belge de produits graphiques se concentre surtout sur les pays voisins, en particulier la France et les Pays-Bas.

## 1.2 Indicateurs structurels

### 1.2.1 Evolution des investissements

Les investissements bruts dans l'industrie graphique belge ont baissé entre 2005 et 2012. Cette diminution semble indiquer une réduction des stocks de capitaux.

Graphique 1-7 : Evolution des investissements bruts dans l'industrie graphique en Belgique (2005-2012)



Source : OECD Stan

### 1.2.2 Origine des intrants

L'industrie graphique belge a besoin d'intrants pour produire. Sur la base des tableaux entrées-sorties du Bureau fédéral du Plan, nous examinons d'où proviennent ces intrants.

Environ 3/4 des intrants proviennent d'entreprises domestiques et environ 1/4 de l'étranger. La part étrangère s'est accrue durant la période considérée, au détriment de la part intérieure.

Tableau 1-3 : Origine des intrants NACE 22

Origine	2000	2005
Intérieure	78%	71%
Importations	22%	29%
Total intrants (aux prix d'achat)	100%	100%

Note : la classification NACE 2003 a été utilisée pour cette analyse.

Source : Bureau fédéral du Plan

En 2005, environ 1/4 des intrants domestiques étaient issus du propre secteur (voir Tableau 1-4). La part de ces intrants a fortement augmenté entre 2000 et 2005, passant de 4 % à 27 %. Cette hausse peut signifier que les entreprises graphiques font davantage appel à leur expertise mutuelle afin d'élargir leur offre de services.



Une deuxième part importante des intrants, à hauteur de 22 % en 2005, est issue des services aux entreprises. Celle-ci s'est également considérablement accrue durant la période considérée. Les services aux entreprises englobent notamment les activités comptables et juridiques, les travaux de traduction et la mise à disposition de travailleurs intérimaires. La consommation croissante de services aux entreprises par l'industrie graphique pourrait être la conséquence d'un choix stratégique visant à sous-traiter les activités marginales et à se focaliser davantage sur les tâches principales. Le troisième fournisseur le plus important, à savoir le commerce de gros, représente environ un quart des intrants, cette part restant assez stable durant la période considérée. Ce n'est pas le cas de la part des fournisseurs de pâte et de papier dans les intrants totaux de l'industrie graphique, qui a nettement baissé en cinq ans, passant de 34 % à 7 % en 2005. Ce recul s'explique sans doute par la disparition de quelques imprimeries et, partant, de la réduction des besoins en matières premières, comme le papier.

Tableau 1-4 : Intrants domestiques : principaux fournisseurs

code NACE	Secteur	Part des intrants	
		2000	2005
22	Impression et enregistrements	4%	27%
74	Autres services fournis aux entreprises	16%	22%
51	Commerce de gros et intermédiaires du commerce	15%	14%
21	Fabrication de pâte à papier, de papier et d'articles en papier	34%	7%
	Autres catégories	31%	30%
	Total des intrants domestiques	100%	100%

Note : la classification NACE 2003 a été utilisée pour cette analyse.  
Source : Bureau fédéral du Plan

### 1.2.3 La demande

En se basant sur les tableaux entrées-sorties, il est également possible de déterminer quels sont les principaux acheteurs de produits graphiques. En 2005, plus de la moitié des produits ont été achetés par des entreprises domestiques (cf. consommation intermédiaire dans le Tableau 1-5). Par ailleurs, 1/4 de la production intérieure était destinée à la consommation des ménages belges, ce qui correspond à une hausse de 6 % par rapport à 2000.

Les exportations représentent 17,3 % de la production. On notera à cet égard que la grande majorité des exportations sont destinées à l'UE. Nous savons sur la base du chapitre 1.1.3 qu'elles sont surtout orientées vers les pays voisins.

L'industrie graphique belge est toutefois surtout axée sur le marché intérieur, où se situent plus de 75 % des clients. Le niveau relativement faible des exportations peut s'expliquer soit par le manque de compétitivité internationale de l'industrie graphique soit par le manque d'exportabilité des produits graphiques. Cette deuxième explication s'applique par exemple aux produits pour lesquels la proximité avec le client est importante, aux produits personnalisés à court délai de livraison ou aux produits qui engendrent des frais de transport élevés.

Tableau 1-5 : Destination de la production intérieure

Destination	2000	2005
consommation intermédiaire	64%	54%
consommation des ménages	19%	25%
exportations dans l'UE	15%	16%
exportations hors UE	1,6%	1,3%
autres catégories	0,4%	3,7%
Total consommation des sorties	100%	100%

Note : la classification NACE 2003 a été utilisée pour cette analyse.

Source : Bureau fédéral du Plan

Le Tableau 1-6 fournit un tableau détaillé des entreprises domestiques qui achètent des produits graphiques. On notera tout particulièrement que la plus grande part (22 %) de la production était destinée en 2005 aux homologues sectoriels. Ceci confirme l'importance du lien entre les entreprises de l'industrie graphique et corrobore l'idée selon laquelle les entreprises graphiques font mutuellement appel à leur expertise afin de pouvoir offrir, en plus de leur spécialisation, une large palette de services. Le secteur des services aux entreprises constituait un deuxième acheteur important d'imprimés en 2005 (19 %), bien que son importance ait nettement baissé durant la période considérée. Parmi ces services figurent notamment la publicité, les photographes, les concepteurs graphiques et les services de conseillers techniques, d'architectes et d'ingénieurs. Ces activités requièrent souvent le soutien ou la collaboration d'entreprises graphiques. En 2005, 10 % de la demande intermédiaire provenait du commerce de détail. Il s'agit principalement du commerce de détail de livres, de journaux, de périodiques et d'articles photographiques. Par ailleurs, l'administration publique, le commerce de gros et le secteur alimentaire sont également des acheteurs de produits graphiques. Le secteur de l'alimentation se fournit essentiellement en emballages alimentaires.

Tableau 1-6 : Consommation intermédiaire : principaux clients

code NACE	Secteur	2000	2005
22	Impression et enregistrements	3%	22%
74	Autres services fournis aux entreprises	47%	19%
52	Commerce de détail	11%	10%
75	Administration publique, services collectifs généraux et sécurité sociale obligatoire	2%	6%
51	Commerce de gros et intermédiaires du commerce	12%	5%
15	Industries alimentaires	3%	5%
	Autres catégories	22%	33%
	Total consommation intermédiaire	100%	100%

Note : la classification NACE 2003 a été utilisée pour cette analyse.

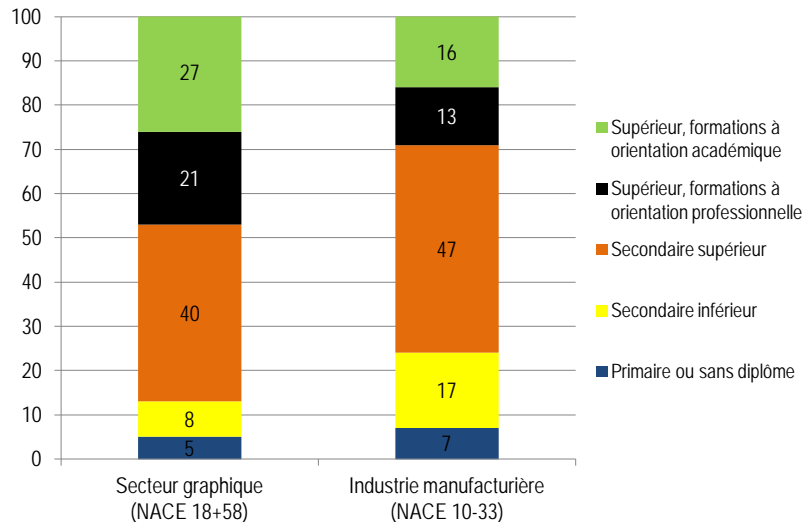
Source : Bureau fédéral du Plan

#### 1.2.4 Niveau de qualification

Nous examinons le niveau de qualification des travailleurs de l'industrie graphique au moyen de l'enquête sur les forces de travail du SPF Economie. Cette enquête étant menée par échantillonnage, les chiffres doivent être interprétés avec une certaine prudence. C'est pourquoi nous utilisons dans ce rapport les moyennes de trois années consécutives, de 2010 à 2012 incluse.

Il ressort du Graphique 1-8 que l'industrie graphique est caractérisée par une concentration de travailleurs hautement qualifiés plus élevée que celle de l'industrie manufacturière. La part des travailleurs de l'industrie graphique disposant d'un diplôme de l'enseignement supérieur est de 48 %, tandis qu'elle s'établit à 29 % dans l'industrie manufacturière.

Graphique 1-8 : Niveau de qualification moyen des travailleurs occupés (salariés + non-salariés) pour la période 2010-2012



Source : Enquête sur les forces de travail, SPF Economie

### 1.2.5 Types d'entreprises

Nous constatons que le marché graphique est principalement dominé par des entreprises locales (94 % en 1997), davantage encore que dans l'industrie manufacturière. Entre 1997 et 2005, leur proportion diminue toutefois fortement (-22 %), ce qui pourrait indiquer que leurs activités ont été mises sous pression et/ou que des fusions/acquisitions ont eu lieu. Au cours de la même période, ces entreprises ont créé plus de valeur ajoutée (4 %), tandis que leur contribution à l'emploi baissait (18 %). Ces résultats ont probablement été obtenus grâce à l'utilisation de technologies génératrices d'économies de main-d'œuvre et à l'automatisation. Le même constat peut être établi pour les entreprises multinationales étrangères (EMN) qui, malgré leur concentration limitée de 3 %, prennent à leur compte environ un quart de la valeur ajoutée et de l'emploi.

Tableau 1-7 : Part et croissance de l'emploi et de la valeur ajoutée au sein de l'industrie graphique ; ventilation par entreprises locales, multinationales belges et étrangères

		part du secteur en 1997			croissance réelle 1997 - 2005		
		entreprises locales	EMN BE	EMN non BE	entreprises locales	EMN BE	EMN non BE
<b>Emploi</b>	22	66%	10%	24%	-18%	-10%	-22%
	Industrie	33%	13%	54%	-14%	-6%	-8%
<b>Valeur ajoutée</b>	22	62%	11%	27%	4%	-17%	11%
	Industrie	22%	12%	66%	7%	-2%	20%
<b>Nombre entreprises</b>	22	94%	3%	3%	-22%	-11%	1%
	Industrie	86%	5%	9%	-12%	-6%	-1%

Note : la classification NACE 2003 a été utilisée pour cette analyse.  
Source: base de données VIO et calculs propres

## 2 Sous-secteurs de l'industrie graphique

Comme nous l'avons déjà mentionné dans l'introduction, l'industrie graphique se compose de deux sous-secteurs. La première sous-activité est exercée par le secteur de l'imprimerie, qui relève de l'industrie manufacturière (code 18 dans la NACE 2008). Parmi les activités des imprimeries figurent l'impression mais aussi certaines activités annexes, comme la finition (p.ex. reliure sans fil, assemblage) ou la préparation de tâches (p.ex. mise en page, numérisation). La deuxième sous-activité est exercée par le secteur de l'édition, qui relève du secteur des services (code 58 de la NACE 2008). Le secteur de l'édition est notamment responsable de l'édition de livres, brochures, dépliants, journaux et périodiques. Ceci peut prendre des formes diverses : imprimée, électronique, sur Internet, sur des supports multimédias. Il convient de souligner que les chiffres relatifs au secteur de l'édition englobent également l'édition de logiciels. Cette activité n'entre pas dans le champ d'application du présent rapport, mais il ressort des chiffres que cette sous-catégorie ne représente qu'une petite partie (7,5 %) du total du secteur de l'édition (cf. Tableau 2-1) et qu'elle n'a donc qu'un faible impact sur le tableau global du secteur.

Tableau 2-1 : Subdivision des sous-secteurs avec part dans l'emploi

NACE	Description (sous-)secteurs	Année	Part dans l'emploi
<b>18</b>	<b>Imprimerie et reproduction d'enregistrements</b>	2008	<b>100%</b>
18.1	Imprimerie et services annexes	2008	98,16%
18.2	Reproduction d'enregistrements	2008	1,84%
<b>58</b>	<b>Édition</b>	2011	<b>100%</b>
58.1	Édition de livres et de périodiques et autres activités d'édition	2011	92,45%
58.2	Édition de logiciels	2011	7,55%

Source : Eurostat

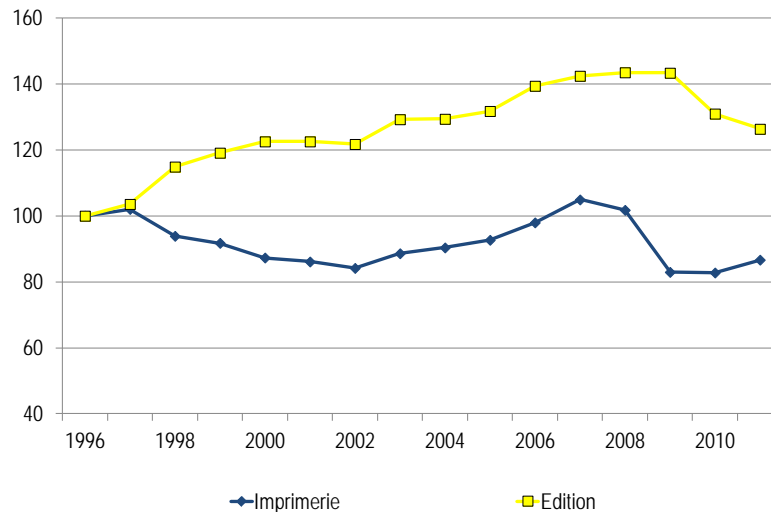
### 2.1 Indicateurs clés

#### 2.1.1 Evolution de la part dans l'économie

Dans un premier temps, nous examinons l'évolution de la valeur ajoutée réelle dans le secteur de l'imprimerie et dans celui de l'édition (Graphique 2-1). Nous constatons que les deux sous-secteurs présentent une évolution opposée.

Entre 1996 et 2011, la valeur ajoutée créée par le secteur de l'édition affiche une tendance globale à la hausse, à l'exception de la baisse récente observée depuis 2009. Par rapport à 1996, la valeur ajoutée réalisée par le secteur de l'imprimerie a diminué, le recul étant même particulièrement prononcé en 2008. La crise économique et financière a eu un impact important sur l'économie dans son ensemble, et l'industrie graphique n'a certainement pas été épargnée.

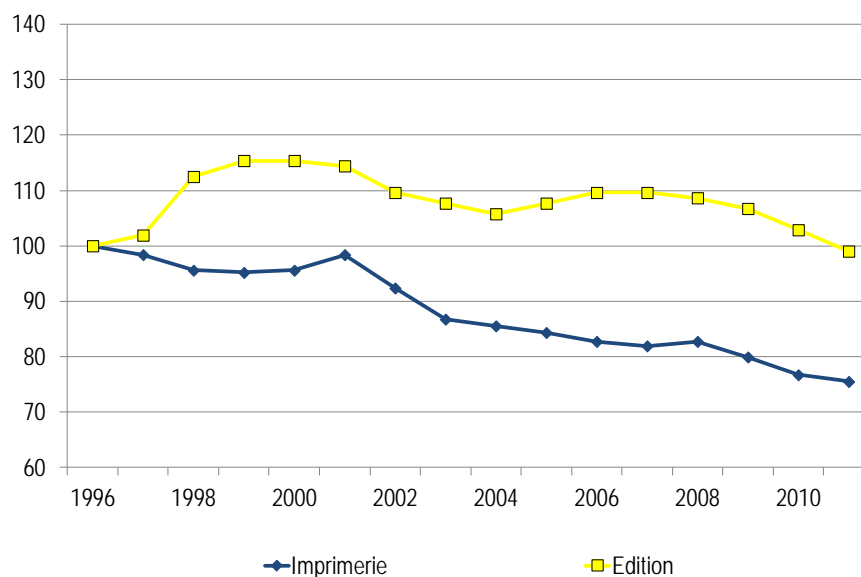
Graphique 2-1 : Evolution de la valeur ajoutée réelle dans les sous-secteurs (1996-2011)



Source : EUROSTAT, comptes nationaux

L'emploi dans le secteur de l'édition se caractérise par une évolution sinueuse entre 1996 et 2011 pour s'établir en 2011 juste en dessous du niveau de 1996. Par rapport à 1996, l'emploi est donc resté relativement stable. Dans le secteur de l'imprimerie, en revanche, l'emploi s'est fortement replié durant la période considérée.

Graphique 2-2 : Evolution de l'emploi dans les sous-secteurs (1996-2011)



Source : EUROSTAT, comptes nationaux

## 2.1.2 Comparaison internationale de la part dans l'économie

Malgré la tendance baissière de la valeur ajoutée et de l'emploi dans le secteur belge de l'imprimerie, les activités d'impression semblent conserver une présence relativement forte en Belgique par rapport à la moyenne des pays du groupe de référence (Tableau 2-2).

Dans ce tableau, nous comparons la Belgique avec les pays voisins, étant donné que le commerce international de produits graphiques belges est surtout axé sur ces pays (cf. Figure 1-1 et Figure 1-2). L'Autriche a été ajoutée comme pays de référence car elle dispose d'une industrie graphique bien développée qui présente une grande spécialisation à l'exportation dans l'UE (source : OCDE).

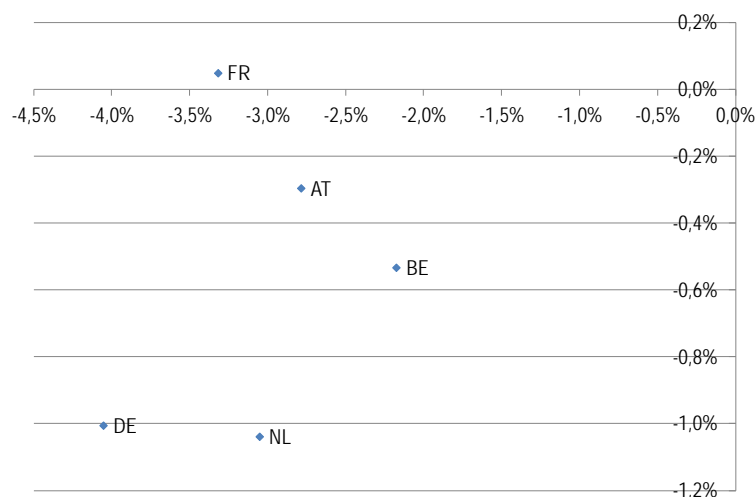
Tableau 2-2 : Part des sous-secteurs dans la valeur ajoutée de l'industrie graphique en comparaison avec le groupe de référence (2010)

	Part imprimerie	Part édition
BE	49,5%	50,5%
DE	32,6%	67,4%
FR	27,7%	72,3%
NL	35,1%	64,9%
AT	55,1%	44,9%

Sources : EUROSTAT, comptes nationaux

Le graphique ci-dessous montre en outre que le recul de l'emploi dans le secteur de l'imprimerie est plus marqué dans les pays de référence. Par ailleurs, en ce qui concerne la valeur ajoutée, la situation est nettement plus mauvaise aux Pays-Bas et en Allemagne. Ce sous-secteur semble donc relativement bien résister en Belgique en comparaison avec les autres pays.

