Acteurs

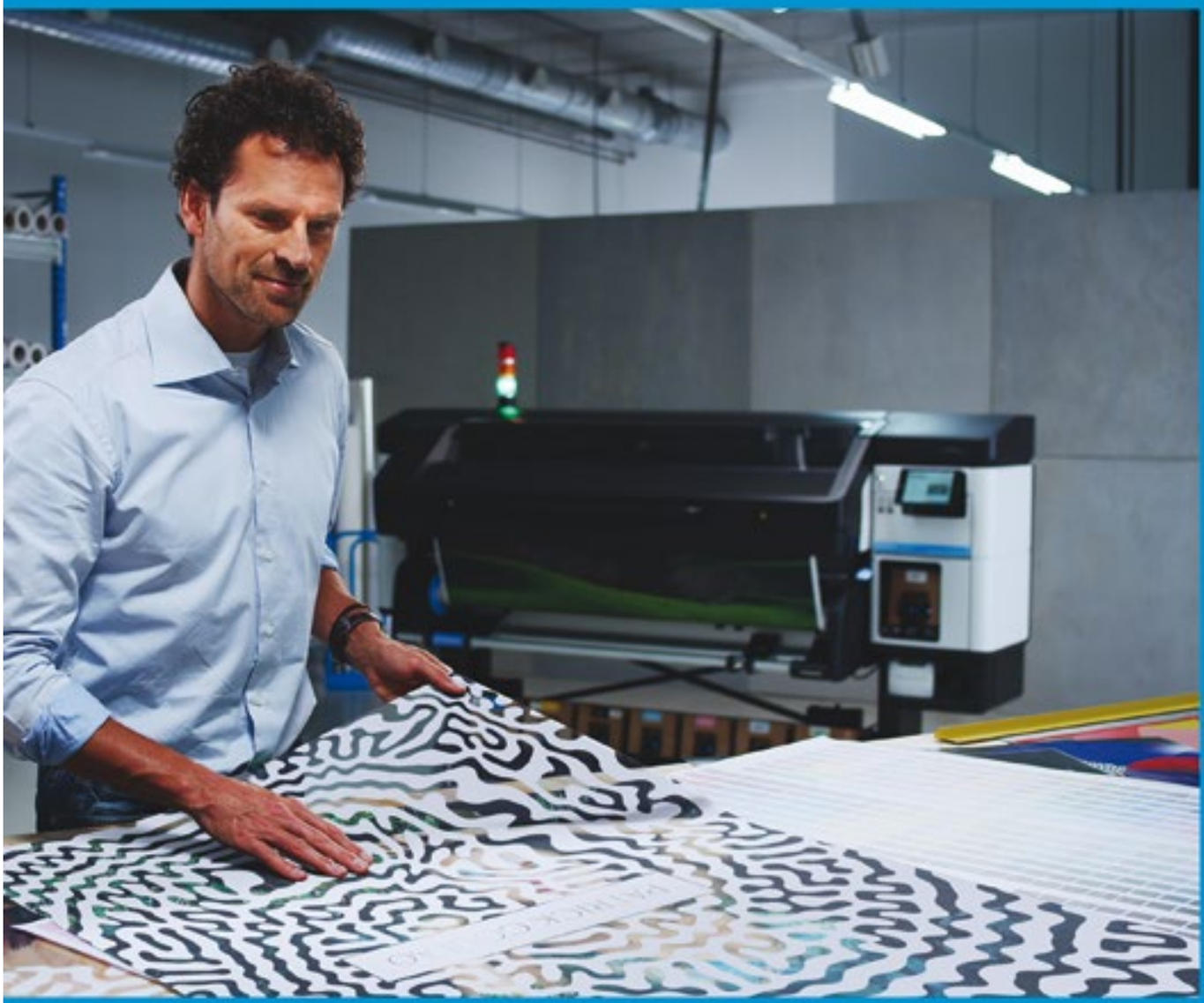
3e TRIMESTRE 2021

de la filière graphique N°135

PAPIER/CARTON
LA CRISE DES MATIÈRES PREMIÈRES PEUT-ELLE S'ENLISER ?

SANTÉ ET SÉCURITÉ
OÙ EN SONT LES INDUSTRIES GRAPHIQUES ?

DATA
ELLE EST PARTOUT, MAIS À QUEL PRIX ?



EQUIPPED TO WIN BIG

Prenez en charge les travaux à plus haute valeur ajoutée avec les nouvelles gammes d'imprimantes HP Latex 700 et 800

ÉDITO

Pascal Bovéro
Délégué général de l'UNIIC

MESURER POUR AGIR

Depuis la réforme de l'appareil statistique en 2008 (SESSI), l'UNIIC (anciennement FICG) qui pilotait les *études annuelles de branche* avec l'Etat (EAB) peine a donner aux acteurs industriels et aux pouvoirs publics la visibilité sur ce que représente le secteur, dans toute sa variété et sa complexité hybride.

Les anciennes matrices définies en termes de produits/services avaient été conçues il est vrai à une époque où l'interdépendance du couple procédés/marchés dominait le paysage graphique et où la définition de notre périmètre renvoyait à une forme de verticalité confondant parfois les procédés et les produits : industries de la rotative offset, industrie de la feuille, industrie du continu (liasses, formulaires, finition, routage etc.), travaux administratifs et commerciaux, livre…

Cette approche a vécu du fait notamment de la convergence des procédés, de la transversalité des compétences, de l'éclatement des frontières techniques, de l'émergence du numérique jet d'encre, de la force nouvelle d'une industrie de la data graphique etc.

Mesurer pour agir doit être notre objectif pour livrer aux acteurs privés et à l'environnement public territorial et national les clefs de la « pesée » exhaustive de notre offre industrielle, dont la photographie dynamique est essentielle pour dessiner nos schémas de demain et comprendre enfin comment nous pouvons innover pour corriger certaines trajectoires parfois trop statiques.

Bonne lecture,

Pascal Bovéro,
Délégué général de l'UNIIC

SOMMAIRE N°135

5 DOSSIER ■ matières

5 – Philippe Chalmin : « Je pense que le point haut de la crise des matières premières est derrière nous »

8 – Papier/carton : vers des tensions au long cours ?

11 MARKETING DIRECT ■ data

Protection des données personnelles : une régulation nécessaire aux effets pervers.

17 REVUES ■ tendances

Les revues intellectuelles en plein doute.

21 COMMUNICATION ■ propagande électorale

Numériser la démocratie, une mauvaise réponse à la défiance des électeurs.

29 PROFESSION ■ santé et sécurité

Santé et sécurité au travail : où en est-on ?

DOSSIER ■ matières

PHILIPPE CHALMIN

«JE PENSE QUE LE POINT HAUT DE LA CRISE DES MATIÈRES PREMIÈRES EST DERRIÈRE NOUS»

Professeur d'histoire économique à l'Université Paris-Dauphine, Diplômé de HEC, agrégé d'histoire, docteur ès lettres, Philippe Chalmin est considéré comme l'un des meilleurs spécialistes mondiaux des matières premières. Membre du Conseil d'analyse économique auprès du Premier Ministre, il est l'auteur de nombreux ouvrages et est également chroniqueur en télévision et radio et signe de nombreuses chroniques dans la presse. Avant d'intervenir lors du Congrès de la Filière Graphique «Libres Impressions», il nous livre ici quelques clés de compréhension d'une crise transversale, qui affecte nombre de marchés plongés dans l'incertitude.