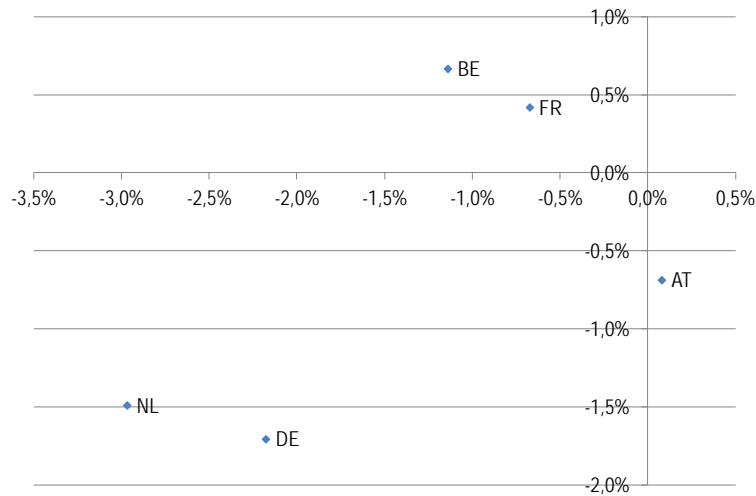
Graphique 2-3 : Comparaison internationale de la croissance de l'emploi (axe des abscisses) et de la valeur ajoutée (axe des ordonnées) dans le sous-secteur de l'imprimerie (2000-2010)



Sources : EUROSTAT, comptes nationaux

Le secteur belge de l'édition se comporte aussi relativement bien par rapport aux pays de référence. Entre 2000 et 2010, il a affiché la plus forte hausse de valeur ajoutée. Comme en France, il crée davantage de valeur ajoutée, en dépit d'un recul de l'emploi. La productivité du secteur de l'édition a donc augmenté dans les deux pays.

Graphique 2-4 : Comparaison internationale de la croissance de l'emploi (axe des abscisses) et de la valeur ajoutée (axe des ordonnées) dans le sous-secteur de l'édition (2000-2010)



Sources : EUROSTAT, comptes nationaux

### 2.1.3 Exportations et importations

Sur la base du Tableau 2-3, nous constatons que l'industrie graphique belge exporte 3,12 % du total des exportations mondiales de produits graphiques. Cette part d'exportation est plus élevée qu'au niveau de l'industrie dans son ensemble (2,64 %). Le même constat s'applique toutefois à la part des importations belges du secteur graphique dans les importations mondiales, qui se chiffre à 3,13 %. Une explication possible de ces parts d'importation et d'exportation élevées se trouve dans la fonction de la Belgique comme pays de transit.

Dans certains segments de produits, la Belgique est exportatrice nette. C'est le cas pour le segment du matériel publicitaire, des catalogues commerciaux et des photographies (4911), dans lequel la créativité et l'originalité ne cessent de gagner en importance. Le public actuel est de plus en plus confronté à une grande quantité d'informations diffusées par différents canaux. Il s'agit donc de transmettre le message de façon créative et originale. La Belgique est exportatrice nette dans un deuxième segment, celui des livres pour enfants (4903). À ce propos, pensons aux albums de bande dessinée et aux livres pour enfants de qualité élevée qui demandent un vaste travail de préparation ainsi qu'une bonne dose de créativité. La Belgique dispose donc d'un avantage compétitif international dans ces deux segments de produits créatifs.

Tableau 2-3 : Part des exportations et des importations du produit en question au niveau mondial (2010)

	Part des exportations de l'industrie graphique dans les exportations mondiales (%)	Part des importations de l'industrie graphique dans les importations mondiales (%)	Croissance annuelle des exportations (%)	Croissance annuelle des importations (%)	$(X-M)/(X+M)*100$
00 Industrie manufacturière	2,64	2,46	2	2	2,6
49 Industrie graphique	3,12	3,13	-1	2	4,4
4911 Matériels publicitaires et catalogues commerciaux, images et photographies incluses	5,93	3,08	1	9	35,2
4902 Journaux, périodiques et revues	5,16	5,26	7	0	-5,5
4903 Albums, livres de dessin et de coloriage pour enfants	4,58	3,33	-9	11	18,2
4905 Cartes géographiques et hydrographiques	2,75	3,77	8	6	-16,3
4901 Livres, brochures, affiches et autres contenus imprimés	2,11	3,11	-7	0	-21,3
4909 Cartes postales et de vœux	1,52	1,98	2	-3	-16,8
4910 Calendriers	1,05	1,15	-3	-2	-9,5
4908 Impression par transfert	0,49	0,67	-3	0	-14
4904 Musique imprimée ou manuscrite	0,18	0,94	-9	-8	-63,7
4906 Plans ou dessins à des fins architecturales, ingénieriques, industrielles, topographiques ou commerciales	0,12	1,72	-64	-3	-77,2
4907 Timbres-postes, chèques, billets de banque etc.	0	0,2	-44	3	-90,3

Source : ITC

En 2010, les principaux produits d'exportation belges en valeur absolue se situaient dans les catégories des images, photographies, matériels publicitaires et catalogues commerciaux (4911), des livres et brochures (4901) et des journaux, périodiques et revues (4902). Ces segments de produits représentaient respectivement 5,93 %, 2,11 % et 5,16 % des exportations mondiales de l'industrie graphique.

Du côté « importations » de la balance commerciale, les segments des journaux, des cartes géographiques et hydrographiques et des livres pour enfants sont proportionnellement les plus importants dans les importations mondiales de produits graphiques. Ils représentent respectivement 5,26 %, 3,77 % et 3,33 % des importations.

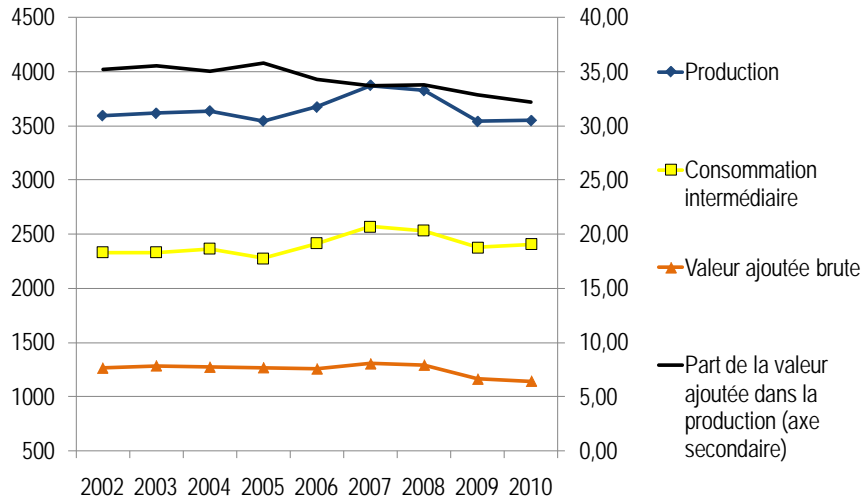
## 2.2 Caractéristiques structurelles

### 2.2.1 Part de la valeur ajoutée dans la valeur de production

Au Graphique 2-5, nous examinons l'évolution de la part de la valeur ajoutée dans la production du sous-secteur de l'imprimerie. Nous constatons que cette part a connu une tendance baissière durant la période considérée. Ou inversement, que la part des consommations intermédiaires dans la valeur ajoutée s'est accrue. Différentes raisons peuvent expliquer cette évolution. Cela peut être dû au choix stratégique des imprimeries à sous-traiter davantage d'activités, mais aussi à une augmentation relative des prix des intrants qui n'est pas totalement répercutée dans les prix à la production. Cette deuxième explication pourrait également indiquer que le secteur de l'imprimerie ne parvient pas à se positionner correctement dans la chaîne de valeur de l'industrie graphique.



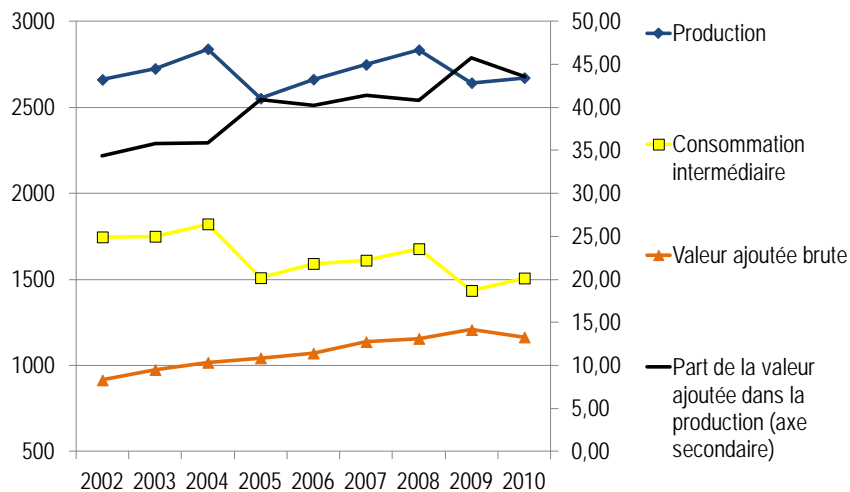
Graphique 2-5 : Evolution de la valeur ajoutée, de la production et des consommations intermédiaires à prix courants (en millions d'euros) - NACE 18 (2002-2010)



Source : BNB

La situation est inversée dans le secteur de l'édition : la part de la valeur ajoutée dans la valeur de production augmente. Comme indiqué ci-avant, cette évolution peut avoir plusieurs raisons. Il est possible que le secteur de l'édition produise davantage en interne et que sa part dans la production totale soit par conséquent supérieure. En outre, il se peut également que le secteur de l'édition occupe une bonne position dans la chaîne de valeur et parvienne à convaincre les clients de payer des prix plus élevés pour ses produits.

Graphique 2-6 : Evolution de la valeur ajoutée, de la production et des consommations intermédiaires à prix courants - NACE 58 (2002-2010)

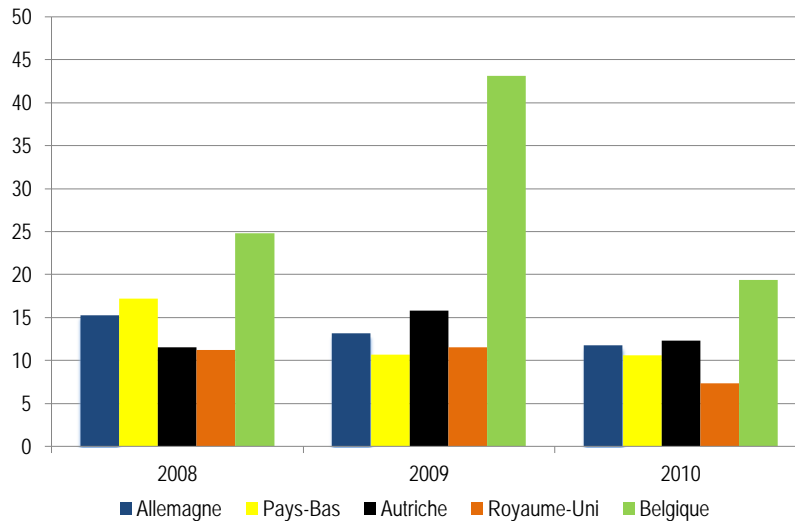


Source : BNB

## 2.2.2 Investissements

On peut déduire du Graphique 2-7 que le taux d'investissement du secteur belge de l'imprimerie est relativement élevé en comparaison avec les pays de référence. C'est une indication possible d'un niveau élevé de stock de capital et/ou de la formation de capital.

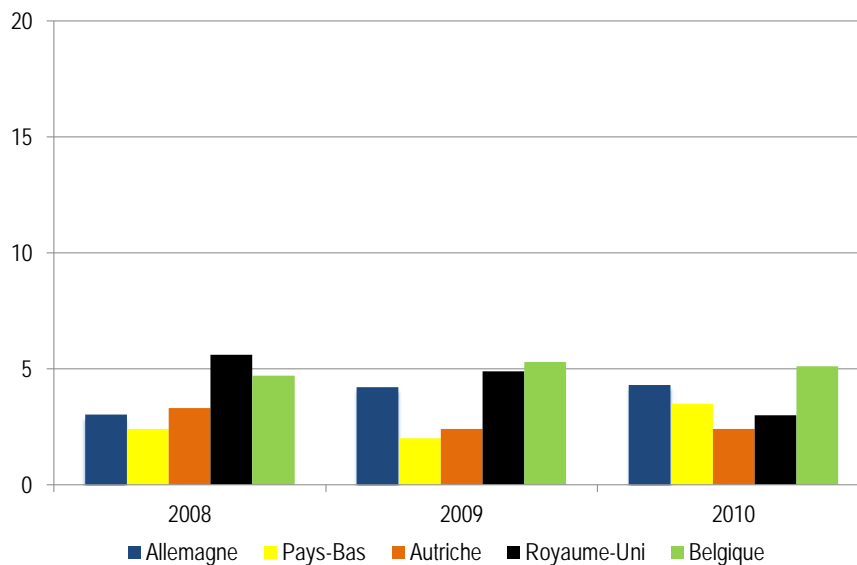
Graphique 2-7 : Taux d'investissement (investissements/valeur ajoutée au coût des facteurs) pour le sous-secteur de l'imprimerie (2008-2010)



Source : Eurostat

Dans le sous-secteur de l'édition, le taux d'investissement est nettement plus faible, mais il est conforme aux résultats enregistrés dans les pays de référence. Cela indique que le secteur de l'édition est un secteur moins intensif en capital que le secteur de l'imprimerie.

Graphique 2-8 : Taux d'investissement (investissements/valeur ajoutée au coût des facteurs) pour le sous-secteur de l'édition (2008-2010)

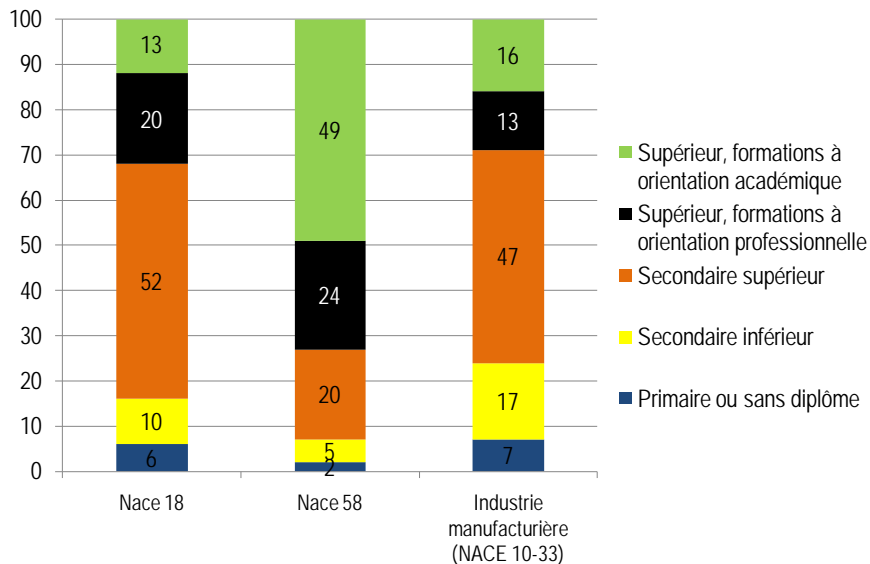


Source : Eurostat

### 2.2.3 Niveau de qualification

Nous pouvons déjà conclure du Graphique 1-8 que le niveau de qualification moyen dans l'industrie graphique était plus élevé que dans l'industrie manufacturière. Le Graphique 2-9 montre que le secteur de l'édition emploie la plus grande proportion de travailleurs hautement qualifiés (73 %). La part des hautement qualifiés dans le secteur de l'imprimerie est de 33 %, soit légèrement plus que dans l'industrie manufacturière.

Graphique 2-9 : Niveau de qualification moyen dans l'imprimerie, l'édition et l'industrie manufacturière, 2010-2012



Source : Enquête sur les forces de travail, SPF Economie

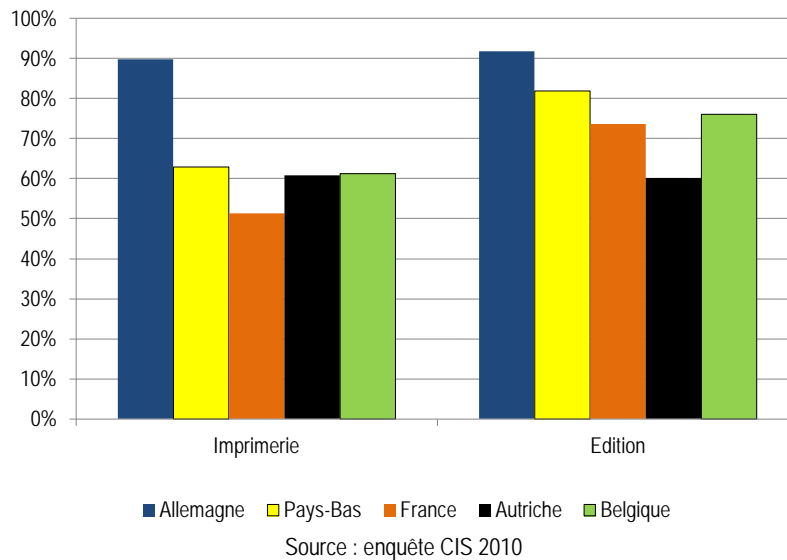
Il ressort de ce qui précède que le secteur de l'édition réalise des activités à plus forte intensité de connaissances que le secteur de l'imprimerie. L'utilisation et la transformation de ces connaissances en produits nouveaux ou améliorés peut engendrer des activités à plus haute valeur ajoutée.

### 2.2.4 Innovation

#### *Intensité de l'innovation*

Selon l'enquête CIS, une enquête sur les activités d'innovation des entreprises réalisée au niveau européen, environ 61 % des imprimeries et plus de 75 % des maisons d'édition mènent des activités d'innovation en Belgique. Nous utilisons en l'occurrence une définition au sens large de l'innovation, qui englobe à la fois l'innovation de produit ou de procédé et l'innovation non technologique (marketing ou organisation). Par comparaison avec le groupe de référence, la Belgique se situe à cet égard dans la moyenne.

Graphique 2-10 : % d'entreprises innovantes (2010)



### *Type d'innovation privilégié*

Pour poursuivre l'analyse des initiatives en matière d'innovation, nous faisons une distinction entre les innovations technologiques (concernant un produit ou procédé) et non technologiques (dans l'organisation ou au niveau du marketing). L'industrie graphique connaît principalement les innovations technologiques.

62 % des entreprises innovantes du secteur de l'édition procèdent à des innovations de produit. Ce pourcentage est relativement élevé en comparaison avec le chiffre de l'ensemble de l'économie (35 %). De plus en plus de livres et de journaux sont numérisés, leur version papier s'accompagnant d'une version électronique. En réalisant des innovations de produit, les maisons d'édition tentent de s'adapter à la demande croissante de produits numériques et de conquérir ainsi une place dans cette nouvelle chaîne de valeur. Elles sont suivies en la matière par des entreprises non graphiques actives dans le commerce électronique (e-commerce), comme par exemple Amazon, qui propose notamment des livres au format électronique.

Si nous examinons le nombre d'entreprises du secteur de l'édition ayant effectué une innovation de procédé, le chiffre est également supérieur à celui de l'économie dans son ensemble. Le fait que les maisons d'édition empruntent également la voie du numérique exige une adaptation des processus. Il s'agit par exemple de donner la priorité à des processus neutres quant au support qui permettent de mettre à disposition le même contenu sur des supports différents. L'intégration et l'automatisation des processus sont essentielles pour la publication sur des supports numériques<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> <http://www.gea.nl/index.php?id=3&command=bekijk&config=downloads&rec=88&downloadnu=true>

Tableau 2-4 : Ventilation des entreprises graphiques innovantes selon le type d'innovation en Belgique

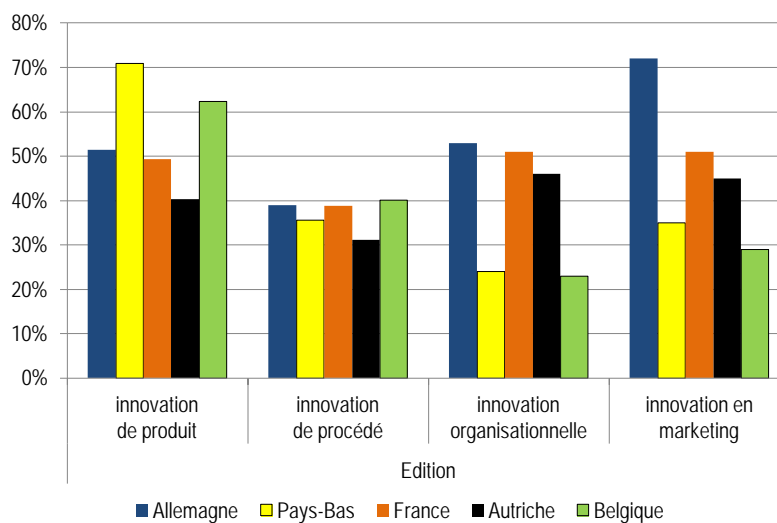
Type d'innovation		Imprimerie	Edition	Ensemble NACE
Technologique	innovation de produit	33%	62%	35%
	innovation de procédé	37%	40%	34%
Non technologique	innovation organisationnelle	31%	23%	31%
	innovation en marketing	33%	29%	29%

Source : enquête CIS 2010

Le secteur belge de l'imprimerie n'a pas un type d'innovation privilégié. Les innovations de procédé (37 %) sont légèrement plus fréquentes que les autres formes. La majorité des entreprises investissent dans des innovations susceptibles d'améliorer l'efficacité visant l'optimisation des processus. Citons à titre d'exemple la technique du « computer to plate », qui réduit le temps de préparation en production imprimée et permet de simplifier les opérations de prépresse.

La comparaison internationale effectuée au Graphique 2-11 pour le secteur de l'édition confirme les performances relativement bonnes de la Belgique en matière d'innovation de produit et de procédé. En revanche, elle confirme également le moindre développement des innovations de marketing et d'organisation.

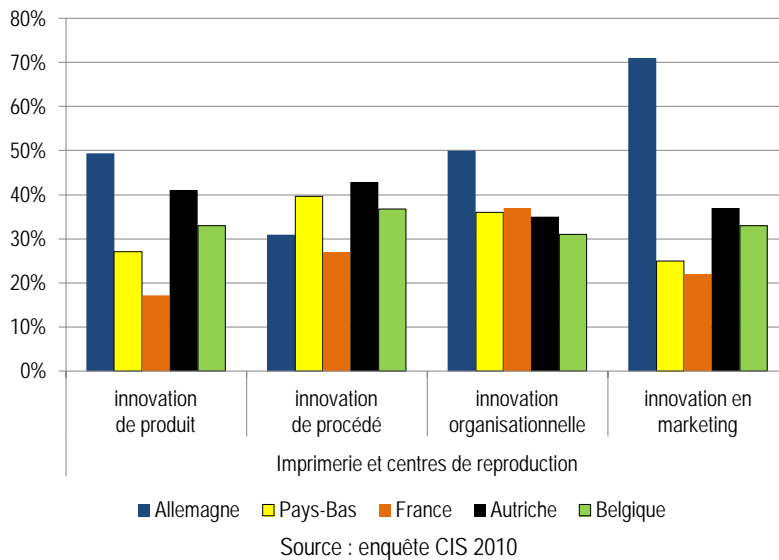
Graphique 2-11 : Comparaison internationale selon le type d'innovation, secteur de l'édition



Source : enquête CIS 2010

En ce qui concerne le secteur de l'imprimerie, la Belgique obtient des résultats proches de la moyenne des pays de référence pour les différentes formes d'innovation.

Graphique 2-12 : Comparaison internationale selon le type d'innovation, secteur de l'imprimerie

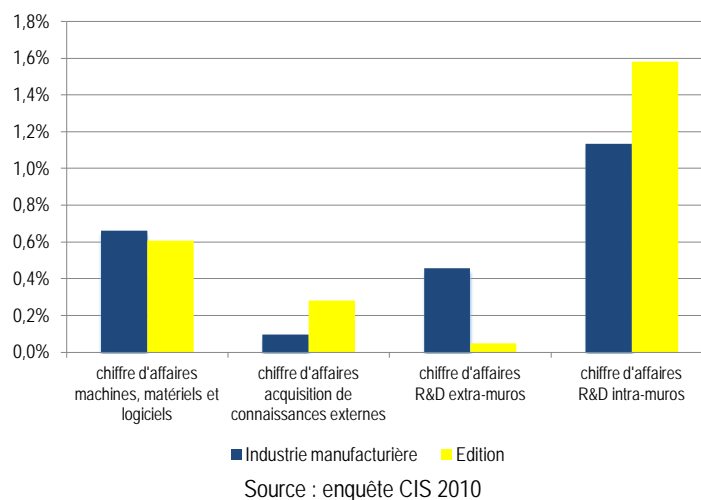


### *Types de dépenses d'innovation et lien avec des accords de coopération dans le secteur de l'édition*

La réalisation d'une innovation (technologique) nécessite souvent de nombreuses dépenses. Nous comparons ci-après la part du chiffre d'affaires de certaines catégories de dépenses dans le secteur de l'édition et dans l'industrie manufacturière (IM) en 2010. Les données sont issues de l'enquête CIS.

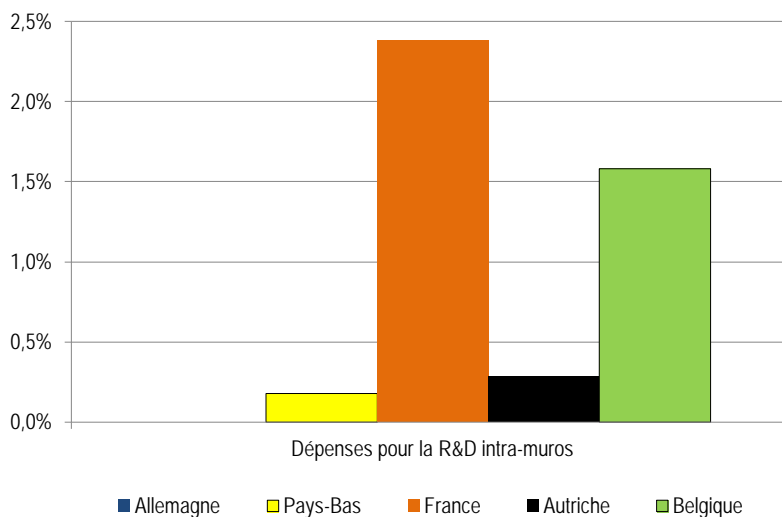
Nous commençons par le secteur de l'édition. Des quatre composantes indiquées, la part du chiffre d'affaires des dépenses de R&D intra-muros est la plus importante. En comparaison avec les autres secteurs de l'industrie manufacturière, cette part est plus élevée que la moyenne. La part des dépenses pour l'acquisition de connaissances externes dans le chiffre d'affaires est aussi supérieure à la moyenne de l'IM. La R&D intra-muros et l'acquisition de connaissances externes jouent donc un rôle relativement important dans la stratégie d'innovation du secteur belge de l'édition.

Graphique 2-13 : Répartition des dépenses d'innovation en % du chiffre d'affaires, entreprises du secteur de l'édition avec innovation technologique, 2010



La comparaison internationale figurant au Graphique 2-14 confirme le niveau relativement élevé des dépenses de R&D intra-muros des entreprises du secteur belge de l'édition en 2010.

Graphique 2-14 : Comparaison internationale des dépenses d'innovation pour la R&D intra-muros en % du chiffre d'affaires



Source : enquête CIS 2010

D'autre part, l'importance de l'acquisition de connaissances externes et de la R&D extra-muros transparaît des accords de coopération étroits entre les entreprises du secteur belge de l'édition et des consultants, des universités ou hautes écoles et des établissements de recherche publics et privés en comparaison avec les autres pays (cf. Tableau 2-5). Globalement, les maisons d'édition en Belgique sont plus enclines à nouer des partenariats que les maisons d'édition des autres pays examinés. En plus de la collaboration importante avec les établissements de recherche, la Belgique se caractérise également par un taux de coopération plus élevé avec les entreprises du même secteur, les clients et les fournisseurs. Ce dernier partenariat se reflète également dans le fait qu'une part relativement importante des dépenses d'innovation est destinée aux machines et logiciels (cf. Graphique 2-13).

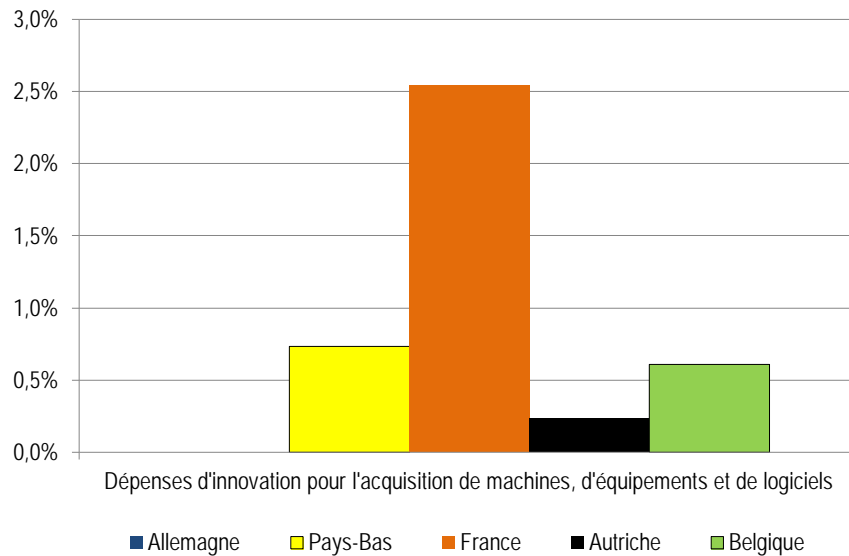
Tableau 2-5 : Initiatives de coopération des maisons d'édition avec innovation technologique (NACE 58)

	Allemagne	France	Pays-Bas	Autriche	Belgique
<b>engagement dans la coopération</b>	12%	38%	37%	56%	72%
coopération avec les entreprises à l'intérieur du même groupe	7%	18%	6%	31%	22%
coopération avec les fournisseurs de matériels et d'équipements	3%	24%	34%	0%	64%
coopération avec les clients et les consommateurs	6%	26%	3%	23%	33%
coopération avec les concurrents ou autres entreprises du même secteur	1%	17%	0%	21%	32%
coopération avec les consultants, laboratoires ou institutions privées en R&D	6%	13%	4%	17%	64%
coopération avec les universités ou écoles supérieures	2%	14%	2%	30%	56%
coopération avec les pouvoirs publics ou les institutions publiques de recherche	0%	11%	0%	17%	38%
coopération avec un partenaire national	12%	35%	36%	40%	70%
coopération avec un partenaire d'un Etat membre (ou futur) de l'UE ou d'un pays à l'intérieur de l'AELE (Association européenne de libre-échange)	3%	20%	4%	30%	35%
coopération avec un partenaire des Etats-Unis	0%	16%	4%	9%	2%
coopération avec un partenaire hors UE, AELE, USA, Chine ou Inde	1%	6%	0%	0%	1%
coopération avec un partenaire en Chine ou en Inde	0%	5%	0%	0%	0%

Source : enquête CIS 2010

Cependant, le poids de ce type de dépenses dans le chiffre d'affaires des entreprises du secteur belge de l'édition est faible en comparaison avec le groupe de référence international (cf. Graphique 2-15).

Graphique 2-15 : Comparaison internationale des dépenses d'innovation pour l'acquisition de machines, d'équipements et de logiciels

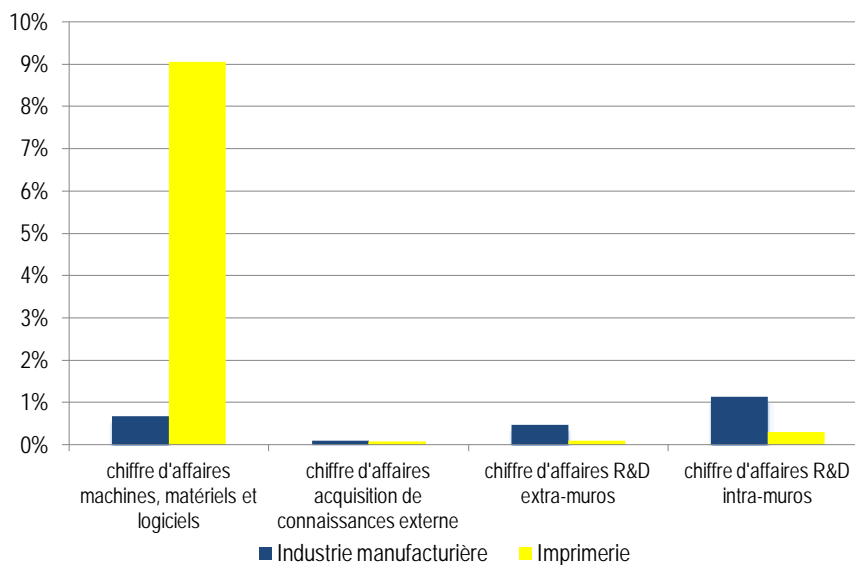


Source : enquête CIS 2010

### *Types de dépenses d'innovation et lien avec des accords de coopération dans le secteur de l'imprimerie*

Si nous examinons la part du chiffre d'affaires de quatre types de dépenses d'innovation dans les entreprises du secteur belge de l'imprimerie réalisant des activités d'innovation technologique, nous constatons que l'essentiel des dépenses concerne les machines, équipements et logiciels. Cette part est nettement plus grande que dans l'industrie manufacturière.

Graphique 2-16 : Répartition des dépenses d'innovation en % du chiffre d'affaires dans les entreprises du secteur de l'imprimerie avec innovation technologique

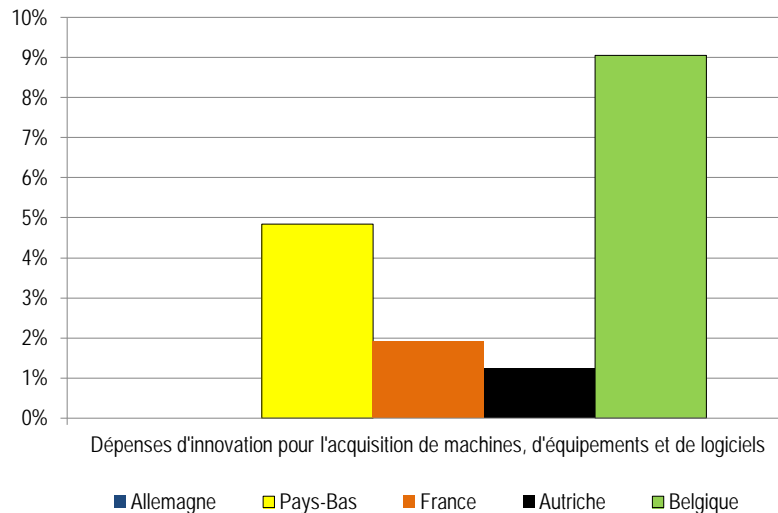


Source : enquête CIS 2010



Cette prépondérance apparaît aussi très clairement dans la comparaison internationale (cf. Graphique 2-17).

**Graphique 2-17 : Comparaison internationale des dépenses d'innovation pour l'acquisition de machines, d'équipements et de logiciels en % du chiffre d'affaires dans les imprimeries**



Source : enquête CIS 2010

En ce qui concerne la coopération, nous constatons que les initiatives en la matière sont globalement moins nombreuses dans l'imprimerie que dans l'édition en Belgique. Par rapport au groupe de référence international également, la coopération est plutôt faible. Les principaux partenaires des imprimeries sont les fournisseurs (cf. Tableau 2-6), ce qui correspond bien au niveau élevé des dépenses d'innovation pour le matériel et les logiciels (cf. Graphique 2-16). Le nombre d'imprimeries belges qui coopèrent avec leurs fournisseurs n'est toutefois pas si important en comparaison avec le groupe de référence international. Sur le plan international, les accords de coopération avec les homologues sectoriels et les consultants ou établissements privés de R&D ont plus de poids. Les liens avec les homologues sectoriels sont probablement renforcés par les entreprises qui se spécialisent dans des niches. En effet, malgré leur spécialisation, ces entreprises parviennent tout de même à proposer une offre complète de services via des accords de coopération (cf. infra).