N°135 / 3e TRIMESTRE 2021
Magazine des professionnels
de la communication imprimée édité par :
l'Union Nationale des Industries
de l'Impression et de la Communication

UNIIC
68, bd. Saint-Marcel
75005 Paris
Tél. : 01 44 08 64 46
Fax : 01 43 36 09 51
yoan.riviere@uniic.org

Directeur de la publication :
René Anélot

Rédacteur en chef :
Yoan Rivière

Conception graphique :
www.icidesigncreationgraphique.fr

Photos : © p.3 David Marmier
Stock.adobe.com : Couverpture © Liliia, p.5 © SeanPavonePhoto, p.6 © Frank, p.8 © phonlamaiphoto, p.11 © gguy, p.13 © Goodpics, p.14 © Alex, p.15 © ALF photo, p. 15 © faithie, p. 21 © Daniel Jędzura, p.23 © ALAN, p. 23 © Rawpixel.com, p. 25 © Photocreo Bednarek, p. 26 © Scriblr

Papier :
Imagine Silk by Inapa, 130 g/m2
www.inapa.fr

Impression : Magazine imprimé gracieusement par
l'Imprimerie Chirat
42540 Saint-Just-la-Pendue
Le numéro : 12 €
Abonnement : 40 € xs

ISSN 1764-3112
Dépôt légal : 04/2012

La reproduction des articles contenus dans ce magazine est interdite sauf accord.

Ensocoat™
by Stora Enso

S’engager au luxe.

Le luxe n’est jamais aléatoire. Nous le savons parce que le luxe est essentiellement défini par l’engagement.

C’est l’attention sans faille aux détails dans toutes les phases du processus qui fait de l’Ensocoat le carton de luxe le plus impressionnant qui soit.

Outre ses performances et son lissé supérieurs, l’Ensocoat est maintenant plus blanc que jamais – une toile vierge qui permettra à votre marque de briller.

Distribué par

inapa

la proximité a un sens

PHILIPPE CHALMIN

«JE PENSE QUE LE POINT HAUT DE LA CRISE DES MATIÈRES PREMIÈRES EST DERRIÈRE NOUS»

Professeur d'histoire économique à l'Université Paris-Dauphine, Diplômé de HEC, agrégé d'histoire, docteur ès lettres, Philippe Chalmin est considéré comme l'un des meilleurs spécialistes mondiaux des matières premières. Membre du Conseil d'analyse économique auprès du Premier Ministre, il est l'auteur de nombreux ouvrages et est également chroniqueur en télévision et radio et signe de nombreuses chroniques dans la presse. Avant d'intervenir lors du Congrès de la Filière Graphique «Libres Impressions», il nous livre ici quelques clés de compréhension d'une crise transversale, qui affecte nombre de marchés plongés dans l'incertitude.

Philippe Chalmin

On observe depuis quelques mois une flambée des prix des matières premières. On imagine dès lors qu'il existe des causes communes à un phénomène à ce point généralisé, quelles sont-elles ?

Il y a effectivement des raisons communes à cela et d'autres liées à la situation de chaque marché, chacun ayant sa propre histoire. Les deux raisons les plus générales sont :
- Le redémarrage de l'économie mondiale. Il a été plus rapide que prévu puisqu'en ce qui concerne la Chine, il s'observe dès l'été 2020. Pour les Etats-Unis, c'est à peine plus tard : automne 2020. Le redémarrage de l'économie européenne n'est quant à lui intervenu à mon sens qu'à partir du printemps 2021. Ceci s'est traduit par une augmentation de la consommation et donc de la demande, à un moment où bien souvent, les appareils de production n'étaient pas revenus à pleine capacité, du fait du Covid. A un moment aussi où nous avons constaté des goulots d'étranglement logistiques, en particulier

« Il y a eu des contraintes logistiques assez dramatiques qui n'ont pas épargné votre secteur : là où un conteneur Asie/Europe peut coûter environ 1500 dollars, on est aujourd'hui facilement à 10 000 dollars. »

en ce qui concerne les transports maritimes. Tout le monde a entendu parler des pénuries de semi-conducteurs, mais il n'y a pas eu que cela : on a observé des tensions sur un certain nombre de marchés. Pour certains, c'était prévisible : pour les métaux par exemple et nombre de produits industriels. Mais pour d'autres, nous avons été plus surpris, je pense notamment au bois de construction, dont le prix a quadruplé aux Etats-Unis. Tout simplement parce que d'un côté l'industrie forestière était encore en situation de réduction de production en raison de la crise sanitaire, et parce que d'un autre côté il a fallu faire face à une augmentation considérable des mises en chantier de logements. Or, 80% des logements aux Etats-Unis sont en bois, entraînant ainsi une très forte hausse des prix. A tel point que les autres marchés du bois ont été touchés, dans d'autres régions du monde et en particulier en Europe. Cette reprise économique a eu des effets d'autant plus marqués qu'il y avait eu de la part de nombre de gens une sorte de manque à consommer, entraînant une hausse de la demande à un moment où les appareils de production étaient encore affaiblis.
- L'autre grande raison, c'est que la Chine a redémarré beaucoup plus rapidement que tout le monde. Or, c'est le premier consommateur mondial de quasiment toutes les matières premières : incontestablement, la demande chinoise a pesé sur les tensions constatées pour le pétrole, les minerais et métaux, les matières premières industrielles ou même – et c'est relativement nouveau – les produits agricoles. C'est la demande chinoise qui a porté assez souvent les prix de produits tels que le minerai de fer, le cuivre, l'aluminium ou le pétrole à des niveaux largement supérieurs aux minimas qu'on avait enregistrés au printemps 2020. Il faut bien faire la différence d'ailleurs entre le point bas des prix qui étaient pratiqués durant le printemps 2020 et le niveau des prix avant la pandémie. On a toujours tendance à parler de l'augmentation des prix par rapport au printemps 2020, en vérité il faudrait se situer par rapport à la période pré-pandémie, ce qui relativise quand même les hausses de prix.

« On est globalement entré dans une phase de détente, avec toutefois des inconnues sanitaires et géopolitiques qui dérivent logiquement vers des inconnues économiques. »

Ce sont là des causes directement liées à la crise sanitaire… Est-ce qu'elle explique à elle seule le phénomène de pénuries et de hausses des prix constaté ?

Pas tout à fait, il y a d'autres facteurs un peu moins importants à considérer : des accidents climatiques ont perturbé le marché des produits agricoles. Il y a notamment eu de la neige et des gelées au Brésil qui ont eu des effets sur le sucre et le café. Il faut aussi parler d'un autre facteur : alors que les marchés financiers atteignaient des sommets historiques, des investisseurs ont cherché à se diversifier et ont vu les matières premières comme une possible classe d'actifs. On a indiscutablement assisté à un vent de spéculation qui a porté un certain nombre de marchés au-delà des niveaux « raisonnables » qui auraient dû rester les leurs.