**Tableau 2-6 : Initiatives de coopération des entreprises du secteur de l'imprimerie avec innovation technologique (NACE 18)**

	Allemagne	Pays-Bas	France	Autriche	Belgique
engagement dans la coopération	16%	24%	16%	32%	16%
coopération avec les entreprises à l'intérieur du même groupe	6%	2%	6%	13%	8%
coopération avec les fournisseurs de matériels et d'équipements	5%	21%	13%	26%	16%
coopération avec les clients et les consommateurs	14%	8%	7%	11%	8%
coopération avec les concurrents ou autres entreprises du même secteur	7%	2%	3%	0%	8%
coopération avec les consultants, laboratoires ou institutions privées en R&D	6%	2%	3%	8%	9%
coopération avec les universités ou écoles supérieures	4%	2%	5%	6%	1%
coopération avec les pouvoirs publics ou les institutions publiques de recherche	1%	1%	2%	9%	5%
coopération avec un partenaire national	13%	24%	16%	26%	12%
coopération avec un partenaire d'un Etat membre (ou futur) de l'UE ou d'un pays à l'intérieur de l'AELE (Association européenne de libre-échange)	12%	3%	11%	19%	12%
coopération avec un partenaire des Etats-Unis	4%	1%	1%	0%	1%
coopération avec un partenaire hors UE, AELE, USA, Chine ou Inde	4%	1%	0%	0%	0%
coopération avec un partenaire en Chine ou en Inde	5%	0%	:	0%	0%

Source : enquête CIS 2010

### *Innovation : des stratégies différentes*

Au sein de l'industrie graphique en Belgique, les entreprises d'édition et d'imprimerie semblent poursuivre des stratégies différentes en matière d'innovation. Les maisons d'édition collaborent de façon assez intensive avec différents partenaires : des clients aux établissements de recherche en passant par les fournisseurs et les entreprises du même secteur. Dans le cadre des partenariats avec leurs clients, les maisons d'édition identifient les souhaits et les besoins des clients de façon à y répondre plus efficacement. Elles investissent principalement leurs ressources dans la R&D intra-muros et, dans une moindre mesure, dans l'acquisition de connaissances externes. Sur cette base, les entreprises du secteur de l'édition sont à même de faire de l'innovation de produit.

Les entreprises du secteur de l'imprimerie se focalisent essentiellement sur la coopération avec les fournisseurs afin d'optimiser leurs processus et d'innover. Par rapport aux maisons d'édition, elles semblent adopter un rôle plutôt défensif. En comparaison avec le groupe de référence international, elles collaborent quand même un peu plus étroitement avec des établissements privés de R&D et leurs homologues sectoriels. La coopération avec les homologues sectoriels s'observe surtout dans les imprimeries qui se spécialisent dans un ou plusieurs types d'activités. Ces partenariats leur permettent de proposer des services complets en plus de leur(s) offre(s) spécialisée(s).

En se basant sur une analyse des modèles commerciaux d'une série d'entreprises graphiques performantes, il a été examiné si les résultats précités pouvaient être confirmés. Concrètement, l'analyse a porté sur une sélection d'entreprises graphiques qui, durant une période de 4 ans, entre 2008 et 2011, ont enregistré chaque année une augmentation de leur valeur ajoutée. Ceci a été fait sur la base d'une liste<sup>3</sup> de 200 entreprises graphiques en Belgique publiée dans la revue mensuelle *Nouvelles graphiques*. Le résultat de cette étude montre que les entreprises à succès dans le domaine de l'imprimerie et de l'édition ont recours à 5 stratégies différentes, qui sont aussi parfois complémentaires.

Une première stratégie consiste à produire un ou plusieurs produits de niche. Ainsi, certaines entreprises graphiques se spécialisent par exemple dans l'impression de très grands formats, de cartes à jouer, d'imprimés familiaux, d'imprimés pour PME locales ou dans l'impression d'autres matériaux que le papier, comme le verre ou le polyester. Ces niches font également ressortir l'importance de la créativité. Certaines entreprises ont par conséquent créé leur propre département de conception.

Une deuxième stratégie adoptée par les entreprises graphiques en croissance est d'opter pour la diversification de leur offre de services. En général, celle-ci s'accompagne de partenariats avec des entreprises du secteur, lesquels sont souvent le signe annonciateur de fusions ou acquisitions.

Par ailleurs, pour faire face à la numérisation, certaines entreprises en croissance misent sur l'élargissement de leurs services aux supports numériques, par exemple en étendant leur offre de mailing aux courriels, à l'internet et aux SMS ou en créant une plate-forme électronique qui commande et facilite les processus de communication de clients professionnels. Dans les segments où il n'y a pas d'alternative numérique, comme ceux des emballages et des étiquettes, cette stratégie est moins prisée. Toutefois, nous observons aussi dans ces segments une tendance à une plus grande spécialisation et personnalisation, ce qui se rapproche de la première stratégie.

---

<sup>3</sup> Source : Classement annuel des entreprises graphiques publié dans NG, mars 2013 et NG, mars 2011.

Outre l'offre de produits numériques, la technologie numérique peut aussi être utilisée pour améliorer les services liés aux supports imprimés. Ainsi, certaines entreprises en croissance profitent de l'émergence de l'e-commerce pour proposer des boutiques en ligne (« webshops »).

Enfin, nous constatons dans la majorité des entreprises en croissance un intérêt pour l'innovation et la créativité, et certaines d'entre elles disposent même de leur propre département de R&D.

Nous pouvons donc conclure que l'innovation, et en particulier l'innovation de produit, est un pilier important de la stratégie des entreprises graphiques performantes. La R&D et la créativité gagnent en importance. Dans ce contexte, les entreprises misent généralement sur la spécialisation et la réalisation d'une offre complète de services via une collaboration avec leurs homologues sectorielles. Les partenariats avec les fournisseurs portent notamment sur les applications logicielles, par exemple la mise en place de plateformes électroniques, qui permettent de valoriser les services fournis. Les activités ne se focalisent donc plus uniquement sur les médias imprimés, mais sur le multimédia. Les résultats de l'étude susmentionnés confirment les constatations que nous avons faites sur la base de l'enquête CIS.

### *Obstacles à l'innovation*

Malgré la présence d'entreprises graphiques innovantes prospères, certaines entreprises graphiques innovantes et non innovantes se heurtent à des barrières en matière d'innovation. L'enquête CIS sonde ces obstacles.

Les entreprises non innovantes des secteurs de l'imprimerie et de l'édition désignent comme principal obstacle à l'innovation « l'incertitude concernant la demande de services innovants ». Un deuxième frein important est le coût élevé de l'innovation. Les imprimeries et maisons d'édition non innovantes sont davantage influencées par les facteurs précités que les entreprises d'autres secteurs. L'impact étant moins prononcé pour les entreprises innovantes, il est probable que cet obstacle soit lié à un manque de connaissances sur la demande et sur les possibilités d'innovation. Les partenariats avec les clients peuvent permettre aux entreprises graphiques d'élargir les informations qu'elles possèdent sur la demande. Parmi les autres freins à l'innovation auxquelles sont confrontées les entreprises non innovantes du secteur de l'imprimerie figurent le manque de connaissances technologiques et la domination du marché par des entreprises établies.

Au sein de la branche innovante de l'industrie graphique, les problèmes de financement et le manque de personnel qualifié sont les principaux obstacles à l'innovation. Dans les imprimeries innovantes, la domination du marché est également un obstacle majeur, même si celle-ci semble peser encore plus pour les imprimeries non innovantes. Ceci pourrait notamment s'expliquer par le fait que les imprimeries innovantes misent davantage sur des marchés de niche dans lesquels l'impact des économies d'échelle et de domination du marché est moins prononcé.

Tableau 2-7 : Obstacles aux activités d'innovation

	Entreprises innovantes			Entreprises non innovantes		
	TOUTES les activités relatives à l'innovation	Imprimerie	Edition	TOUTES les activités relatives à l'innovation	Imprimerie	Edition
Manque de personnel qualifié	13%	12%	16%	8%	12%	7%
Manque de connaissances technologiques	4%	3%	0%	3%	20%	0%
Manque de connaissances de marchés	4%	1%	0%	3%	17%	0%
Difficultés à trouver des partenaires de coopération	5%	7%	2%	5%	11%	0%
Marché dominé par les entreprises établies	13%	12%	8%	10%	19%	0%
Incertitude concernant la demande de services innovants	10%	11%	26%	10%	38%	61%
Innovations dans le passé	5%	8%	0%	12%	16%	21%
Aucune demande de services innovants	6%	6%	0%	25%	19%	71%
Problème de financement à l'intérieur de l'entreprise ou du groupe	17%	24%	42%	11%	18%	0%
Problème de financement à l'extérieur de l'entreprise ou du groupe	9%	12%	9%	7%	12%	0%
Coûts extrêmes associés à l'innovation	16%	11%	10%	14%	27%	61%

Source : enquête CIS 2010

### 2.2.5 Taille des entreprises

Au Tableau 2-8, nous examinons la taille des entreprises à la lumière de leur contribution à l'emploi. Il ressort clairement des chiffres que, dans le secteur de l'imprimerie, les PME (ici : 0-199 tr.) emploient la majeure partie du personnel. Les grandes entreprises du secteur de l'imprimerie (ici :  $\geq 200$  tr.) ont créé environ 12 % de l'emploi en 2003. Leur part dans l'emploi a augmenté légèrement jusqu'en 2012 pour s'établir à 14 %. La contribution croissante des grandes imprimeries à l'emploi témoigne de l'existence d'économies d'échelle et s'explique probablement par des fusions d'entreprises d'imprimerie plus petites.

Si les petites et moyennes entreprises du secteur de l'imprimerie génèrent la majeure partie de l'emploi, les petites et moyennes entreprises d'édition sont moins présentes sur le marché du travail. En 2003, les grandes entreprises du secteur de l'édition contribuaient à l'emploi à raison de presque 46 %, cette part s'accroissant jusqu'à 52 % en 2012. La contribution croissante des grandes entreprises à l'emploi dans le secteur de l'édition résulte probablement d'un mouvement de concentration intervenu dans le passé, principalement au niveau des périodiques (Vandenhede, 2006), et qui se poursuit encore aujourd'hui.

Malgré leur domination, les petites et moyennes entreprises du secteur de l'imprimerie ressentent davantage que les entreprises d'édition la domination du marché des entreprises établies (cf. Tableau 2-7). Il est possible que, quelle que soit leur taille, les imprimeries effectuent des activités similaires, tandis qu'il existe dans le secteur de l'édition une séparation claire et nette entre les tâches réalisées par les petites et les grandes entreprises. Si les petites et grandes imprimeries évoluent davantage sur le même terrain d'action, elles se livreront entre elles une concurrence plus vive que les maisons d'édition.

Tableau 2-8 : Part des travailleurs dans des unités d'établissement de différente taille, comparaison entre 2003 et 2012

Branche d'activités	< 5 travailleurs	de 5 à 9 travailleurs	de 10 à 19 travailleurs	de 20 à 49 travailleurs	de 50 à 99 travailleurs	de 100 à 199 travailleurs	de 200 à 499 travailleurs	de 500 à 999 travailleurs	Plus de 1000 travailleurs	Total
1er Trim. 2003										
Imprimeries	1840	1948	2679	4410	2033	4284	1490	929	0	19613
Part (%)	9,38	9,93	13,66	22,49	10,37	21,84	7,60	4,74	0,00	100,00
1er Trim. 2012										
	1298	1207	1710	3370	2101	2686	2029	0	0	14401
	9,01	8,38	11,87	23,40	14,59	18,65	14,09	0,00	0,00	100,00
1er Trim. 2003										
Editions	669	434	681	1765	1075	987	1078	3625	0	10314
Part (%)	6,49	4,21	6,60	17,11	10,42	9,57	10,45	35,15	0,00	100,00
1er Trim. 2012										
	547	324	533	1376	992	697	1392	3427	0	9288
	5,89	3,49	5,74	14,81	10,68	7,50	14,99	36,90	0,00	100,00

Source : ONSS

### 3 La compétitivité de l'industrie graphique belge suivant le cadre d'analyse de Michael Porter

#### 3.1 Le cadre d'analyse de Porter

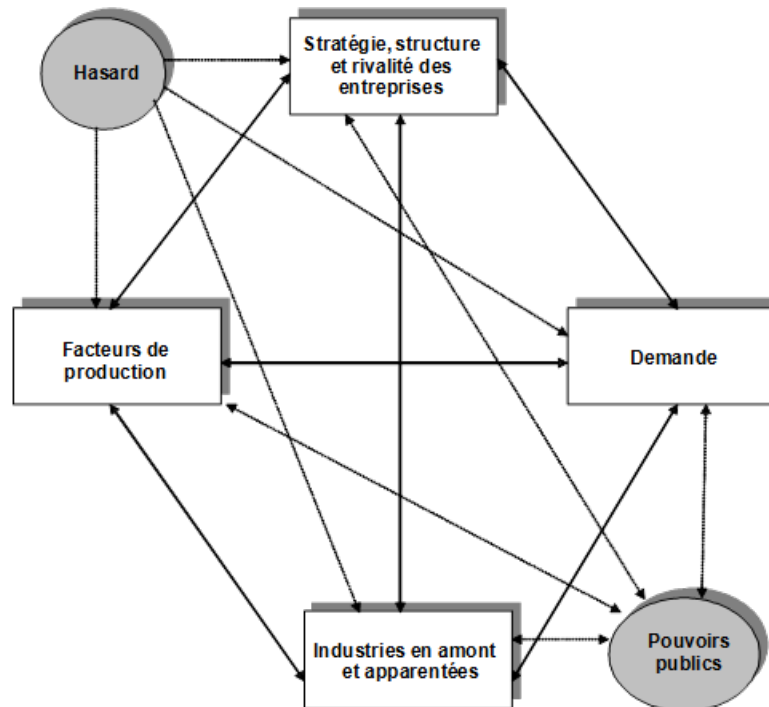
En matière de concurrence et de commerce international, on rencontre des définitions d'industries extrêmement vastes, comme « secteur bancaire », industrie « chimique » ou « secteur de la machine-outil ». En matière de stratégie, ces définitions ne sont pas pertinentes car, au sein de ces secteurs, la nature de la concurrence et la spécificité des avantages concurrentiels varient grandement. (Porter, 1993, p. 36).

Cette citation met en évidence qu'une analyse macroéconomique n'est pas suffisante pour analyser la compétitivité d'un secteur. Afin de décrire l'industrie graphique de manière structurée, nous utilisons par conséquent le cadre d'analyse microéconomique de Porter. Porter identifie quatre facteurs qui jouent un rôle dans la détermination de la compétitivité d'un secteur :

- les facteurs de production ;
- la demande ;
- les industries amont et apparentées ;
- la stratégie, la structure et la rivalité des entreprises.

Les pouvoirs publics et des événements fortuits jouent également un rôle important dans ce cadre d'analyse. Ils ont en effet un impact considérable sur les quatre facteurs déterminant la compétitivité d'un secteur.

Figure 3-1 : Le modèle du losange de Porter ou le processus interactif de création d'avantages compétitifs



Source : M. Porter, L'avantage concurrentiel des nations, ERPI, 1996

La figure ci-dessus présente les quatre déterminants de la compétitivité dans un losange symbolisant l'interaction entre ces déterminants. Chaque paramètre, et l'association des quatre, créent le contexte où naissent et s'affrontent les entreprises :

- la disponibilité relative des ressources et des compétences indispensables à l'obtention d'un avantage concurrentiel dans une industrie (les facteurs de production) ;
- les informations induisant le type d'opportunités qui seront perçues (la demande et les industries amont et apparentées) ;
- les directions dans lesquelles ressources et compétences seront déployées (la stratégie) ;
- les objectifs des actionnaires, des dirigeants et des salariés impliqués dans la poursuite de la compétitivité (la structure) ;
- la pression incitant les firmes à investir et à innover (la rivalité) (Porter, 1993, p. 79).

Selon Porter, c'est la spécificité d'un ou plusieurs de ces quatre déterminants qui fait en sorte qu'un secteur national devance ou non ses concurrents étrangers.

La mesure dans laquelle les caractéristiques d'une économie composent un « losange » favorable pour un secteur est déterminante pour la compétitivité de ce secteur. La répartition inégale des ressources naturelles, l'existence de modèles de consommation divergents et les grands investissements liés à la création de facteurs de production complexes ont pour effet qu'aucun pays ne peut être compétitif dans chaque secteur. Les secteurs pouvant être constitués de sous-secteurs dans lesquels différents éléments déterminent la compétitivité, il se peut en outre qu'un pays ne soit compétitif que dans certains sous-secteurs d'un secteur.

Parfois, la compétitivité des entreprises peut également être influencée par des facteurs qui dépassent les frontières nationales. Il convient donc de faire preuve de prudence au moment de remplir le « losange » de Porter au niveau national (Brouthers, 1997). Il est en effet plus que probable, en particulier dans une petite économie ouverte comme la Belgique, où sont actives de nombreuses entreprises internationales, que des facteurs étrangers exercent une influence sur la compétitivité des entreprises sises sur le territoire belge.

Nous remarquons également qu'une série d'auteurs ont formulé la critique selon laquelle la présence d'entreprises multinationales exerce une grande influence sur la compétitivité d'un secteur et que ce facteur doit dès lors être repris comme déterminant de la compétitivité dans le modèle de Porter (Brouthers, 1997, p. 54).

Le modèle décrit ici est par essence un modèle microéconomique. La réussite d'un secteur et, par extension, d'une économie, est expliquée en recherchant les facteurs déterminants pour le succès de chaque entreprise de ce secteur. La source de la prospérité et de la compétitivité internationale d'un pays se trouve par conséquent dans ses fondements microéconomiques (Porter et al., 2000, p. 2). Cette étude ne vise donc pas à identifier les facteurs qui déterminent la compétitivité de la Belgique, mais bien à identifier les facteurs qui sont à la base de la compétitivité des entreprises de l'industrie graphique belge.

Comme indiqué précédemment, les sources de la compétitivité sont regroupées en quatre déterminants selon le cadre d'analyse de Porter. Chacun de ces déterminants est ensuite subdivisé par Porter en un certain nombre de facteurs sous-jacents. Pour mieux comprendre la manière dont les facteurs sous-jacents caractérisant une industrie peuvent influencer sa compétitivité, nous proposons ci-après une analyse succincte des quatre déterminants figurant dans le « losange » de Porter : l'offre, la demande, les « clusters » ou grappes, la concurrence.

### 3.1.1 Le déterminant « Offre »

Parmi les facteurs de production, nous distinguons :

- les ressources humaines ;
- les ressources en savoirs ;
- les ressources en capital ;
- les ressources naturelles ;
- l'infrastructure.

Ces facteurs peuvent à leur tour être divisés en facteurs complexes et en facteurs élémentaires. Les premiers, tels l'infrastructure de communication, les instituts de recherche, les universités et la main-d'œuvre hautement qualifiée, exigent d'importants efforts d'investissements en équipements, formation, recherche et développement ; contrairement aux seconds, tels les ressources naturelles, la géographie, la main-d'œuvre peu ou non qualifiée, qui échoient de façon naturelle ou qui peuvent être obtenus moyennant de faibles investissements privés ou collectifs. Il est clair que les facteurs complexes sont à la base de l'avantage concurrentiel, cependant il est nécessaire de disposer de facteurs élémentaires en quantité et en qualité suffisantes afin de permettre aux facteurs complexes de voir le jour.

Les facteurs de production que l'on peut facilement acheter à l'étranger sont de toute évidence à l'origine d'un avantage compétitif moins durable que les facteurs de production plus spécifiques et spécialisés. Ces derniers exigent des investissements continus et peuvent difficilement être copiés par

d'autres pays. Ces dernières années, la mobilité des facteurs de production s'est globalement accrue. Pour la compétitivité des entreprises, il est dès lors devenu plus important de développer des méthodes de production moins mobiles et plus spécifiques en recourant par exemple à des économies d'échelle, à la différenciation de produit ou aux connaissances.

### 3.1.2 La demande

Le degré d'exigence de la demande intérieure, qui contraint les firmes locales à viser toujours le niveau le plus élevé en termes de qualité de produit et de richesses de gamme de services (Porter, p. 99), est à la source de l'avantage concurrentiel car il permet aux entreprises non seulement de se faire une idée de la demande globale mais d'anticiper les besoins de celle-ci.

Une demande exigeante et sophistiquée incite donc les entreprises à innover et à valoriser leur gamme de produits. De fait, une demande domestique forte et précoce ne constituera un avantage que dans la mesure où elle oriente l'industrie concernée vers des produits et des caractéristiques susceptibles de répondre au mieux à la demande internationale.

Une demande intérieure relativement grande peut permettre à une industrie de réaliser des économies d'échelle. Une faible demande intérieure peut en revanche inciter une industrie à exporter davantage. Comme nous l'avons déjà indiqué, il se peut que certains déterminants de la compétitivité d'une industrie belge aient été empruntés à ses partenaires commerciaux. C'est pourquoi il peut s'avérer intéressant, dans le cadre de cette étude, d'examiner la demande étrangère adressée à un secteur.

### 3.1.3 Industries amont et apparentées

La présence d'industries amont et apparentées peut procurer des avantages concurrentiels si ces firmes sont compétitives et si leurs activités sont coordonnées. La présence de fournisseurs en concurrence sur le plan global ne confèrera un avantage compétitif à l'industrie considérée que dans la mesure où les informations et ressources détenues par les firmes clientes profitent aux efforts d'innovation et de modernisation des fournisseurs. En outre, la proximité, de même que l'identité culturelle, favorisent la libre circulation de l'information entre firmes concurrentes.

La part de la valeur ajoutée réalisée par les entreprises elles-mêmes dans leur production donne une image du degré de sous-traitance des entreprises au sein de leur processus de production. L'évolution de cette part indique également dans quelle mesure les entreprises se consacrent par exemple à leurs activités de base. Ceci s'inscrit dans le cadre du quatrième déterminant du « losange » de Porter, à savoir la stratégie des entreprises.

La relation entre une entreprise et ses fournisseurs et entreprises apparentées est fortement dépendante de la stratégie et de la structure de cette entreprise.

### 3.1.4 Stratégie, rivalité et structure des entreprises

La rivalité domestique contraint les entreprises à proposer, à innover, à abaisser les coûts, à améliorer la qualité et les services, et à investir dans des méthodes et des nouveaux produits. Elle stimule l'innovation. (Porter, 1993, p. 131).

La rivalité entre les entreprises oblige en d'autres termes les entreprises à innover en permanence afin de se différencier de leurs concurrentes et de répondre le mieux possible aux exigences du marché. La dynamique du modèle de Porter souligne l'importance de ce facteur. Selon Porter, chaque avantage compétitif est en effet prédestiné à être adopté à terme par des concurrents tant à l'intérieur qu'à



l'extérieur du pays. Afin de pouvoir rester compétitive, une entreprise se doit donc de perpétuer ses avantages compétitifs, de revaloriser en permanence ses sources de compétitivité.

Le fait que les entreprises concurrentes parviendront un jour à copier les sources actuelles de compétitivité signifie également qu'une stratégie tournée vers l'innovation constitue une source de compétitivité plus durable qu'une stratégie axée sur l'imitation.

### **3.1.5 Le contexte au sens large**

La forme des quatre déterminants et leur interaction mutuelle déterminent la compétitivité des entreprises dans un secteur. Il n'en reste pas moins que la réussite des entreprises et des secteurs est fortement influencée par des facteurs contextuels plus larges. Il est en effet possible que le « losange de Porter » dans lequel opère une entreprise ne soit plus compétitif en raison de changements intervenus dans l'environnement macroéconomique. En outre, les différents déterminants figurant dans le losange peuvent subir des modifications à la suite de développements fortuits ou politiques. En effet, via par exemple la politique de l'enseignement et la définition des normes des produits, les pouvoirs publics définissent en grande partie la forme des quatre déterminants du « losange de Porter ». Des événements imprévus peuvent placer le « losange » d'une industrie devant des défis et, partant, influencer sa composition. Les industries qui disposent du « losange » le plus favorable seront les mieux à même de transformer les défis externes en avantage compétitif.

Une analyse de la compétitivité de l'industrie graphique belge doit donc prendre en compte la manière dont le contexte global a donné forme aux déterminants de sa compétitivité. En observant la façon dont les entreprises de l'industrie graphique ont réagi aux changements intervenus dans un large contexte, nous pourrions également mieux comprendre la dynamique concurrentielle qui caractérise ces entreprises. C'est pourquoi nous débutons notre analyse de la compétitivité selon la méthode de Porter par une description de l'environnement macroéconomique au moyen d'une analyse PEST. Autrement dit, nous identifierons les développements politiques, économiques, socioculturels et technologiques les plus influents pour l'industrie graphique belge.

## ***3.2 Description de l'environnement concurrentiel de l'industrie graphique via une analyse PEST***

L'analyse PEST décrit les variables politiques, économiques, sociales et technologiques qui ont eu une influence sur l'industrie graphique durant la période considérée. En étudiant ces (variations dans les) influences extérieures, nous pourrions mieux comprendre le comportement et la stratégie des entreprises. Plus précisément, une analyse du comportement des entreprises à la lumière de l'environnement variable que nous décrivons ici permettra d'identifier, dans la partie suivante, les principaux facteurs concurrentiels de l'industrie graphique belge.

### **3.2.1 Contexte politique**

Nous examinons le contexte politique à trois niveaux : européen, national ou régional.

### *Niveau européen*

Certaines décisions prises au niveau européen ont une influence sur les États membres de l'UE et leurs secteurs d'activité, dont l'industrie graphique. On observe que l'Europe accorde davantage d'importance aux aspects liés à l'environnement et à la santé.

L'intérêt pour les aspects environnementaux se retrouve notamment dans les objectifs d'Europe 2020. Ceux-ci visent entre autres, d'ici 2020, à réduire les émissions de gaz à effet de serre d'au moins 20 % par rapport aux émissions de 1990. Les entreprises devront contribuer à cet effort. À partir de 2013, les quotas d'émission, qui étaient initialement délivrés à titre gratuit, seront progressivement mis aux enchères par les États membres. L'industrie verra la part des quotas d'émission gratuits diminuer de 80 % en 2013 à 30 % en 2020 et 0 % en 2027 (UE, 2013). Des exceptions sont prévues pour les secteurs exposés à un risque de « fuite de carbone » (risque de déplacement de la production vers des pays qui ne sont pas soumis à des restrictions en matière d'émission de CO<sub>2</sub>). Ils pourront prétendre temporairement à une portion plus élevée de quotas d'émission gratuits afin de faciliter la transition vers une production pauvre en carbone. La Commission européenne a établi une liste de secteurs d'activité énergivores qui sont exposés, selon elle, à un risque significatif de « fuite de carbone ». Une sous-branche du secteur de l'édition, les « autres activités d'édition » (NACE 22.15, 2003), figure dans la liste (CE, 2009). Cette liste s'applique à la période 2013-2014 et ne contient, à l'exception des autres activités d'édition, aucun autre acteur de l'industrie graphique. Pour la majeure partie des entreprises graphiques, les quotas d'émission gratuits disparaîtront progressivement d'ici à 2027.

Une deuxième initiative européenne ayant un impact sur l'industrie graphique est la réglementation REACH. REACH est l'abréviation de « Registration, Evaluation and Authorisation of Chemicals » et influence en premier lieu les entreprises qui produisent des substances chimiques. Ces entreprises sont tenues d'enregistrer ces substances auprès de l'Agence européenne des produits chimiques, afin que celle-ci puisse évaluer correctement les risques et prendre les mesures nécessaires pour protéger la santé humaine et l'environnement (CE, 2007). Cette initiative fixe également des obligations pour les utilisateurs « en aval », parmi lesquels figurent les entreprises du secteur de l'imprimerie, qui devront par exemple vérifier que les cartouches d'encre qu'elles utilisent ne contiennent pas de substances non enregistrées avant de les exposer à leur personnel ou de commercialiser des produits finis (Factua, 2007).

Le règlement européen concernant les matériaux et objets destinés à entrer en contact avec des denrées alimentaires s'inscrit également dans l'objectif de garantir un environnement sécurisé et sain. Pour l'industrie graphique, il a pour conséquence que les emballages alimentaires imprimés doivent satisfaire à certaines exigences afin que le risque de contamination chimique des aliments soit minimalisé (CE, 2004).

### *Niveau fédéral*

La première initiative de niveau fédéral est l'avantage fiscal dont bénéficie l'industrie graphique. Ainsi, un taux réduit de TVA de 6 % est en vigueur pour les produits graphiques si ceux-ci répondent à certaines conditions. Concrètement, le taux réduit de TVA de 6 % s'applique aux livres, brochures, journaux, publications périodiques, livres d'images et albums à dessiner ou à colorier dans leur version finale, et à la musique manuscrite ou imprimée. Sont exclus de cette rubrique les ouvrages qui sont édités dans un but de réclame (AR du 20/07/1970 n° 20 et AR du 10/02/2009).

Une deuxième mesure publique vise à faire face aux périodes de crise conjoncturelle et de difficultés par le biais d'un régime de chômage temporaire. Celui-ci permet d'atténuer provisoirement les répercussions négatives des chocs conjoncturels sur l'emploi. Il peut être un instrument important dans des segments sensibles à la conjoncture comme celui des imprimés publicitaires.

### *Niveau régional*

Au niveau régional, une attention spéciale est accordée à la stimulation des secteurs créatifs et culturels. En 2006, le gouvernement flamand a créé le fonds « Cultuurinvest » en vue de stimuler le développement d'industries culturelles. On entend par industries culturelles les entreprises qui créent des produits ou des services au contenu culturel et souhaitent lancer ceux-ci sur le marché. Les médias imprimés et les maisons d'édition appartiennent à cette catégorie d'entreprises. Via « Cultuurinvest », les autorités flamandes veulent investir dans les industries culturelles, les soutenir et réinvestir les fonds dégagés dans le secteur proprement dit<sup>4</sup>. Toutes les initiatives ont pour but de donner aux secteurs davantage de marge et de moyens budgétaires afin de continuer à se développer à l'avenir. En Wallonie et à Bruxelles, une initiative similaire intitulée ST'ART apporte une aide financière aux entreprises culturelles et créatives. Les entreprises graphiques peuvent donc également y avoir recours<sup>5</sup>.

Les entreprises proposent également des initiatives aux pouvoirs publics. 26 organisations de l'industrie créative flamande sont rassemblées au sein de la plateforme « Overleg Creatieve Industrieën ». Ces organisations classent notamment parmi les industries créatives les médias imprimés, les imprimés publicitaires et de relations publiques, la communication imprimée et les nouveaux médias, à savoir des segments qui font partie du secteur graphique ou y sont étroitement liés. Dans leur note de vision, elles exposent une série de recommandations (politiques) et de stratégies à transposer dans l'industrie créative. Elles formulent six priorités politiques : (1) le renforcement de la visibilité et de la capacité à l'étranger, (2) la stimulation des clusters et de la collaboration, (3) l'intégration des compétences professionnelles et de l'entrepreneuriat dans les formations axées sur les industries créatives, (4) la création d'un climat fiscal favorable, (5) la mise en place d'une infrastructure optimale et, enfin, la garantie d'une rémunération équitable et la protection de la créativité<sup>6</sup>.

En plus de stimuler le développement des industries créatives, les autorités régionales s'efforcent de stimuler le commerce électronique (e-commerce). Celui-ci est notamment important pour les entreprises graphiques qui élargissent leurs services aux produits numériques. Tant en Flandre qu'en Wallonie, des initiatives sont lancées en vue de soutenir l'e-commerce via des primes aux entreprises pour la création d'un site web de commerce en ligne, un accompagnement individuel, des partenariats avec des bureaux de conseil. Ainsi, au niveau flamand, un projet intitulé « Commerciële Inspiratie » propose depuis peu un accompagnement individuel aux entrepreneurs en matière d'e-commerce. Du côté wallon, une prime est accordée pour la désignation d'un chef de projet qui oriente l'entreprise en matière d'e-commerce.

Enfin, le niveau régional s'intéresse également aux aspects environnementaux. Dans le prolongement de la réglementation au niveau européen, des mesures sont prises notamment dans le cadre de la consommation énergétique et du rejet d'émissions industrielles. Ainsi, en Wallonie, un accord a été

---

4 [http://www.cjasm.vlaanderen.be/cultuur/downloads/cultuurinvest\\_persmededeling31032006.pdf](http://www.cjasm.vlaanderen.be/cultuur/downloads/cultuurinvest_persmededeling31032006.pdf)  
<http://docs.vlaamsparlement.be/docs/stukken/2010-2011/g1117-1.pdf>

5 <http://www.start-invest.be/Introduction?lang=en>

6 [http://www.vvsg.be/Vrijtijdsbeleid/Documents/visienota\\_creatieve\\_industrie\\_n.pdf](http://www.vvsg.be/Vrijtijdsbeleid/Documents/visienota_creatieve_industrie_n.pdf)

conclu début 2008 entre les autorités wallonnes et le secteur papetier et graphique représenté par Fetra et Febelgra. Le secteur s'est engagé, pour la période 2005-2012, à accroître l'efficacité énergétique sectorielle de 12,6 % et à réduire les émissions de gaz à effet de serre au niveau sectoriel de 12,8 % (AM du 28/01/2008). L'évaluation des efforts énergétiques est en cours, mais les attentes sont favorables<sup>7</sup>.

Du côté flamand, une convention d'audit sectorielle a été adoptée en 2005<sup>8</sup> par le gouvernement flamand. Par rapport à l'accord de branche wallon, il s'agit d'une convention d'entreprises à laquelle chaque entreprise individuelle décide ou non d'adhérer. La convention impose à l'entreprise des objectifs en matière de consommation efficace de l'énergie en vue d'appartenir au gratin mondial d'ici 2012. Un plan énergétique décrivant la marche à suivre pour atteindre cet objectif est en cours d'élaboration.

### 3.2.2 Contexte économique

#### *Coûts de production*

Les prix énergétiques constituent un premier indicateur important du contexte économique. Une hausse du prix de l'énergie aura un impact sur la structure des coûts d'une entreprise. La sensibilité vis-à-vis de ces variations de prix sera relativement plus élevée lorsque cette entreprise opère au sein d'un secteur à forte intensité énergétique, comme le secteur de l'imprimerie. Le Tableau 3-1 compare les prix de l'électricité « tout compris » pour une PME en Belgique et dans les pays voisins en 2013. Nous pouvons y observer que les prix de l'électricité sont les plus élevés en Allemagne, suivie de la Belgique.

Tableau 3-1 : Comparaison internationale des prix de l'électricité (tout compris) pour une PME, 50 000 kWh, compteur simple (11/2013)

	€/an	c€/kWh
BE	9.101,71	18,20
DE	11.698,54	23,40
FR	6.140,09	12,28
NL	7.872,34	15,74

Source : CREG

Outre les prix énergétiques, les prix du papier ont également un effet sur les coûts de production des imprimés. En dépit du creux de la mi-2009, le prix moyen actuel du papier est plus élevé qu'en 2006. Les matières premières sont donc devenues plus chères à l'achat, ce qui provoque une hausse des coûts de production du secteur de l'imprimerie. Le prix du papier est influencé par différents facteurs, parmi lesquels la disponibilité de pâte à papier intérieure. Si nous examinons l'origine de la pâte à papier fraîche (non recyclée) consommée dans l'industrie graphique, nous observons que 45 % de celle-ci provient de fabriques de pâte à papier belges. La pâte fraîche issue des forêts belges peut donc satisfaire à une partie des besoins domestiques, mais pas à leur intégralité (source : Cobelpa, 2012). En ce qui concerne la pâte à papier recyclée, la production a considérablement augmenté en Belgique à partir des années 90. En 2010, le nombre de tonnes produites de pâte recyclée était deux

<sup>7</sup> Entretien téléphonique avec Willem Van Veen, conseiller environnemental Fetra, 9/04/2013, 14 h 10

<sup>8</sup> Conditions d'adhésion des entreprises : (1) tous les secteurs avec codes NACE dans les sections C (Industries extractives) et D (Industrie manufacturière) de la Nomenclature des activités économiques, tel que défini dans le règlement européen n° 3037/90, NACE-BEL 2003, (2) consommation énergétique : au moins 0,1 mégajoule et (3) ne pas avoir adhéré à la convention de benchmarking.

fois plus élevé que pour la pâte fraîche<sup>9</sup> et les fibres recyclées représentaient 2/3 des matières premières fibreuses consommées par le secteur papetier belge. La pâte recyclée est donc devenue une source majeure pour la production belge de papier, en particulier pour les emballages et journaux qui sont composés d'une grande proportion de fibres recyclées (source : Cobelpa, 2012).