Peut-on espérer que ces tensions diminuent désormais ?

Le point haut de ces tensions est probablement derrière nous. Nous sommes en train d'assister à un retour à la normal dans un certain nombre de cas : les prix du bois aux Etats-Unis qui

avaient quadruplé sont presque revenus à leur niveau antérieur. Au mois d'août, le prix du minerai de fer a perdu, par rapport aux prix les plus hauts observés au mois de mai, environ un tiers de sa valeur. Et on assiste pour nombre de marchés de minerais et métaux à des mouvements un peu identiques, avec certes toujours des différences d'intensité : au moment où je vous parle, les tensions sont les plus fortes sur l'aluminium et le café par exemple. Mais mon impression, c'est que nous sommes rentrés dans une période de consolidation, même si les goulots d'étranglement logistiques demeurent et continuent de peser sur certains approvisionnements d'entreprises.

Y a-t-il des risques de conséquences plus durables ? En d'autres termes, le phénomène peut-il avoir des effets plus constants sur certains marchés ?

Des gens comme Goldman Sachs n'hésitaient pas à parler d'un nouveau super-cycle sur le marché des matières premières, mais je n'y ai pour ma part jamais adhéré. J'ai l'impression que les faits me donnent plutôt raison puisque l'on voit de nombreux marchés qui ont tutoyé leurs niveaux les plus hauts, commencer à baisser. Y compris d'ailleurs sur le plus important d'entre eux qui est le pétrole. Mais encore une fois, les tensions sur le fret et la logistique demeurent, et bien entendu, toutes les prévisions que nous faisons se font à situation sanitaire constante… On peut penser que les évolutions de la pandémie pourront jouer à la hausse des prix si cela paralyse la production, mais à la baisse des prix si cela réduit d'autant plus la consommation. C'est pourquoi il faut avoir conscience que nous restons dans une zone éminemment turbulente, sans même parler des tensions géopolitiques qui sont très sensibles, en particulier sur les marchés de l'énergie.

Comment différencier ce qui relève de tendances de fond et ce qui apparait comme des perturbations plus momentanées et réversibles ? Qu'en est-il par exemple selon vous des hausses de prix constatées sur les marchés du papier/carton ?

Il y a pour les papiers à usage graphique un recul de la consommation tendanciel et structurel depuis des années. Le secteur du carton se porte un peu mieux mais lui aussi a subi les perturbations de collecte et la fermeture des débouchés chinois à l'export. Il est même probable qu'il y ait eu un tantinet d'effet d'aubaine : certains producteurs ont pu en profiter pour restructurer leurs unités, mais c'est difficile de l'évaluer. Ce qui est certain, c'est qu'il y a eu des contraintes logistiques assez dramatiques qui n'ont pas épargné votre secteur : là où un conteneur Asie/Europe peut coûter environ 1500 dollars, on est aujourd'hui facilement à 10 000 dollars. Les goulots d'étranglement au niveau des ports restent par ailleurs tout à fait considérables, que ce soit à l'entrée ou à la sortie des mouvements de matières premières, et c'est un phénomène que l'on constate dans absolument tous les secteurs. On a pris conscience, au travers de cette crise, de la fragilité d'un certain nombre de chaines de valeurs très tendues à l'échelle internationale. L'instabilité s'est même généralisée à nombre de produits que l'on pensait relativement protégés. En l'occurrence, on était habitué à constater des épisodes cycliques de variations des prix sur la pâte à papier et il est vrai que c'était moins sensible sur le PPO [Papier Pour Ondulé, NDLR]. Mais en l'occurrence, le phénomène tend actuellement à se généraliser.

« Nous sommes en train d'assister à un retour à la normal dans un certain nombre de cas. »

Certains ont pointé un possible défaut d'anticipation, par la constitution de stocks notamment… Est-ce que c'est un levier préventif valide, selon vous ?

Incontestablement, oui. De toute façon, il existe tant des chocs de hausses que des chocs de baisses des prix. L'important pour des industriels, c'est de prendre conscience que le monde est éminemment instable. Ma seule certitude, c'est que demain les prix seront différents d'aujourd'hui. Anticiper par les biais de stocks est une chose, anticiper par le bais d'achats et de couvertures à plus long terme en est probablement une autre. Quand les prix sont bas, on a plutôt intérêt à se couvrir dans ses approvisionnements, mais il convient surtout de ne pas prendre pour acquis les prix d'aujourd'hui. Les papiers sont devenus des commodités, c'est-à-dire des produits dont le prix se fixe dans un pur rapport d'offre et de demande.

Vous portez un discours relativement optimiste, estimant que les tensions sur les matières premières iront maintenant en diminuant… Est-ce que cela vaut également pour le papier/carton ?

Je ne ferai pas de prévision sans base sérieuse, d'autant qu'encore une fois, chaque marché a son histoire. Tout ce que je peux dire c'est que les situations peuvent se retourner de façon assez spectaculaire. Pour le cas du minerai de fer, le prix est tombé en trois semaines de 230 à 140 euros la tonne. Le point haut était à mon sens largement délirant, tout le monde espérait que les prix s'orienteraient à la baisse, mais personne n'imaginait que cela irait aussi vite. On parle là d'un produit pourtant très industriel et la Chine en importe plus d'1,5 milliards de tonnes, c'est ce qui rend la chose extraordinairement surprenante. Et ce n'est pas un cas si isolé : on vient de voir une baisse tout aussi violente en ce qui concerne le bois de construction aux Etats-Unis ou encore en ce qui concerne le coton. Ces baisses peuvent intervenir alors que parfois, on était encore sur des anticipations à la hausse des prix… Je pense que l'on est globalement entré dans une phase de détente, avec toutefois des inconnues sanitaires et géopolitiques qui dérivent logiquement vers des inconnues économiques. Je note quand même un petit peu moins d'optimisme de la part des conjoncturistes aujourd'hui sur le rebond économique post-pandémie, tout simplement parce que la « fin » de la pandémie est sans arrêt repoussée à plus tard. Il faut bien se rendre compte qu'à la moindre résurgence du Covid en Chine, on ferme le port de Ningbo-Zhoushan [à l'heure où nous écrivions ces lignes, une reprise complète était annoncée pour le premier septembre, ndlr]. De la même façon, pour suivre les évolutions relatives aux goulots d'étranglement logistiques, quand je vois la hausse des taux de frets de conteneurs, je constate qu'ils durent… Je me pose ainsi parfois la question : est-ce une situation organisée par les armateurs ? Je n'en ai pas vraiment l'impression. ■

PAPIER/CARTON

PAS DE PÉNURIE, MAIS DES TENSIONS ET UNE INSTABILITÉ TENACES

La crise des matières premières serait derrière son point haut, selon l'analyse experte de Philippe Chalmin, transcrite en ces pages. Tous les marchés affectés ne sauraient toutefois sortir de pareilles perturbations dans les mêmes dispositions… Pour le cas du papier/carton, faut-il craindre des conditions d'approvisionnement durablement dégradées ?