En plus du prix de l'énergie et du papier, le prix de l'encre joue également un rôle important dans la compétitivité en matière de coûts des entreprises graphiques. Une demande forte combinée à des limites de production, une hausse des prix des matières premières et des regroupements d'entreprises sur le marché de l'encre ont engendré une augmentation des prix de l'encre<sup>10</sup>. Celle-ci se fait au détriment de l'industrie graphique.

Dans le contexte de la numérisation, nous examinons un dernier déterminant du contexte économique, à savoir les tarifs de télécommunications. Ceux-ci sont déterminants pour le développement des applications et services web et l'utilisation de nouvelles technologies informatiques, qui représentent un enjeu futur de taille pour les entreprises graphiques. Bien que des améliorations semblent s'être produites récemment dans ce domaine, les tarifs de télécommunications belges sont relativement élevés, en particulier pour l'internet mobile. C'est un frein au développement du commerce mobile (m-commerce).

### ***Surcapacité structurelle + sensibilité à la conjoncture***

L'utilisation de technologies d'efficacité énergétique conjuguée à une diminution de la demande engendre une surcapacité sur le marché des médias imprimés. Confrontée par ailleurs à une faible conjoncture, l'industrie graphique est doublement touchée. En temps de crise, les entreprises doivent en effet faire des économies et réduisent en premier lieu les dépenses publicitaires, d'où une diminution du volume d'affaires issu de l'impression d'annonces publicitaires. En outre, en période de basse conjoncture, les entreprises graphiques, qui sont constituées d'une grande majorité de PME, rencontrent des difficultés à obtenir des crédits bancaires, ce qui affaiblit leur capacité budgétaire à effectuer des investissements de renouvellement et de rationalisation. Ces investissements sont pourtant un moteur important du maintien et de l'amélioration de la position des entreprises graphiques dans la chaîne de valeur. Ils ont donc un effet structurel important.

### ***Positionnement géographique***

Un autre élément déterminant le contexte économique est le positionnement géographique. En la matière, la Belgique se situe au centre du marché européen. Puisque la majeure partie des exportations sont axées sur l'UE, et en particulier sur les pays voisins, il s'agit d'une base de départ idéale pour les exportations de produits graphiques. La Belgique dispose de l'infrastructure nécessaire et est facilement accessible via toute une série de canaux de transport. Les entreprises papetières et graphiques belges se sont installées autour de cette infrastructure. En outre, on observe qu'elles se concentrent principalement au sein et autour des grandes villes, par exemple Anvers. Elles se situent de la sorte à proximité du client, ce qui constitue un avantage compétitif pour des entreprises qui visent à offrir un service personnalisé avec un court délai de livraison.

---

<sup>9</sup> <http://www.cobelpa.be/fr/pu19.html>

<sup>10</sup> <http://grafisch-nieuws.knack.be/nieuws/nieuws/stijging-van-de-inktprijzen/article-4000216742669.htm>

### *Contexte économique international*

L'attractivité des pays BRIC s'accroît pour les investisseurs. Ces pays disposent d'une classe moyenne grandissante dont le revenu disponible augmente (CATALYST, 2011). La délocalisation de certaines industries vers les pays BRIC peut avoir une influence sur le fonctionnement du marché graphique. Ainsi, les unités de production et d'impression des emballages sont souvent situées à proximité les unes des autres afin d'écourter au maximum le délai de production. Si la production d'emballages est délocalisée dans des pays BRIC, les activités d'impression suivront en toute logique. Cette remarque vaut également pour d'autres branches d'activité étroitement liées à l'industrie graphique.

Selon la « European federation for print and digital communication » (Intergraf), le nombre d'entreprises actives dans l'industrie chinoise de l'impression a été multiplié par huit entre 1985 et 2006, passant de 11 000 à 97 000. L'industrie chinoise de l'impression opère de plus en plus sur le terrain des imprimeries européennes, mais elle est surtout axée sur des segments de produits spécifiques. Elle se focalise principalement sur des activités standardisées à gros tirage caractérisées par une forte intensité de main-d'œuvre et de longs délais de livraison. Nous pensons par exemple aux agendas, calendriers, livres (pour enfants) (Intergraf, 2008). À ce jour, les échanges commerciaux de produits graphiques belges sont essentiellement axés sur les pays voisins et sont relativement peu influencés par l'émergence du marché graphique chinois. Les chiffres ci-dessus révèlent toutefois que le marché graphique connaît une forte croissance en Chine et que l'impact sur la Belgique et ses pays voisins se fera davantage sentir au fil du temps.

La Chine n'a commencé que plus tard à investir dans le développement de son industrie graphique, la qualité de ses produits restant provisoirement inférieure à celle des produits belges. La Belgique s'est donc encore assuré pendant longtemps un avantage compétitif. La Chine est toutefois en train de rattraper progressivement ce retard sur le plan de la qualité. Alors qu'elle utilisait dans le passé des machines d'occasion en provenance de Belgique (Europe), la Chine a recours de plus en plus souvent aujourd'hui à des machines neuves. Le repli de la demande de machines d'occasion belges fait baisser le prix de celles-ci. En raison de la diminution des revenus liés à leur vente, le montant réinjecté dans le circuit d'investissement belge est réduit (Pijpops, 2006).

### **3.2.3 Environnement socioculturel**

#### *Facteurs sociaux*

La population belge en âge de travailler se compose d'une proportion relativement élevée de personnes hautement qualifiées. Les entreprises graphiques peuvent y puiser de la main-d'œuvre adaptée pour leurs activités à forte intensité de connaissances, principalement les activités d'édition et de prépresse.

Par ailleurs, la main-d'œuvre belge est caractérisée par son plurilinguisme. Le français, le néerlandais et l'allemand sont des langues officielles en Belgique et l'anglais connaît aussi un taux de pénétration élevé dans la culture linguistique belge. Cela se traduit parfois par une anglicisation de la langue maternelle. Ce plurilinguisme peut faciliter la communication avec les partenaires commerciaux étrangers et, partant, le commerce international de produits graphiques.

Le vieillissement de la population belge, et surtout de la population flamande, constitue toutefois un problème en termes d'offre de travail. Le nombre de personnes en âge de travailler ne cesse de se contracter. En 1997, il y avait dans l'industrie graphique deux jeunes travailleurs (18-29 ans) pour un

travailleur âgé ( $\geq 50$  ans). En 2006, ce ratio s'était réduit de moitié. Le secteur papetier et graphique est marqué par un taux de sortie potentiel élevé<sup>11</sup>. Le vieillissement des effectifs aura pour effet d'accroître les disparitions naturelles d'emplois, le nombre de postes à pourvoir et, partant, le besoin de nouveaux travailleurs.

Les entreprises graphiques rencontrent des difficultés à trouver des travailleurs qualifiés dans le domaine graphique. Une enquête menée par le Grafoc en 2008-2009 a révélé un faible afflux d'étudiants dans l'enseignement graphique. La non-connaissance du secteur, l'image surannée de celui-ci, des emplois moins bien rémunérés et le manque de postes vacants en raison de fermetures sont avancés comme principaux arguments. Au-delà du manque de formation graphique, les travailleurs potentiels disposeraient selon les entreprises graphiques d'une expérience insuffisante. Les entreprises graphiques déclarent également recevoir peu de réponses à leurs offres d'emploi. Le secteur est caractérisé par plusieurs métiers en pénurie, principalement dans le domaine des activités d'impression et de finition ou post-presse (Grafoc, 2010). La part des offres d'emploi pour des professions en pénurie<sup>12</sup> reste pourtant relativement limitée (37 %) dans le secteur papetier et graphique par rapport aux autres secteurs examinés dans l'étude (KUL pour le compte d'Acerta, 2007).

Les futurs travailleurs et les clients potentiels du secteur graphique sont issus de la génération Z. Ils ont grandi à l'ère du numérique. À l'avenir, le secteur graphique devra plus que jamais répondre aux besoins numériques de ce nouveau type de clients. Il s'agira donc aussi de recruter des travailleurs disposant des aptitudes numériques adéquates. L'impression devient une composante des services intégrés de communication fournis par l'industrie graphique. L'intérêt pour l'utilisation de différents canaux médiatiques va s'accroître.

Outre cette tendance haussière du numérique, la perception (l'« expérience ») est importante au sein d'un secteur créatif comme le secteur graphique. Les clients deviennent plus exigeants, ils veulent ajouter un petit plus à leurs imprimés. L'industrie graphique y répond en exploitant les points forts du papier qui représentent une plus-value par rapport à la variante numérique. Ainsi, certaines entreprises jouent sur l'odeur, le goût et le toucher du papier (plus d'informations au point 3.2.4).

Parmi ces exigences plus élevées du client figure également un intérêt croissant pour les questions environnementales. Dans les circonstances climatiques actuelles, les clients sont conscients de la nécessité de se préoccuper de l'environnement. Par conséquent, ils imposent aussi dans ce domaine des exigences toujours plus grandes vis-à-vis des imprimés qu'ils achètent. Celles-ci comprennent l'utilisation de papier recyclé, les certificats environnementaux, la contribution à la foresterie et à la gestion des forêts.

### 3.2.4 Environnement technologique

#### *Facteurs technologiques*

Les évolutions dans le domaine des TIC ont eu un impact majeur sur l'industrie graphique. Le développement de l'internet a eu pour effet de rendre disponibles (souvent gratuitement) de nombreuses informations. L'éditeur n'est plus un passage obligé pour publier un message (Memori (2013), p. 34).

---

<sup>11</sup> Les sortants potentiels incluent les travailleurs qui sont moins de 5 ans plus jeunes que l'âge moyen de sortie ou qui ont atteint l'âge de sortie moyen de 56,5 ans ou sont plus âgés.

<sup>12</sup> Sur base du nombre total d'offres d'emploi disponibles au VDAB en 2006.

Le développement de nouveaux vecteurs d'informations comme la liseuse électronique ou l'iPad permet de lire journaux et livres dans un format électronique. L'extension des moyens de communication, notamment au courriel et au SMS, est intégrée dans les services fournis par les centres de plibpostage. Les éditeurs élargissent leur offre via une plate-forme numérique.

Selon Smithers Pira (Printing Industry Research Association), le monde du livre traverse une transformation de l'analogique vers le numérique comme l'a connue par le passé l'industrie de la musique et du cinéma. La demande de livres électroniques reste toutefois pour le moment inférieure à celle des versions imprimées (Pira International, 2012, p. 116). Le développement de l'e-commerce a besoin de temps et n'est possible que si la confiance est instaurée en matière de paiements en ligne et de sécurité du web. Il ressort de l'Eurobaromètre que 41 % des particuliers en Belgique, contre 38 % au sein de l'UE, s'inquiètent de la sécurité des paiements en ligne. Le commerce électronique est toutefois en croissance et la proportion de Belges ayant effectué des achats en ligne au cours de l'année écoulée atteint 43 %. Des efforts doivent cependant encore être fournis pour réaliser l'objectif de l'Agenda numérique pour l'Europe, qui s'est fixé un critère de 50 % d'ici 2015 (SPF Economie, 2012).

D'un autre côté, les supports numériques ne doivent pas nécessairement faire de l'ombre à leur variante papier ; ils peuvent offrir une plus-value à l'exemplaire imprimé. Les éditeurs de journaux et de périodiques peuvent par exemple renforcer les liens entre le papier et l'internet en utilisant des codes Quick Response (QR) imprimés. Le code QR imprimé est scanné ou saisi manuellement par le lecteur dans le site web correspondant. Il permet d'accéder à l'article électronique similaire ou à des informations complémentaires sur l'objet, par exemple des photos additionnelles ou un extrait vidéo. En Asie, cette technique est déjà largement utilisée par les éditeurs et les publicitaires<sup>13</sup>.

Un autre exemple d'emballages interactifs peut être examiné dans le contexte de la « réalité augmentée ». Cette technique consiste à enrichir la réalité, par exemple en incrustant des images informatiques sur un emballage. Citons à titre d'exemple la « Lego Digital Box » qui, via la lecture du code-barres de l'emballage, projette le contenu de la boîte en 3D sur un écran. C'est une plus-value pour l'emballage et cela donne au client des informations complémentaires sur le produit proposé.

Un troisième exemple d'emballages interactifs est l'électronique imprimée, et notamment l'utilisation de l'étiquette « Radio Frequency Identification » (RFID) imprimable en remplacement du code-barres. L'avantage de cette application est que les données de l'étiquette peuvent être lues en utilisant les fréquences radio. Il n'est donc plus nécessaire de passer chaque produit du caddie sous un scanner de codes-barres lorsque les données de prix ont été stockées dans l'étiquette RFID. Cela représente un gain de temps considérable. L'étiquette peut également contenir davantage de données que le code-barres traditionnel.

L'électronique imprimée peut également être utilisée, par exemple, pour indiquer la température ou la durée de conservation d'un produit alimentaire en plaçant sur l'emballage des zones qui changent de couleur. Pour ce faire, des éléments électroniques polymères – matières plastiques conductrices d'électricité – sont imprimés sous forme d'encre sur l'emballage. L'impression s'effectue au moyen de techniques offset ou numériques sur différents supports, comme le plastique, le papier et le carton<sup>14</sup>.

---

<sup>13</sup> <http://www.publishr.nl/2009/11/qr-codes-een-nieuwe-manier-om-lezers-van-folio-naar-online-te-converteren/>

Lee en Liao; A Novel User Authentication Scheme Based on QR-Code, 2010

<sup>14</sup> <http://monsterkamer.nl/2013/03/05/hoe-verpakkingen-gaan-meedenken/>



Au-delà des nouveautés, les technologies peuvent aussi engendrer des gains d'efficacité. Dans ce contexte, ce sont surtout les processus qui sont visés. Ainsi, grâce au passage aux épreuves électroniques, les imprimeries ne doivent plus produire des épreuves papier avant de lancer une tâche d'impression. Des applications web comme le « web-to-print » permettent aux clients de fournir eux-mêmes la mise en page de leur dépliant ou carte de visite. Les activités de préparation ou de prépresse du secteur de l'imprimerie sont ainsi transférées en partie vers le client. Ceci s'inscrit dans le cadre de l'évolution vers une fourniture de services sur mesure caractérisée par une participation plus grande du client.

Enfin, l'« expérience globale » gagne en importance dans un secteur graphique créatif (voir aussi 3.2.3). Ce dernier répond volontiers à ce souhait. Un bel exemple est constitué par l'édition récente de timbres-postes à l'odeur et au goût du chocolat par l'imprimerie de Bpost. L'arôme du chocolat a été ajouté à l'encre et un goût chocolat a été incorporé dans la partie gommée des timbres. L'objectif est d'insuffler une nouvelle vie aux timbres-postes ordinaires afin de faire face à la baisse de consommation observée ces dernières années en raison notamment du recours grandissant à l'e-mail et aux timbres autocollants.

### **3.3 Analyse des avantages compétitifs de l'industrie graphique**

#### **3.3.1 Facteurs de production**

Le capital est un facteur de production important pour l'industrie graphique, et en particulier pour le secteur de l'imprimerie. Il ressort d'une analyse chiffrée, que le secteur belge de l'imprimerie a considérablement investi par rapport aux pays de référence (cf. Graphique 2-7), notamment dans les presses numériques, les logiciels correspondants et la finition automatisée. La Belgique est également très performante dans le domaine de l'innovation de procédé, ce qui semble indiquer que les technologies les plus récentes sont utilisées. En raison de l'évolution rapide de la technologie, il conviendra toutefois de poursuivre ces investissements à l'avenir, les TIC jouant à cet égard un rôle de plus en plus important.

Ce constat ne s'applique pas uniquement à l'imprimerie, mais aussi à l'édition. Le manque de connaissances en matière de TIC pourrait toutefois constituer un obstacle pour les entreprises graphiques. Memori (2013) constate par exemple que les petits éditeurs ont besoin de connaissances sur les possibilités des TIC et qu'ils souhaitent une aide indépendante dans le cadre de la sélection et de la mise en œuvre de solutions TIC (Memori, 2013).

Les évolutions dans le domaine des TIC ont également un impact sur la demande de capital humain. Tout d'abord, ces évolutions ont pour effet d'automatiser de plus en plus certaines opérations simples et de complexifier les autres tâches des travailleurs. Ainsi, la technologie « web-to-print » (WTP) rend superflue la mobilisation de personnel pour la mise en forme d'impressions simples comme des cartes de visite ou des brochures. Le client est en effet en mesure de préparer lui-même ces tâches d'impression via le programme WTP.

En revanche, l'intensité en connaissances des emplois restants ne cesse d'augmenter. Nous constatons que les entreprises du secteur de l'édition recourent de plus en plus aux TIC. À titre d'exemple, certaines d'entre elles développent des plateformes d'édition numériques pour répondre à la demande de produits numériques. Ces nouvelles formes de fourniture de services ne nécessitent pas de personnel spécialisé. Il est toutefois positif de constater que le succès des formations web augmente. En revanche, l'inscription aux formations plus traditionnelles est en baisse. Les entreprises graphiques rencontrent des difficultés à attirer du personnel qualifié pour leurs activités d'impression

plus traditionnelles, comme le métier d'imprimeur. Cette profession figure sur la liste des métiers en pénurie du VDAB pour 2013. L'ONEm reconnaît également l'existence d'une forte pénurie de main-d'œuvre dans la formation d'imprimeur. En outre, les travailleurs du secteur papetier et graphique sont caractérisés par des taux relativement élevés de sortie volontaire et de sortie potentielle induite par le vieillissement démographique.

### 3.3.2 La demande

Sous l'influence de la numérisation et de l'émergence de nouveaux pays sur le marché graphique, la demande de médias imprimés en Belgique diminue. Il en résulte une surcapacité et une concurrence plus vive sur le marché. La demande de médias numériques est par contre en augmentation. La demande de livres, journaux ou publicités numériques progresse au détriment de la demande de supports imprimés. À l'heure actuelle, de nombreux utilisateurs considèrent toutefois que les contenus numériques sont relativement accessibles et gratuits et ils sont dès lors peu disposés à payer pour les obtenir (Memori (2013), p. 40).

L'usage grandissant de l'internet et de la messagerie électronique est mis à profit par le secteur de la publicité pour diffuser des publicités par voie électronique et réduire les publications papier, ce qui met sous pression les rentrées des journaux et périodiques imprimés. Les recettes publicitaires engendrées via les canaux numériques sont en effet nettement plus faibles (Memori (2013), p. 40).

Un autre élément important de la demande est la sensibilité à la conjoncture des imprimés, en particulier sur le marché de la publicité, ce qui fragilise encore plus le secteur en période de basse conjoncture. Les dépenses publicitaires, un poste de dépenses qui est structurellement sous pression en raison de la diminution des ventes de médias imprimés, sont en effet les premières à faire l'objet d'économies en temps de crise.

En outre, la demande est plus exigeante et les clients privilégient davantage les produits de niche personnalisés en petite quantité aux produits standardisés à gros tirage. Les entreprises graphiques travaillent de plus en plus sur la base de projets individuels. Cette tendance s'observe dans un grand nombre de segments, des imprimés commerciaux aux emballages. On attend des entreprises graphiques un travail plus créatif dans le cadre duquel elles misent sur l'innovation et la transformation de connaissances en produits et services nouveaux ou améliorés.

Dans le segment des articles standardisés, les entreprises graphiques belges peuvent toutefois encore être favorisées si la rapidité de livraison et la flexibilité sont des critères importants. C'est un avantage dont elles disposent par rapport à l'industrie graphique des pays en croissance. Par ailleurs, les articles plus lourds, comme les livres, peuvent représenter un avantage sur le plan des coûts (de transport) pour l'industrie graphique belge par rapport aux pays émergents.

### 3.3.3 Industries amont et apparentées

Les échanges commerciaux entre homologues sectoriels ont fortement augmenté ces dernières années. Ceci s'explique probablement par une tendance à la spécialisation des entreprises graphiques et à une coopération plus intense entre ces entreprises (plus d'informations au point 3.3.4).

En dehors de leurs homologues sectoriels, les entreprises de l'industrie graphique peuvent compter en Belgique sur un secteur des services aux entreprises bien développé. Celui-ci permet aux entreprises de se focaliser sur leurs activités principales et de sous-traiter des tâches annexes comme les activités comptables et juridiques ou la traduction. Dans un secteur sensible à la conjoncture comme celui de l'imprimerie, les agences de recrutement et d'intérim sont également d'importants fournisseurs de

services. Ces dernières peuvent en effet absorber les pics de volumes de production. L'intérêt pour la sous-traitance de services TIC augmente, mais le manque de connaissances du marché des TIC et le besoin d'une assistance indépendante constituent pour de nombreuses petites entreprises un obstacle à la réalisation d'innovations en la matière (Memori, 2013).

L'importance des intrants en provenance de fournisseurs belges de papier et de pâtes à papier a baissé selon les chiffres de 2000 et 2005. Ceci pourrait s'expliquer par la disparition ou la délocalisation de travaux d'impression standardisés à gros tirage, par le recul de la demande de papier dans le contexte de la numérisation et/ou par l'augmentation des importations de papier, qui fait baisser la demande de papier fabriqué en Belgique.

### 3.3.4 Structure, stratégie et rivalité

Le paysage graphique en Belgique est composé d'une grande proportion de petites entreprises familiales. Pour ce qui est du secteur de l'imprimerie, cet aspect apparaît plus clairement dans le Tableau 2-8. Les petites et moyennes entreprises d'imprimerie (0-199 tr.) emploient la grande majorité du personnel. Dans le secteur de l'édition, la répartition entre PME et grandes entreprises tend plus vers le 50-50. Ce secteur a déjà connu un mouvement de concentration dans le passé, principalement au niveau des périodiques (Vandenheede, 2006), et celui-ci se poursuit aujourd'hui. Malgré ce mouvement de concentration, nous constatons sur la base des statistiques structurelles sur les entreprises que la taille moyenne des entreprises du secteur de l'édition est relativement petite par rapport aux pays voisins et à l'Autriche. Le même constat s'applique dans le secteur de l'imprimerie.

Les entreprises graphiques belges se situent essentiellement dans les grandes villes, comme Anvers et Bruxelles. Puisque plus des trois quarts de la production sont destinés à la consommation intérieure, la localisation centrale assure une proximité suffisante avec le client. Cela ouvre des perspectives en matière de service personnalisé et de délai de livraison rapide.

Les PME ont assurément des avantages (p.ex. la flexibilité) mais elles rencontrent souvent des difficultés pour financer leurs investissements. En conséquence, elles collaborent souvent avec leurs homologues sectorielles. Ce phénomène se produit surtout dans des segments où la personnalisation, la spécialisation et les imprimés à petit tirage sont dominants. Cette collaboration est souvent le signe annonciateur d'une fusion ultérieure. Cela s'exprime ces dernières années par une tendance à l'agrandissement d'échelle. Un exemple récent de collaboration intensive entre plusieurs imprimeries est constitué par le Graphius Group. Différentes imprimeries, chacune dotée de sa spécialisation, se sont centralisées sur un site de production. Ce regroupement leur permet de proposer une offre complète de services tout en continuant à investir dans la technologie de pointe (NG, 29/04/13). Le secteur de l'édition est également caractérisé par une importante collaboration entre entreprises sectorielles concurrentes. C'est ce qu'il ressort des résultats de l'enquête CIS en 2010. Dans les segments où les économies de gamme jouent un rôle, les entreprises d'imprimerie et d'édition ont commencé à s'implanter sur leurs terrains réciproques et deviennent de la sorte des prestataires de services plus intégraux. Ainsi, les grandes entreprises d'édition disposent généralement de leur propre imprimerie et sont moins dépendantes de la conclusion de partenariats.

Les partenariats sont également nourris par l'environnement concurrentiel. La surcapacité existante, l'émergence des médias numériques et l'arrivée de concurrents étrangers exercent une pression sur le secteur graphique intérieur. Bien que les importations d'imprimés proviennent avant tout de l'UE, l'influence future de pays en croissance comme la Chine ne doit pas être sous-estimée. La Chine n'a commencé que plus tard à investir dans le développement de son industrie graphique, la qualité de ses produits restant donc jusqu'il y a peu inférieure à celle des produits belges. Elle a toutefois réduit en

grande partie ce retard sur le plan de la qualité. La concurrence chinoise se fera surtout sentir au niveau des travaux d'impression standardisés assortis de longs délais de livraison.

Pour répondre à cette concurrence croissante, les entreprises graphiques belges essaient de créer des activités à plus haute valeur ajoutée via des gains d'efficacité et des innovations. Le principal partenaire d'innovation des imprimeries belges est le groupe des fournisseurs de matériel et d'équipement. Les imprimeries belges semblent adopter une stratégie d'innovation plutôt défensive et concluent un nombre relativement peu élevé de partenariats avec leurs clients ou des institutions de la connaissance. En ce qui concerne la collaboration dans sa forme générale, les entreprises du secteur belge de l'imprimerie n'occupent pas non plus une position supérieure à la moyenne par rapport aux pays voisins et à l'Autriche.

En outre, la part de la valeur ajoutée dans la production totale des imprimeries belges a considérablement baissé entre 2002 et 2010. Plusieurs raisons peuvent expliquer cette diminution : elle peut résulter d'un accroissement de l'externalisation de leurs activités secondaires, mais aussi être un signe que les imprimeries ne parviennent pas à se positionner correctement dans la chaîne de valeur du secteur graphique. Les nouvelles technologies font apparaître de nouvelles chaînes de valeur au sein desquelles chaque acteur doit se repositionner. Ainsi, la technologie numérique a donné naissance à un nouveau marché, en parallèle à celui des imprimés. Plusieurs maillons, comme les activités d'impression, ne représentent plus une plus-value dans cette nouvelle chaîne de valeur. Les entreprises d'imprimerie doivent donc relever le défi consistant à acquérir une position de choix au sein de cette nouvelle chaîne de valeur.

En comparaison avec l'imprimerie, les entreprises du secteur belge de l'édition semblent mieux à même d'accroître la part de leur valeur ajoutée dans la production totale, ce qui peut indiquer qu'elles occupent une meilleure position dans la chaîne de valeur. En plus de l'édition traditionnelle, elles misent sur le processus d'édition électronique. Elles collaborent aussi davantage, par rapport aux pays voisins et à l'Autriche, avec leurs clients et les institutions de recherche. Elles essaient ainsi de cerner les besoins du client afin d'adapter à ceux-ci leur offre de services et leurs produits. Cela se traduit par des innovations de produit, à l'image de l'extension récente de l'offre aux produits numériques. L'intensité en connaissances augmente au sein du sous-secteur, ce qui se reflète également dans le niveau de qualification moyen plus élevé des travailleurs de l'industrie graphique par rapport à l'industrie manufacturière (cf. Graphique 1-8).

Les nouvelles stratégies des entreprises graphiques sont surtout axées sur la spécialisation dans certaines niches, dans la diversification rendue possible par des fusions ou acquisitions, dans l'élargissement de l'offre aux médias numériques, dans le développement de boutiques en ligne en réaction à l'émergence du e-commerce, et dans l'intérêt accru pour l'innovation et la créativité. Ce dernier élément se traduit parfois par la mise en place d'un département de R&D au sein des entreprises.

En dépit de l'existence d'un bon mix de spécialisation et de collaboration, la situation des entreprises graphiques reste compliquée. C'est surtout le cas des activités difficilement valorisables, comme la production (de masse) standardisée et d'autres activités à faible intensité de connaissances pour lesquelles la proximité est moins importante.

### **3.3.5 Dynamique concurrentielle**

Sous l'influence des innovations technologiques, la capacité de production du parc de machines augmente. Dans le même temps, la demande d'imprimés recule en raison de la numérisation, ce qui

provoque un phénomène de surcapacité sur le marché. Cette surcapacité engendre une forte pression concurrentielle au sein du secteur.

Ce phénomène est bien visible dans le sous-secteur de l'imprimerie. En plus du recul de la demande d'imprimés papier, certaines activités d'impression standardisées et à forte intensité de main-d'œuvre risquent de disparaître ou d'être délocalisées, en particulier lorsqu'il s'agit de segments de produits dont le délai de livraison n'est pas un facteur déterminant. Plusieurs imprimeries florissantes s'y sont adaptées en se spécialisant dans des activités de niche « créatives » dont la principale caractéristique est la rapidité et la personnalisation du service. Dans ces segments, les entreprises du secteur belge de l'imprimerie conservent une meilleure compétitivité.

Globalement, on observe que la flexibilité, la rapidité et les services sur mesure gagnent en importance au sein de l'environnement concurrentiel actuel des imprimés. Le vaste groupe des PME tente de faire face à la concurrence accrue en concluant des partenariats avec d'autres entreprises du secteur afin de mieux pouvoir répondre à la demande d'imprimés et de produits multimédia spécialisés. Les produits multimédia exigent souvent des investissements et des collaborations avec le secteur des TIC. Il s'agit toutefois d'un secteur dans lequel les entreprises graphiques ne se sentent pas encore tout à fait à l'aise.

Les entreprises d'édition semblent légèrement mieux en mesure de renforcer leur position dans la chaîne de valeur, même si les évolutions dans le domaine des TIC restent pour elles également un défi majeur. On soulignera en particulier que, dans le cadre de leur processus d'innovation, les maisons d'édition collaborent intensivement avec un large éventail de partenaires, qu'il s'agisse de clients, de fournisseurs, d'homologues sectorielles ou d'organismes de recherche. Dans leurs contacts avec les clients, elles se familiarisent avec les souhaits et les besoins de ces derniers, ce qui leur permet de mieux y répondre.

De manière générale, on peut affirmer qu'il sera important pour les entreprises graphiques de ne pas rater le train des TIC. Le secteur voit arriver une génération de futurs clients qui ont grandi à l'ère numérique et seront donc particulièrement demandeurs de ce type de produits. Les médias imprimés et électroniques ne doivent pas nécessairement être mis en concurrence, ils peuvent être proposés de façon complémentaire par les entreprises graphiques. Pour ce faire, les entreprises graphiques ont besoin d'une bonne base de départ : des connaissances suffisantes en matière de TIC et le capital humain adéquat, des partenariats optimaux avec des fournisseurs de TIC et des moyens suffisants leur permettant de faire de l'innovation.

## **4 Identification des défis stratégiques de l'industrie graphique au moyen d'une analyse par confrontation**

### *Points forts*

- Imprimés de haute qualité conformes à la stricte réglementation environnementale européenne.
- Flexibilité : (1) possibilité de petits tirages, en différentes langues et dans des délais de livraison brefs (2) possibilité de chômage temporaire en période de basse conjoncture.
- Localisation géographique favorable pour la distribution d'imprimés. L'essentiel des débouchés de l'industrie graphique belge se trouvent à l'intérieur du pays et dans les pays voisins. La proximité est donc importante et constitue un avantage compétitif majeur par rapport à des

pays comme la Chine. La proximité vis-à-vis du client garantit également une bonne connaissance des besoins du marché et la capacité d'y répondre plus rapidement.

- Intensité d'investissement relativement élevée par rapport à l'étranger (voir Graphique 2-7 et Graphique 2-8). Ceci témoigne de l'utilisation des technologies les plus récentes et de parcs de machines modernisés. Les nouvelles connaissances sont rapidement intégrées et exploitées.
- Efficacité : en raison d'une productivité élevée et sous l'impact des technologies : p.ex. la technique « computer-to-plate », le « web-to-print », la liaison directe entre les presses numériques et les modules de finition.
- Concentration importante de travailleurs hautement qualifiés en comparaison avec l'industrie manufacturière (voir Graphique 1-8). Il s'agit d'un cheval de bataille de l'industrie graphique, celle-ci évoluant vers une branche d'activité créative et à forte intensité de connaissances. En raison de l'automatisation de tâches simples, les missions des membres du personnel se complexifient. Les activités évoluent également vers des activités de niche spécialisées et créatives qui exigent davantage de connaissances et de savoir-faire.
- Le cluster local favorise l'efficacité et la spécialisation tout en permettant, par le biais de partenariats, la fourniture d'une gamme étendue de services. Le cluster élargit également le portefeuille d'investissement.
- Entreprises du secteur de l'édition : stratégie d'innovation anticipative rendue possible par une collaboration importante avec des institutions de la connaissance, clients, concurrents et fournisseurs.

### **Points faibles**

- Désavantage en termes de coût des activités standardisées par rapport à des pays en croissance comme la Chine. C'est surtout le cas pour les produits pour lesquels la flexibilité et les délais de livraison sont moins importants.
- Surcapacité : sous l'influence des innovations technologiques, la capacité de production du parc de machines augmente. Dans le même temps, la demande d'imprimés recule en raison de la numérisation, ce qui provoque un phénomène de surcapacité sur le marché. La surcapacité se dissipe très lentement en raison des obstacles à la sortie existants. Les entreprises en difficulté continuent à produire pendant quelques années avec les machines disponibles afin de récupérer une partie des coûts fixes ou de faire encore des bénéfices lorsque les machines sont totalement amorties (Pijpops, 2006).
- La demande d'imprimés est sensible à la conjoncture.
- Grande proportion de PME, surtout dans le secteur de l'imprimerie : moins de capacité financière que les grandes entreprises et risque de manque de moyens pour effectuer les investissements nécessaires.
- Stratégie d'innovation défensive, en particulier dans le secteur de l'imprimerie : surtout de l'innovation de procédé.
- Métiers en pénurie : manque de personnel qualifié dans certains segments professionnels, comme les activités d'impression et de finition.
- Croissance relativement faible de la productivité par rapport aux pays de référence (cf. Graphique 1-4).

### *Opportunités*

- Demande d'imprimés personnalisés et créatifs à petits tirages, axée sur les niches + livraison « juste à temps ». Le choix du bon canal de distribution est important en la matière (De Voldere et Maenhout, 2007). Par exemple, par rapport aux librairies, la vente de livres en ligne mise davantage sur la vente à petits tirages d'une vaste offre de livres.
- Segments de croissance dans lesquels il n'existe aucune alternative numérique : emballages, étiquettes ou labels, signalisation.
- Nouvelles technologies de produit : p.ex. l'électronique imprimée, les emballages interactifs.
- Nouvelles technologies de procédé : investissements améliorant l'efficacité qui réduisent le délai de traitement et abaissent les coûts variables.
- Numérisation : évolution vers un prestataire de services multimédia. Parallèlement aux imprimés, investir dans les produits numériques, p.ex. combiner un mailing écrit à un courriel et une campagne SMS, publicité et livres à la fois sur papier et par voie électronique.
- E-commerce : possibilité de développement de boutiques en ligne (« webshops »), développement de l'e-commerce et de l'utilisation de services en ligne payants en tant que déterminant significatif de la disposition à payer pour des journaux numériques (Verstelee, 2011).
- Investissement dans le capital humain : demande accrue de compétences technologiques, de connaissances informatiques et de personnel qualifié en TIC en raison de l'évolution rapide des technologies.
- Mondialisation : élargissement des débouchés vers d'autres pays et partenariats éventuels avec des entreprises chinoises en vue de proposer des activités graphiques standardisées, à forte intensité de main-d'œuvre et peu urgentes.
- Intérêt croissant pour l'environnement et la santé (réglementation européenne, initiatives régionales).
- Secteur de l'imprimerie : collaboration plus intense avec les clients, institutions de la connaissance.

### *Dangers*

- Numérisation : disparition de certains segments comme les annuaires téléphoniques, les documents administratifs, la documentation technique + concurrence de variantes électroniques, notamment pour les livres, revues, catalogues.
- Conséquences structurelles de la crise économique : en période de crise, les entreprises réduisent en premier lieu leurs dépenses publicitaires, touchant ainsi davantage l'industrie graphique que les autres secteurs. En outre, le secteur financier resserre les conditions d'octroi de crédit, d'où la difficulté, en particulier pour les PME, d'obtenir des moyens financiers. Un manque de moyens financiers peut avoir des répercussions néfastes pour les investissements dans l'industrie graphique. En conséquence, le secteur peut prendre du retard par rapport à l'étranger, le problème conjoncturel se transformant ainsi potentiellement en donnée structurelle.
- Concurrence de pays en croissance comme la Chine : les importations de matériel graphique en provenance de Chine connaissent une progression exponentielle, par exemple dans les segments des livres, albums de dessin et à colorier, cartes, agendas (Jacobs G., 2010). Deux nuances : (1) il s'agit surtout pour le moment d'une concurrence dans des activités

standardisées à forte intensité de main-d'œuvre et (2) l'éloignement du marché de débouchés européen, les délais de livraison des produits graphiques chinois étant par conséquent supérieurs à ceux des produits belges. La concurrence s'installera donc uniquement dans des segments standardisés à forte intensité de main-d'œuvre pour lesquels le délai de livraison n'est pas important ; nous pensons par exemple au travail de finition de calendriers, d'agendas.

- Vieillesse de la main-d'œuvre : âge de départ précoce + départs potentiels relativement élevés = menace potentielle d'une pénurie de personnel à l'avenir (Acerta pour la KUL ; Sels L., 2007).
- Disparition ou contraction du cluster en raison de faillites, délocalisations.
- Charges administratives liée à la réglementation croissante.