La situation verra de toute évidence un renversement salutaire lorsque les goulots d'étranglement logistiques se desserreront, dans l'attente d'un rapport stabilisé de l'offre et de la demande. Des conditions qui peinent toutefois à être réunies, alors que la Covid-19 continue de sévir, fragilisant une reprise économique qui semble encore dépendre du moindre frémissement épidémique à la hausse…

Une reconversion trop rapide vers l'emballage ?

Mais les inquiétudes plus spécifiques qui traversent le secteur graphique procèdent d'un phénomène antérieur à la pandémie. Si toutes les sortes de papier/carton sont aujourd'hui touchées par des tensions d'une rare sévérité, nombre de papetiers ont en effet choisi de restructurer leurs unités de production autour des marchés du packaging, mis face il est vrai à une baisse structurelle de la demande pour les papiers à usage

graphique. Un mouvement stratégique relativement généralisé qui s'est soldé par des fermetures de sites qui ont fait grand bruit, notamment en France (Arjowiggins en 2019, Chapelle Darblay en 2020) et qui a par conséquent diminué les capacités d'approvisionnement sur des sortes de papier qui aujourd'hui, nous manquent. La question pourrait ainsi se poser de manière aussi sèche : les marchés graphiques seront-ils désormais obérés par les lois de la rareté ? Une « rareté » qui, de fait, augmente la vulnérabilité d'un appareil productif moins capable de répondre à la demande lorsqu'elle croît. Un dirigeant d'imprimerie qui a souhaité garder l'anonymat y voit là en effet à la fois une fatalité et les germes d'une « *pénurie pour partie artificielle, puisque résultant d'un choix opéré par les papetiers eux-mêmes* ». Mais plus encore, c'est le caractère cyclique de l'instabilité des prix qui semble cristalliser les inquiétudes…

« La bulle va éclater »

« *On est aujourd'hui dans une phase d'allongement des délais de livraison qui obligent les transformateurs que nous sommes à anticiper des commandes de clients qu'ils auront, ou qu'ils n'auront pas. Dans ces conditions-là, les bulles finissent par éclater… Ceux qui ont passé des commandes à trois, quatre ou cinq mois, par peur de manquer de papier, pourront devoir les annuler si l'activité ne suit pas. En voulant se prémunir, on contribue à aggraver le phénomène de tension que nous subissons, avec la hausse des prix et délais d'approvisionnement qui y sont associés* » avertit l'imprimeur que nous avons interrogé, ce dernier rappelant que sur bien des marchés graphiques, les volumes de papier nécessaires sont difficiles à anticiper, puisque dépendants de commandes spontanées. C'est particulièrement le cas dans les segments du marketing direct, là où en revanche, les éditeurs de presse par exemple sont tenus à des tirages plus réguliers. « *Lorsque les acteurs transformateurs reprendront un comportement plus rationnel, avec des réajustements à la baisse, la bulle va éclater. On assistera alors potentiellement à une chute des prix qui sera aussi brutale que les hausses observées, sous l'effet d'annulations de commandes en cascade. C'est le problème de ce type de crises : on peine à sortir de ce phénomène de yo-yo, les sous-capacités d'un jour entraînant les surcapacités de demain* » développe-t-il. Un phénomène entretenu par des variables de fixation des prix qu'il n'hésite pas à décrire comme spécieuses…

Des facteurs d'instabilité des prix décriés

« *Dans les facteurs problématiques, il y a la pâte à papier : son prix suit des fluctuations qui sont extrêmement importantes, puisque son prix a pu monter jusqu'à 1200 dollars la tonne, pour redescendre à 800 dollars la tonne en 2019* » souligne-t-il, non sans manquer de préciser que « *la plupart des grands papetiers en Europe sont des papetiers intégrés. C'est-à-dire qu'ils produisent eux-mêmes leur propre pâte. Mieux encore : ils gèrent leurs forêts, coupent le bois, utilisent le bois noble pour l'affecter à des produits d'ameublement ou à la construction de maisons et utilisent les résidus pour fabriquer notamment de la pâte à papier. On peut donc s'interroger lorsque des papetiers intégrés prétextent des hausses de prix de pâte à papier pour justifier leurs propre hausses, alors que c'est une pure question* chez eux *de vases communicants entre leurs différentes business units* » s'agace-t-il. Même discours sur une autre variable parfois mise en avant, celle du coût de l'énergie et ses conséquences sur le prix du papier : « *la majorité des cinq à six grands papetiers en Europe qui se partagent l'essentiel du marché, génèrent leur propre énergie. C'est notamment quasi-systématique en Finlande, par exemple. Ça ne peut donc pas non plus expliquer les hausses tarifaires appliquées, parce que de la même façon, ces acteurs papetiers ne subissent pas les hausses de prix de l'énergie : ils la produisent eux-mêmes !* » ajoute-t-il, s'extirpant ici des circonstances particulières présentes – celles qui font des tensions actuelles sur les matières premières une conséquence claire de la crise sanitaire – pour évoquer des écueils plus habituels et ancrés. A tout le moins sont-ce des points de débat apparemment sensibles, qui survivront au retournement de tendances post Covid-19.

> *« On peine à sortir de ce phénomène de yo-yo, les sous-capacités d'un jour entraînant les surcapacités de demain. »*

Une hausse des prix subie, parfois sans contrepartie

Enfin se pose le problème majeur des répercussions – possibles ou non – de ces hausses de prix dans ses propres prestations. « *Le plus souvent, nous sommes liés à des contrats annuels ou pluriannuels, avec des prix fixés en amont sur des périodes relativement longues. Il existe certes des formules de révision des prix pour les contrats pluriannuels, mais ils ne peuvent être effectifs qu'à la date anniversaire du contrat. Autrement dit : on ne peut réviser ces prix qu'une fois par an… C'est peu, lorsque les prix des matières premières explosent de cette façon. On ne pourra en faire la répercussion qu'en année 2. Pour les contrats annuels, il n'y pas possibilité – ou très rarement – de réviser les prix. Donc forcément, lorsqu'on a pris un contrat au 1er janvier et qu'il faut délivrer ses prestations à des conditions intangibles jusqu'au 31 décembre, c'est notre marge nette qui est directement affectée en cas de hausse soudaine des prix* » nous explique l'imprimeur que nous avons approché, lequel ne cache pas ses inquiétudes sur ce point : « *Il faut bien se rendre compte qu'en moyenne, le papier représente 50 % du prix de vente de nos produits. Cela oscille entre 30 et 70 % selon les typologies de produits. Dans des proportions pareilles, essayez de vous figurer ce que peut peser une hausse de 30 % du prix des matières premières, lorsqu'il vous faut ainsi complètement l'absorber… Je ne doute pas que cela mettra en grande difficulté nombre d'imprimeurs* » s'alarme-t-il, alors que les tensions sur les prix et délais d'approvisionnement sont toujours vifs, à l'heure où nous écrivons ces lignes. Peu d'observateurs semblent à vrai dire prédire un retournement de tendances avant le premier trimestre 2022. De quoi trouver le temps long et contrarier un phénomène de reprise économique par ailleurs réjouissant, car la demande est là. Il reste cependant à voir comment l'appareil de production s'adaptera lorsque l'effet « rattrapage » de la crise sanitaire se sera estompé, pour revenir à de nouveaux équilibres. ■

PRIVACY
PROTECTION - PACT
by DMA FRANCE

Vos clients vous le réclament, vos confrères ont entamé la démarche et vous, où en êtes-vous ?

www.privacyprotection-pact.org

Nathalie PHAN PLACE : 01 55 43 06 12 - Julie CHIDE – 01 44 08 64 54

LE LABEL DES PROFESSIONNELS DE LA DATA

En passant votre label maintenant, obtenez les millésimes 2021 et 2022

AVEC LE SOUTIEN DE L'UNIIC

- Revendiquer et affirmer votre engagement pour la protection des données personnelles
- Contribuer à un environnement professionnel vertueux
- Rassurer vos clients et prospects sur la gestion des données personnelles
- Mettre en avant la qualité de vos services pour vous démarquer de vos concurrents
- Valoriser votre image et communiquer sur des valeurs fortes et durables
- Promouvoir les bonnes pratiques d'usage des données personnelles

La DMA France est l'organisation professionnelle représentative de la Data Marketing Industrie. Elle s'appuie sur ses 200 sociétés membres et les accompagne dans l'innovation industrielle et technologique qui découle de la forte croissance des données disponibles et des droits et usages associés. Les entreprises membres s'engagent à proposer leurs services dans le respect de la déontologie et des bonnes pratiques de la profession.

DMA France – 68 boulevard Saint Marcel – 75005 Paris - +33 (0)1 55 43 06 11

dma Data & Marketing Association France

PROTECTION DES DONNÉES PERSONNELLES

UNE RÉGULATION NÉCESSAIRE AUX EFFETS PERVERS

Alors que tant appellent à contraindre des GAFAM hyper dominants dopés à la data, peut-on seulement échapper à leur emprise ? La volonté de leur opposer des limites n'a-t-elle pas davantage mis en difficulté des structures de taille plus modeste ? De paradoxes en effets pervers, la nécessaire protection des données personnelles apparaît comme un défi encore loin d'être réglé…

Nous serions tentés d'être taquins et de rappeler qu'il y a peu, visiblement désireux de se passer des services d'Apple et de Google par souci d'indépendance, l'État français s'est obstiné à élaborer en s'isolant une application StopCovid (devenue TousAntiCovid) incompatible avec des modèles de smartphones dits « trop anciens ». Un retard à l'allumage qui n'aura été que partiellement comblé, au gré notamment de problèmes d'interopérabilité persistants, grâce à une application de remplacement encore imparfaite mais qui dépassait enfin les vingt millions de téléchargements fin juin 2021. Une « victoire » ô combien laborieuse donc, qui souligne cette triste réalité : à parfois trop vouloir s'émanciper de la mainmise des GAFAM, fût-ce sur le fond pour des raisons très légitimes, on ne se rend la tâche que plus ardue encore.

Soucieux d'ultra-personnaliser ses approches numériques, l'enseigne Picard s'est dans le même temps attachée à positionner le papier sur des formats magazines de qualité

Le numérique, un accélérateur de monopoles ?

La chose vaudra également (et vaut probablement déjà) en matière de régulation des flux de collecte et de traitements des données personnelles. Car si « souveraineté numérique » il doit y avoir, elle ne saurait s'affranchir à ce jour d'une emprise oligopolistique qu'il s'agit à ce stade surtout d'encadrer, plus que de déconstruire. S'il est à parier que quelques fiers étendards de la « French Tech » réussiront à s'imposer sur des terrains encore

« En appliquant à ses supports de communication numériques un algorithme de recommandation, Picard peut décliner 1283 combinaisons de messages, selon les affinités perçues des cibles visées. »

laissés libres (entre autres co-constructions européennes, que certains souhaitent pouvoir opposer aux leaders américains), il serait malvenu d'ignorer combien l'espace numérique – aussi ouvert et foisonnant soit-il – est par nature générateur de simili-monopoles, dont certains sont d'évidence très bien installés. « *Aucune société européenne n'est actuellement en mesure de modifier le rapport de force économique et industriel mis en place par les sociétés américaines et chinoises. Qu'il s'agisse des GAFAM, des NATU (Netflix, Airbnb, Tesla, Uber), de leurs équivalents chinois, les BATX (Baidu, Alibaba, Tencent, Xiaomi), ou encore de Huawei ou ByteDance, du fait de leur puissance économique et de leur extension dans l'ensemble des champs économiques et sociaux, ces entreprises ont acquis un pouvoir politique qu'aucun autre acteur industriel n'avait pu acquérir jusqu'ici* » écrit notamment Bernard Benhamou, secrétaire général de l'Institut de la souveraineté numérique, dans une tribune intitulée « Souveraineté numérique : quelles stratégies pour la France et l'Europe ? ». Dès lors en effet que l'efficience des services en ligne est décorrélée de toute notion de dépendance géographique (et en l'occurrence, vous n'aurez besoin que d'une connexion stable pour utiliser Google, peu importe que vous vous situiez au beau milieu d'une mégalopole ou en rase campagne), c'est le prestataire dominant qui absorbe l'essentiel des requêtes sur le Web. De la même façon que Youtube n'a rapidement plus toléré de concurrent sérieux (Dailymotion – une création française – aura pourtant essayé), Amazon écrase le marché du e-commerce avec 22 % de parts de marché (hors alimentaire) et un chiffre d'affaire plus de deux fois supérieur à celui de son dauphin, Cdiscount. A l'inverse, les services de proximité dits « physiques » sont des facteurs précieux de diversité : là où les leaders du numérique tentent de centraliser l'activité (commerciale, publicitaire, économique etc.) en leur sein, les acteurs de la proximité ont pour mission d'assurer un maillage géographique des services suffisant pour offrir une qualité de vie décente au plus grand nombre. Pour autant, qu'on ne s'y trompe pas : la data de leurs clients et usagers les intéresse tous. Ce n'est peut-être pas encore le cas de votre boulanger de quartier (quoique), mais les logiques de marketing et de communication nourries à la data sont en train de s'imposer, bien au-delà des seuls géants du Web…

Transformation « Data-driven » : le cas Picard

Il est des acteurs pour lesquels la transformation numérique n'est pas une option : avec 1036 magasins en France et une présence sur Internet dès l'année 2000 avec un site de vente

« Tous les pays ne font pas la même interprétation du RGPD, selon la culture des autorités de contrôle chargées de le faire appliquer, alors qu'il s'agit pourtant d'un règlement commun censé assurer une homogénéité. »

Nathalie Phan-Place (Secrétaire générale de DMA France)

en ligne, Picard est davantage un poids lourd de son secteur qu'une petite entreprise de quartier. C'est pourtant un véritable acteur de proximité qui a déjà axé une part majeure de son développement sur du retraitement de data qualifiée. Démonstration en fut faite durant l'assemblée générale du Syndicat National de la Communication Directe (SNCD), alors sur le point d'être rebaptisé DMA France : première analyse de tickets de caisse en 2011, premiers tests CRM et assortiments différenciés selon les typologies de magasins en 2013, lancement d'un programme fidélité en 2017 et premières communications segmentées/personnalisées selon les profils de clients en 2018. Picard a déjà fait du chemin et n'entend pas en rester là. Alors en effet que les stratégies de segmentation ont déjà porté leurs fruits (la marque ayant constaté une nette amélioration du taux de conversion à l'achat des produits mis en avant, via des communications segmentées), l'enseigne n'hésite pas à qualifier clairement son objectif : « *aller vers le one-to-one* » en poussant aussi loin que possible les logiques de communication et de recommandations personnalisées. Or, quelle meilleure arme que l'analyse data pour y parvenir ?