### ***Défis stratégiques***

#### ***Lien entre les points forts et les opportunités***

- L'utilisation des connaissances des travailleurs hautement qualifiés et des investissements pour étendre l'offre de services dans les médias imprimés aux produits numériques qui peuvent représenter une valeur ajoutée pour les services existants.
- Le recours aux partenariats avec des fournisseurs pour développer des services numériques et anticiper ainsi les nouveaux besoins de la prochaine génération Z.
- La stimulation de la créativité et de la flexibilité au sein des entreprises graphiques pour répondre rapidement et adéquatement aux nouveaux besoins.
- La consolidation voire le renforcement des partenariats avec des entreprises du même secteur pour, d'une part, disposer d'une capacité financière suffisante pour innover et, d'autre part, pour pouvoir proposer une offre complète de services en tant que prestataire de services spécialisé.
- Utiliser l'avantage compétitif dans des produits à qualification environnementale comme un atout dans un contexte où la prise de conscience environnementale augmente.
- ...

#### ***Lien entre les points faibles et les menaces***

- Éviter que la moins bonne compétitivité de l'industrie graphique belge dans les activités standardisées à forte intensité de main-d'œuvre et sans contrainte de temps ne mène à une domination du secteur graphique chinois sur le marché belge.
- Éviter que la petite échelle de l'entreprise graphique ne permette pas les capacités suffisantes pour livrer une concurrence internationale.
- Éviter que la petite échelle de l'entreprise graphique ne forme un obstacle aux investissements nécessaires dans le secteur.
- Éviter que la crise économique ne mène indirectement à une insuffisance structurelle de moyens et à une régression de l'industrie graphique belge.
- Veiller à ce que le secteur reste suffisamment attrayant pour le personnel qualifié, compte tenu du vieillissement croissant de la population.



- Relever le niveau des connaissances et aptitudes internes en matière de TIC afin de devancer les entreprises concurrentes dans la course à la numérisation.
  - Éviter que l'industrie graphique belge, compte tenu de ses performances moyennes sur le plan de l'innovation par rapport à l'étranger, ne soit pas en mesure de faire face aux rapides changements technologiques.
  - Éviter que l'industrie graphique belge, dont la croissance de la productivité est relativement faible par rapport à l'étranger, ne puisse plus garantir des conditions de travail attrayantes.
  - Éviter que les avantages liés au cluster ne disparaissent suite à la disparition d'entreprises du secteur.
- ...

## 5 Défis politiques

L'industrie graphique est confrontée à une série de défis majeurs auxquels les entreprises graphiques devront trouver des réponses. Les pouvoirs publics peuvent les aider en créant un cadre favorable à la prise de ces décisions. Nous examinons ci-dessous quelques-uns de ces défis ainsi que les réponses que peuvent y apporter les autorités.

Il ressort clairement de l'étude que les évolutions dans le domaine des TIC ne constituent pas seulement une menace, mais qu'elles offrent également des opportunités. Ceci est d'autant plus vrai dans le contexte de l'arrivée de la génération Z. On observe toutefois que la disposition à payer pour des informations numériques (actualités électroniques, livres électroniques...) reste provisoirement limitée (KPMG, 2011). Ce sont plutôt les jeunes catégories d'âge qui sont intéressées et prêtes à payer pour des informations en ligne. Le monde politique pourrait prendre des mesures pour accroître la disposition générale à payer pour des informations en ligne.

L'étude révèle également l'interconnexion entre l'industrie graphique et le secteur des services aux entreprises. L'extension aux services numériques se fait souvent en collaboration avec des fournisseurs de logiciels et de TIC. Il est donc important que la Belgique soit attrayante pour les activités logicielles et que l'on supprime les éventuels obstacles à la formation de réseaux entre l'industrie graphique et les fournisseurs de logiciels.

Globalement, la création de clusters entre les entreprises graphiques et les fournisseurs, clients, institutions de la connaissance et d'autres acteurs peut contribuer à la compétitivité du secteur. Les pouvoirs publics peuvent soutenir ce réseau d'acteurs graphiques et faciliter les nouveaux partenariats en veillant au développement d'une infrastructure de qualité.

Faciliter la collaboration avec les établissements de recherche et d'enseignement peut contribuer à la création des connaissances nécessaires et à une harmonisation optimale entre l'enseignement et le marché du travail. Ce dernier aspect est important dans le contexte de l'évolution rapide des technologies et de la problématique des métiers en pénurie. La collaboration entre les écoles et les entreprises graphiques, notamment dans le cadre de stages et de missions pratiques, peuvent améliorer l'employabilité des jeunes diplômés dans les entreprises graphiques.

Il ressort également de l'étude que l'internationalisation des entreprises graphiques est limitée et qu'elle s'opère surtout dans les pays voisins. Le renforcement de la visibilité et du dynamisme de l'industrie graphique à l'étranger constitue donc un défi politique majeur. Les autorités peuvent créer les

conditions-cadre appropriées permettant aux entreprises graphiques belges de livrer concurrence à leurs homologues étrangères.

Par ailleurs, la concurrence en provenance de pays émergents comme la Chine est en hausse dans le domaine des produits graphiques. Pour l'instant, leur production est axée sur des activités standardisées à forte intensité de main-d'œuvre, mais elle pourrait également se tourner à l'avenir vers des activités spécialisées. Afin de garantir une concurrence équitable entre les entreprises graphiques, il est important que la Belgique soutienne la mise en place de conditions égales (« level playing field ») aux niveaux national et international pour l'ensemble des entreprises graphiques.

Enfin, l'étude montre clairement une forte présence de PME. Il est par conséquent important que les politiques s'intéressent suffisamment aux problèmes de ces entreprises. Dans ce cadre, la politique doit chercher à limiter au maximum la charge administrative induite par les réglementations existantes et nouvelles. Une simplification du travail administratif est souhaitée, en particulier par les PME, dont le patron doit généralement s'occuper, en plus des activités journalières, de la gestion du personnel et des questions administratives.

## 6 Bibliographie

### *Sources officielles*

#### *Niveau européen*

AVIS DU COMITE ECONOMIQUE ET SOCIAL EUROPEEN sur la "Communication de la Commission au Conseil et au Parlement européen sur une filière bois innovatrice et durable dans l'UE - Contribution à la stratégie de l'UE pour la croissance et l'emploi" COM(2008) 113 final, n° CCMI/058 - CESE 1925/2008, 3 décembre 2008, 4p.

COMMUNICATION DE LA COMMISSION du 5 octobre 2005 : « Mettre en œuvre le programme communautaire de Lisbonne : Un cadre politique pour renforcer l'industrie manufacturière de l'UE - vers une approche plus intégrée de la politique industrielle », COM(2005) 474 final, 18 p.

COMMUNICATION DE LA COMMISSION du 27 février 2008 au Conseil et au Parlement européen sur une filière bois innovatrice et durable dans l'UE-Contribution à la stratégie de l'UE pour la croissance et l'emploi, COM(2008) 113 final, 11 p.

COMMUNICATION DE LA COMMISSION du 15 décembre 2011 au Parlement européen, au Conseil, au Comité économique et social européen et au Comité des Régions : "Feuille de route pour l'énergie à l'horizon 2050", COM(2011) 885 final, 24 p.

DÉCISION DE LA COMMISSION du 24 décembre 2009 établissant, conformément à la directive 2003/87/CE du Parlement européen et du Conseil, la liste des secteurs et sous-secteurs considérés comme exposés à un risque important de fuite de carbone, C(2009) 10251, 9 p.

DÉCISION DE LA COMMISSION du 27 avril 2011 définissant des règles transitoires pour l'ensemble de l'Union concernant l'allocation harmonisée de quotas d'émission à titre gratuit conformément à l'article 10 bis de la directive 2003/87/CE du Parlement européen et du Conseil, C(2011) 2772, 45 p.

DÉCISION DE LA COMMISSION du 17 août 2012 modifiant les décisions 2010/2/UE et 2011/278/UE en ce qui concerne les secteurs et sous-secteurs considérés comme exposés à un risque important de fuite de carbone, C(2012) 5715, 3 p.

DIRECTIVE 2011/7/UE DU PARLEMENT EUROPÉEN ET DU CONSEIL du 16 février 2011 concernant la lutte contre le retard de paiement dans les transactions commerciales, 10 p.

RÈGLEMENT (CE) n° 1935/2004 DU PARLEMENT EUROPÉEN ET DU CONSEIL du 27 octobre 2004 concernant les matériaux et objets destinés à entrer en contact avec des denrées alimentaires et abrogeant les directives 80/590/CEE et 89/109/CEE, 14 p.

RÈGLEMENT (CE) n° 1907/2006 DU PARLEMENT EUROPÉEN ET DU CONSEIL du 18 décembre 2006 concernant l'enregistrement, l'évaluation et l'autorisation des substances chimiques, ainsi que les restrictions applicables à ces substances (REACH), instituant une agence européenne des produits chimiques, modifiant la directive 1999/45/CE et abrogeant le règlement (CEE) no 793/93 du Conseil et le règlement (CE) no 1488/94 de la Commission ainsi que la directive 76/769/CEE du Conseil et les directives 91/155/CEE, 93/67/CEE, 93/105/CE et 2000/21/CE de la Commission, 848 p.

### *Niveau national*

ARRÊTÉ ROYAL n° 20 du 20 juillet 1970 fixant le taux de la taxe sur la valeur ajoutée et déterminant la répartition des biens et des services selon ces taux, M.B., 31 juillet 1970, pp. 7920-7929.

ARRÊTÉ ROYAL du 10 février 2009 modifiant l'arrêté royal n° 20 du 20 juillet 1970 fixant les taux sur la valeur ajoutée et déterminant la répartition des biens et des services selon ces taux, M.B., 13 février 2009, pp. 12826-12830.

LOI du 31 janvier 2009 relative à la continuité des entreprises, M.B., 9 février 2009, pp. 8436-8456.

PROJET DE LOI du 12 mars 2013 modifiant diverses législations en matière de continuité d'entreprises, 251 p.

### *Niveau régional*

DÉCRET du 11 juillet 2002 relatif à l'octroi d'une prime à l'intégration de l'e-business dans les petites et moyennes entreprises, M.B., 6 août 2002, pp. 34079-34099.

DÉCRET du 20 juillet 2005 modifiant le décret du 11 juillet 2002 relatif à l'octroi d'une prime à l'intégration de l'e-business dans les petites et moyennes entreprises, M.B., 2 août 2005, p. 33944.

### *Ouvrages, articles et rapports*

A.F.M. ter Steege (2007), Kunnen vakuitgevers orde creëren in de informatiechaos? Een onderzoek naar de invloed van internettechnologie op het primair proces van vakuitgevers, Rijksuniversiteit Groningen, 54 p.

BUREAU FEDERAL DU PLAN (2012), Compétitivité de la Belgique : défis et pistes de croissance, Bruxelles, 81 p.

DESREUMAUX, Jocelyn (2010), De grafische sector bekent kleur. Sectorstudie printmedia industrie 2008-2010, Brussel, Grafoc, 108 p.

DEVOLDERE, Isabelle et Tine MAENHOUT (2007), 3 sectoren in de Vlaamse creatieve industrie, Leuven, Vlerick Management School, 164 p.

ERNST&YOUNG (2010), Competitiveness of the European graphic industry, étude réalisée pour le compte de la Commission européenne (CE), Bruxelles, 148 p.

FACTUA (2007), Investissements belges sur Drupa, Bruxelles, Febelgra, pp. 6-7, 16 p.

GUIETTE, Alain, Sofie JACOBS, Annick SCHRAMME et Koen VANDENBEMPT (2011), Creatieve industrieën in Vlaanderen: mapping en bedrijfseconomische analyse, Flanders District of Creativity i.s.m. Antwerp management school, pp.152-191, 311 p.

JACOBS, Geert (2010), Invloed van de Oost-Europese Chinese industrie op de Belgische grafische markt: een bedreiging of opportuniteit?, Gent, Universiteit Gent, 86 p.

MAENHOUT, Tine, Isabelle DEVOLDERE, Jonas ONKELINX et Leo SLEEUWAEGEN (2006), Creatieve industrie in Vlaanderen, Flanders District of Creativity i.s.m. Vlerick Management School, 55 p.

MIJNEN Hermien et Jos TEUNEN (2010), Trends in de creatieve industrie. Voel de verandering, Veenendaal, GOC, 82 p.

PIJPOPS, Tine (2006), Bedrijfseconomische gevolgen van tendensen in de Belgische grafische sector, Hasselt, Universiteit Hasselt, 186 p.

PIRA INTERNATIONAL (2012), Profit through innovation 2012, V.K., Atalink, pp.115-122, 168 p.

SPF ECONOMIE (2012), Baromètre de la société de l'information 2012, Bruxelles, 76 p.

VANDENHEEDE, Fien (2006), De Belgische dagbladpers in transitie, Leuven, Koninklijke Universiteit Leuven, 102 p.

VERSTEELE, Laura (2011), De digitale revolutie in de krantenindustrie: een onderzoek naar de betalingsbereidheid van jonge consumenten voor digitale krantedities, Koninklijke Universiteit Leuven, 113 p.

### *Sites Internet*

ACERTA i.s.m. Kul, SELS L. (2007), Bedrijven onder demografische druk. Welke sectoren kraken? Werken aan employability wordt noodzakelijk, via l'adresse internet : [http://www.leeftijdenwerk.be/html/pdf/Microsoft\\_Word-Acerta\\_studie\\_demografische\\_analyse\\_op\\_sectorniveau\\_definitief2\\_200711.pdf](http://www.leeftijdenwerk.be/html/pdf/Microsoft_Word-Acerta_studie_demografische_analyse_op_sectorniveau_definitief2_200711.pdf)

CATALYST corporate finance, automne 2011, paper and packaging Sector: M&A update, via l'adresse internet : [http://www.catalystcf.co.uk/uploads/Catalyst\\_Paper\\_and%20Packaging%20MA\\_Report\\_2011.pdf](http://www.catalystcf.co.uk/uploads/Catalyst_Paper_and%20Packaging%20MA_Report_2011.pdf)

COMMISSION EUROPEENNE, 21 janvier 2013, Les objectifs d'Europe 2020, via l'adresse internet : [http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/targets/index\\_fr.htm](http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/targets/index_fr.htm)

COMMISSION EUROPEENNE, octobre 2013, Le système d'échange de quotas d'émission de l'Union européenne (SEQE-UE), via l'adresse internet: [http://ec.europa.eu/clima/publications/docs/factsheet\\_ets\\_fr.pdf](http://ec.europa.eu/clima/publications/docs/factsheet_ets_fr.pdf)

CREG, août 2013, Aperçu et évolution des prix de l'électricité et du gaz naturel pour les clients résidentiels et les PME, via l'adresse internet : <http://www.creg.info/Tarifs/composanteenergie.pdf>

FETRA, 11 mai 2012, rapport annuel 2011, via l'adresse internet: <http://www.fetra.be/documents/rapport%20annuel%202011.pdf>, pp.29-30.

FIRMIN François, juin 2012, Papier et environnement, via l'adresse internet: <http://www.cobelpa.be/pdf/papenv.pdf>

FLANDERS DC, mai 2011, Visienota creatieve industrieën in Vlaanderen, via l'adresse internet: [http://www.vvsg.be/Vrijtijdsbeleid/Documents/visienota\\_creatieve\\_industrie\\_n.pdf](http://www.vvsg.be/Vrijtijdsbeleid/Documents/visienota_creatieve_industrie_n.pdf)

GELDERBLUM, A., J. DE KONING et M. MOSHEUVEL, octobre 2001, ICT en de oudere werknemer: geen rimpelloze relatie, via l'adresse internet : <http://www.seor.nl/media/publications/ict-en-de-oudere-werknemer-geen-rimpelloze-relatie.pdf>

KLOSE, Beatrice, avril 2008, The competitiveness of the European printing industry and the influence of China, via l'adresse internet :

[http://www.google.be/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCsQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.egin.nl%2Fdownloads%2FAnnual\\_2008%2FPresentations%2FPrinting%2520Industry%2520China%2520%2520EU%252008-04-26.ppt&ei=WfUqU52HMoeshQf-t4GgBw&usg=AFQjCNFhVQx1ZZZMNYg-LFLT5ztMoLTpw&bvm=bv.62922401,d.bGE](http://www.google.be/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCsQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.egin.nl%2Fdownloads%2FAnnual_2008%2FPresentations%2FPrinting%2520Industry%2520China%2520%2520EU%252008-04-26.ppt&ei=WfUqU52HMoeshQf-t4GgBw&usg=AFQjCNFhVQx1ZZZMNYg-LFLT5ztMoLTpw&bvm=bv.62922401,d.bGE)

KPMG, 2011, The converged lifestyle, via l'adresse internet : <http://www.kpmg.com/BE/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/the-converged-lifestyle.pdf>

MARRIN Geert, Frank BECKX et Philippe HEYVAERT, 31 mars 2006, Cultuurinvest, een nieuw beleidsinstrumentarium voor de sector van de cultuurindustrieën, via l'adresse internet: [http://www.cjasm.vlaanderen.be/cultuur/downloads/cultuurinvest\\_persmededeling31032006.pdf](http://www.cjasm.vlaanderen.be/cultuur/downloads/cultuurinvest_persmededeling31032006.pdf)

MEMORI, mars 2013, De uitdagingen voor de uitgeverij van de toekomst in kaart gebracht, via l'adresse internet : [http://www.memori.be/sites/default/files/rapport\\_uitdagingen\\_periodieke Uitgevers.pdf](http://www.memori.be/sites/default/files/rapport_uitdagingen_periodieke Uitgevers.pdf)

PAPER CHAIN FORUM, automne 2012, Paper Chain News, via l'adresse internet: <http://www.paperchainforum.org/magazet/magazet%202.pdf>

PEETERS Kris, note du 26 decembre 2012, Minister-president zet verder in op e-commerce en lanceert het project 'commerciële inspiratie', via l'adresse internet: <http://www.krispeeters.be/sites/kp.warp.be/files/e-commerce.pdf>

RVA, consulté le 9 avril 2013, Zoom sur la dispense pour reprise d'études dans une profession en pénurie, via l'adresse internet : [http://onem.be/D\\_Documentation/Publications/Brochures/\\_Folders/Penurie/FolderFR.pdf](http://onem.be/D_Documentation/Publications/Brochures/_Folders/Penurie/FolderFR.pdf), 6 p.

VDAB, consulté le 9 avril 2013, Analyse vacatures 2011 knelpuntberoepen, via l'adresse internet: <http://www.vdab.be/trends/vacatureanalyse/studie2011.pdf>