Le print encore incontournable pour parler aux masses

En faisant appel à Equancy, un cabinet de conseil spécialisé dans la transformation digitale, la marque conditionne aujourd'hui plus que jamais son évolution à son niveau de connaissance de ses clients. Dit très simplement : les comportements d'achat sont scrutés et analysés pour développer un algorithme de recommandation aussi pointu que possible. A ce jour, en appliquant à ses supports de communication numériques un algorithme de recommandation, Picard peut décliner 1283 combinaisons de messages, selon les affinités perçues des cibles visées. Un chiffre que l'enseigne ne désigne pas comme un plafond, mais comme une étape vers le « one-to-one » qu'elle appelle de ses vœux. Si l'objectif est posé, la stratégie de Picard assume une réelle scission entre l'hyperpersonnalisation de recommandations 100 % digitales et le maintien du print dans une logique de média de masse, porteur d'un socle commun d'informations. A ce titre, Picard édite, en marge de ses traditionnels catalogues produits imprimés, un magazine papier de brand content doté d'une ligne éditoriale solide : on y trouve des recettes, des conseils, des dossiers, des portraits etc. Si l'on voulait schématiser, l'on pourrait alors dire que le numérique est ici pensé pour parler à chacun, quand le print se veut parler à tous. C'est là un parti-pris stratégique particulier, en ce sens que le papier aurait lui aussi pu être le réceptacle (et le véhicule) d'une volonté de segmenter/personnaliser la communication, moyennant le recours à de l'impression numérique calibrée pour faire du versioning. L'enseigne semble donc vouloir à ce stade exclusivement flécher la data qu'elle s'applique à collecter, traiter et retraduire, vers ses supports et applications numériques, sous forme de recommandations personnalisées. Mais c'est une évidence : de tels objectifs ne vont pas sans leur lot d'obligations réglementaires…

On ne plaisante plus avec le RGPD

Après un temps d'ajustements, le Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD) entend se faire respecter. D'après une analyse d'Atlas VPN, près de 650 sanctions (soit près de 300 millions d'euros) ont été infligées par les autorités des pays membres de l'Union européenne entre mai 2018 et mai 2021 et la France fait partie des pays les plus zélés en la matière : citons notamment les sanctions prononcées par la CNIL qui ont visé Google (50 millions d'euros : un record) le groupe Carrefour (2,25 millions d'euros) ou très récemment Brico Privé (500 000 euros). Si les deux premiers cas entendent démontrer combien les gros poissons sont les cibles les plus prisées, celui de Brico Privé rappelle que les structures relativement plus modestes ne sauraient échapper au tamis réglementaire. Pire encore : au regard de ce qu'elles sont, elles

« Les logiques de marketing et de communication nourries à la data sont en train de s'imposer, bien au-delà des seuls géants du Web. »

paient proportionnellement plus cher leurs manquements que les GAFAM. En l'occurrence, Brico Privé n'aura pas eu besoin de commettre de lourdes fautes (on ne parle effectivement pas là d'espionnage ou de fuites massives des données), mais n'aura – comme tant d'autres – pas su serrer la vis en termes de bonne gestion de la data : s'assurer du consentement dûment renouvelé de ses cibles, ne pas conserver les données collectées au-delà du temps nécessaire ou encore garantir la sécurité des systèmes de stockage. Des erreurs qui – soyons clairs – sont d'autant plus répandues qu'elles réclament des moyens et compétences que tout le monde n'a pas encore et placent les structures les moins armées en situation d'insécurité juridique. C'est là une des missions portées par la FEDMA (Federation of European Data & Marketing) et ses déclinaisons à l'échelle nationale, dont DMA France (anciennement, le Syndicat National de la Communication Directe) : la FEDMA appelle en effet à « *une mise en œuvre équitable et efficace du RGPD* ». C'est bien le mot « équitable » qui apparaît important ici, car il laisse entendre combien mettre en place les bonnes pratiques, tant en termes techniques qu'humains, s'avère plus ou moins accessible, selon les moyens dont on dispose.

Le consentement, un prérequis absolu ?

Pour autant, lorsque l'on demande aux organismes concernés quelles formes d'inéquités il s'agirait de déconstruire, il est dans un premier temps surtout question de rappeler les équilibres qui lient le communicant/prospecteur à l'usager… « *Le RGPD est censé permettre un équilibre entre les droits des personnes et les obligations des entreprises. Dans le prolongement de ce que définissait déjà la loi Informatique et Libertés depuis une directive qui date de 1992, il y a notamment la notion d'intérêt légitime pour l'entreprise qui entre en jeu : c'est ce qui permet de prospecter quelqu'un, sous certaines conditions, sans consentement préalable. Le RGPD reprend ce principe et précise bien qu'il y a cette balance à respecter entre d'un côté les droits des personnes et de l'autre, les intérêts commerciaux légitimes d'une entreprise. Or, on tend à ne plus retenir qu'une part de l'équation, les autorités de contrôle ayant tendance à ne plus s'inquiéter que du consentement du consommateur* » regrette Nathalie Phan-Place, secrétaire générale de DMA France. Les cas où le recueil d'un consentement ne serait pas nécessaire, moyennant toujours toutefois la nécessité d'informer, concernent par exemple « *la prospection par voie postale* » ou celle qui vise à « *honorer des obligations contractuelles* » illustre-t-elle. Autrement dit : on ne saurait s'opposer à tout, même si le RGPD a indiscutablement induit un durcissement des règles pour plus de consentement, sur la base de principes déjà éprouvés au sein des précédentes réglementations en la matière. « *Le RGPD introduit surtout l'obligation de proportionner les procédures de sécurisation de la donnée en fonction de leur degré de sensibilité et des risques qu'il y aurait à ce qu'elles fuitent* » ajoute-t-elle. Malgré tout, pareil tour de vis réglementaire, a priori très favorable aux consommateurs désireux de protéger leur data, ne s'est pas traduit par un sentiment de sécurisation croissant. La faute cette fois à des rapports de force encore très disparates : car la situation est par nature inégale lorsque Google jouit d'une position d'ultra domination qui contraint une majorité à « consentir » au partage de données, faute de pouvoir accéder à des services devenus incontournables (Youtube, Gmail etc). Alors que pour une petite entreprise, le « risque » de voir l'utilisateur rebrousser chemin sans cliquer sur « accepter tout » est bien plus grand, en plus d'être possiblement définitif…

Un même règlement, mais des interprétations et des conséquences inéquitables

On peine ainsi à réguler des géants soumis à des règlements tentaculaires, lesquels finissent par sur-pressuriser les petits acteurs de façon presque collatérale, alors même que ce n'étaient d'évidence pas les premiers visés… Cette autre asymétrie est doublement problématique : à la fois parce qu'elle accentue les difficultés des entreprises les plus modestes – à rebours de ce pour quoi le RGPD a probablement été pensé, un comble – mais aussi parce qu'elle échoue encore à « protéger » le consommateur comme elle entend le faire. « *Tous les pays ne font pas la même interprétation du RGPD, selon la culture des autorités de contrôle chargées de le faire appliquer, alors qu'il s'agit pourtant d'un règlement commun censé assurer une homogénéité. Le législateur a par ailleurs laissé beaucoup d'articles sur lesquels chaque État peut prendre des décisions différentes* » précise Nathalie Phan-Place, le phénomène s'en trouvant naturellement amplifié dès lors que l'on parle d'entreprises hors Union Européenne… « *Le RGPD s'applique à toute entreprise qui vient, soit prospecter des gens en Union Européenne, soit suivre leurs comportements. L'objectif était donc clairement d'inclure les GAFAM et ne plus leur permettre de se cacher derrière des législations hors UE. Mais dans les faits, elles s'y plient encore mal : malgré quelques amendes, leurs quality policy sont très loin des exigences de la CNIL en matière de protection des données en France par exemple, notamment sur les cookies* » poursuit-elle, laissant deviner que si les GAFAM ont objectivement les moyens de s'acquitter d'amendes contestées du bout des lèvres, ce n'est pas une option pour de petites entreprises que des sanctions peuvent rapidement mettre en danger. « *C'est aussi beaucoup plus handicapant pour les sites qui présentent leurs contenus comme étant gratuits, alors qu'en réalité leur modèle économique consiste à vendre des espaces publicitaires qualifiés aux annonceurs. S'ils ne parviennent pas obtenir le consentement de leurs utilisateurs, ils n'ont plus de données qualifiées à vendre et leur modèle économique tombe* » précise la secrétaire générale de DMA France, dans un contexte où si l'information payante – pour le segment Presse notamment – gagne certes du terrain, elle reste minoritaire dans le flux de contenus lus et partagés sur le Web. Dernier paradoxe dans une situation qui n'en manque pas : les outils de vérification et de contrôle du consentement par exemple, sont souvent des extensions logicielles proposées par les GAFAM eux-mêmes, lesquels « marchandent » ainsi leurs services pour aider les autres à satisfaire aux exigences du RGPD… Tout en se rendant plus indispensable encore. La boucle est ainsi bouclée, trahissant derrière les quelques progrès et bonnes intentions que le RGPD aura drainé depuis sa mise en application, des inégalités grandissantes. Réguler l'espace numérique est donc un défi aussi urgent que complexe, mais il semblerait décidément que les réponses restent à écrire… ■

> *« Il y a cette balance à respecter entre d'un côté les droits des personnes et de l'autre, les intérêts commerciaux légitimes d'une entreprise à prospecter. Or, on tend à ne plus retenir qu'une part de l'équation. »*
>
> **Nathalie Phan-Place (Secrétaire générale de DMA France)**

CRÉATEUR DES EMBALLAGES DE DEMAIN

Le nouveau portefeuille de cartons pour boîtes pliantes Metsä Board vous aide à relever les grands défis des emballages de demain - économiser les ressources, réduire l'empreinte carbone et assurer la sécurité du produit.

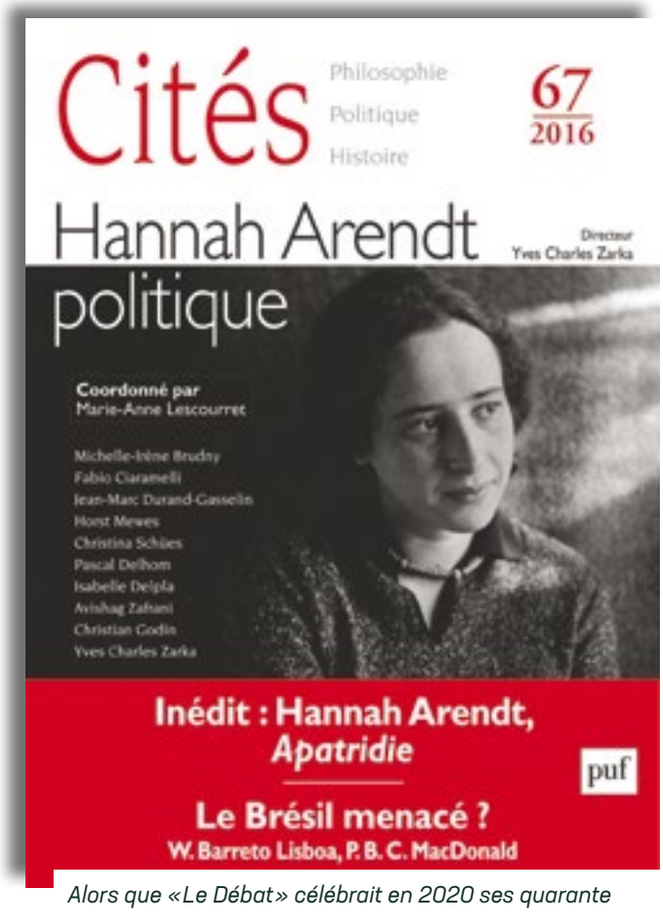
C'est l'emballage du futur: créer de meilleures expériences de la marque avec moins d'impact sur l'environnement.

Pour en savoir plus:
www.metsaboard.com
www.thefuturestartsnow.metsaboard.com

MetsäBoard

LES REVUES INTELLECTUELLES EN PLEIN DOUTE

Quel avenir pour les revues généralistes dans le contexte culturel et numérique actuel ? C'est en ces termes que s'est interrogé le Syndicat de la Presse Culturelle et Scientifique (SPCS), par l'entremise d'une table ronde qui n'a pas cherché à dissimuler ses inquiétudes. Elle ne manque pas non plus de poser la sous-question des supports, d'autant plus essentielle qu'elle doit faire la balance entre la numérisation massive des usages et les acquis d'une presse historiquement imprimée, dont le champ réflexif invite souvent aux lectures (très) longues…



Alors que «Le Débat» célébrait en 2020 ses quarante ans en se retirant, la revue «Cités» (édition des PUF) honorait ses vingt ans avec la ferme intention de creuser plus encore son sillon.

Certainement faut-il d'abord en passer par un rappel de définition : les revues dites « généralistes », à l'inverse de celles que l'on dira « spécialisées », sont le lieu où des experts (journalistes scientifiques, chercheurs, universitaires etc.) écrivent sur un large éventail thématique, pour le grand public. En cela, elles sont un pont précieux entre le savoir (scientifique, intellectuel, culturel, politique etc.) et des lecteurs pas forcément familiers des milieux académiques et professionnels mobilisés. « *Les revues de débats d'idées sont nourries par des articles commandés par les rédacteurs en chef, alors que les revues universitaires s'appuient sur des sujets développés par des chercheurs* » précise pour sa part Jean-Christophe Castelain (Directeur des revues « L'ŒIL » et le « Le Journal des Arts »). Tenues de porter haut le débat public, ces revues ont donc pour mission de rendre compte des questionnements intellectuels actuels, via des analyses à la fois exigeantes et nécessairement riches. Or, pareilles obligations sont-elles compatibles avec la prise de pouvoir du médium numérique ?

Changer sans se renier

Encore visiblement marqué par la disparition d'un titre aussi emblématique que « Le Débat », qui a cessé ses publications en 2020 après quarante années d'existence, le secteur tourmenté des revues généralistes essaie, parfois tant bien que mal, d'appréhender le virage numérique sans trahir sa nature… « *Les newsletters ont été pour nous un accélérateur important de notoriété : c'est par leur biais que nous partageons notamment des éditos qui sont très lus* » concède Valérie Toranian (La Revue des Deux Mondes), avant de souligner combien toutes les habitudes ne sont pas bonnes à perdre. « *Notre économie est encore clairement sur le papier, cela reste notre axe cardinal. Pour autant, nous sommes conscients qu'il est aujourd'hui difficile de susciter le débat sans l'appui des réseaux sociaux,*

« Je ne veux pas savoir si un article marche mieux qu'un autre. Je ne veux pas consulter Google Analytics, parce que je ne veux pas que ça interfère dans nos choix éditoriaux. »

Sylvain Bourmeau (Analyse Opinion Critique – AOC)

raison pour laquelle nous nous orientons dans le même temps vers le numérique » détaille-t-elle, abordant la question des contenus en toute confiance, visiblement peu sensible à l'idée selon laquelle le numérique s'accommoderait mieux des textes courts. « *Nous éditons parfois sur notre site des choses relativement longues. Je crois que les gens qui recherchent des choses tirées de La Revue des Deux Mondes savent qu'ils vont sur des lectures longues* » affirme-t-elle, confirmant là qu'un titre sûr de sa force saura distinguer ce qui relève des évolutions nécessaires de ce qui relève des reniements à éviter. Mieux encore, la directrice de la revue s'évertue à rappeler que tout progrès n'est pas forcément à conjuguer au numérique : « *On a multiplié par quatre la diffusion de la revue depuis le dernier changement de formule. Il y a des ressources en dehors du seul champ du numérique : travailler ses couvertures, ses accroches, ses sujets etc. Sur des produits de niche comme les nôtres, il ne faut pas sous-estimer la valeur du papier* ».

Le contrepied du journal numérique

À l'inverse, il est des modèles quasi-exclusivement numériques qui fonctionnent, au gré d'ajustements formels avec lesquels Sylvain Bourmeau (Analyse Opinion Critique – AOC) ne transige pas : « *AOC n'édite pas une revue mais un journal quotidien. En cela, nous sommes plus comparables à Médiapart : le projet éditorial n'est pas de faire une revue, mais d'assurer une couverture de l'actualité* » explique-t-il. Qu'est-ce qui fonde alors le statut d'AOC comme média critique s'attelant à des traitements de fond ? La réponse du cofondateur du journal est limpide : « *Nous voulons construire une alliance entre les compétences de fond de nos chercheurs et chercheuses, et nos compétences journalistiques en tant qu'éditeur de journal* », s'agaçant au passage des barrières que nombre de producteurs de contenus se dressent eux-mêmes, comme piégés par des stéréotypes numériques qui ont encore la dent dure. « *Il faut arrêter de dire que le Web est fait pour des contenus courts. Vous pouvez tout faire sur le Web* ». Et il ne s'en prive pas, confirmant ainsi publier sur AOC des textes « *très rarement en dessous des 10 000 signes* », pour des pics de longueur évalués à 70 000. Mais ce n'est pas là le seul de ses griefs : « *Je suis effaré par la pauvreté des interfaces qui sont celles d'Amazon ou Netflix par exemple. Avec les moyens qui sont les leurs, ils pourraient faire des choses formidables, mais c'est quelque chose qu'ils n'ont visiblement pas compris. On prend un plaisir fou à flâner dans une librairie, pas chez les géants du numérique, mais ce ne doit pas être une fatalité* » plaide-t-il, mettant par ailleurs en avant une volonté de rendre les journaux numériques à la fois plus rentables et plus visibles. « *AOC compte 8000 abonnés, mais nous envoyons notre sommaire à 110 000 personnes, lesquels ont accès à trois articles gratuits par mois (...). Le paywall est mal compris en France. Beaucoup de gens ne s'abonnent pas au Monde parce qu'ils n'ont jamais accès à leurs meilleurs articles. Ceux qui sont gratuits ne sont représentatifs de leurs meilleurs contenus, je trouve que ça n'a pas de sens* » lâche-t-il dans un soupir.

Singulier à plus d'un titre, le journal en ligne AOC entend mettre à contribution des auteurs (essayistes, intellectuels, chercheurs etc.) pour traiter quotidiennement de l'actualité. Un positionnement 100% numérique, ou presque, puisque sont également proposés à la vente des ouvrages imprimés de certains des articles de référence du site.

Les pièges d'une transition numérique précipitée

Assez étonnamment, alors que les journaux en ligne peinent à traduire leur visibilité en rentabilité, Sylvain Bourmeau l'assure : « *AOC est à l'équilibre dès le premier jour. Nous nous sommes placés dans une logique d'équilibre dynamique et progressif* », mettant ici en lumière qu'il est certainement plus simple de partir d'une page blanche sur le numérique, plutôt que de devoir transformer/décliner un média déjà établi sur d'autres supports. Un petit paradoxe que la revue trimestrielle scientifique de philosophie politique « Cités », éditée par les Presses Universitaires de France (PUF), expérimente encore de manière très concrète… « *Comme chez beaucoup de revues disponibles sur les plateformes, le nombre de consultations en ligne est très haut, mais le niveau d'investissement est assez faible : on se doute que dès que le lecteur a trouvé le paragraphe qui l'intéresse, il ne va pas plus loin* » confirme Charles Ruelle (Responsable revues chez Humensis). Un constat qui pourrait venir valider l'idée – pourtant révoquée plus haut – selon laquelle il faudrait sur écrans privilégier les contenus courts. Mais ce n'est probablement pas là la bonne interprétation : si l'information est ainsi partiellement grappillée, c'est bien parce qu'elle gagne à être incluse dans des contenus analytiques au long cours. Cela lui donne à la fois du

> « *Notre économie est encore clairement sur le papier, cela reste notre axe cardinal.* »
>
> **Valérie Toranian (La Revue des Deux Mondes)**

cachet et une crédibilité scientifique, qu'il ne faut pas sacrifier à des applications statistiques prises trop au pied de la lettre. « *Je ne veux pas savoir si un article marche mieux qu'un autre. Je ne veux pas consulter Google Analytics, parce que je ne veux pas que ça interfère dans nos choix éditoriaux* » illustre avec conviction Sylvain Bourmeau, prenant à contrepied le phénomène qui voudrait imposer la data comme étant une sorte de boussole éditoriale ultime. Pourtant, la tentation est grande, car jamais les instruments de mesure et d'analyses des consultations numériques n'avaient été aussi poussés…

Des modèles économiques numériques encore instables

Benoît Tabaka, Directeur des affaires publiques de Google France ne manque pas de se prêter à l'exercice : « *70 % des Français lisent d'abord l'information en ligne avant de la lire sur papier. La proportion est même de 90 % chez les plus jeunes* » commence-t-il par poser. « *On constate que de plus en plus d'acteurs du papier, comme la Revue XXI, commencent à adopter les codes de la culture numérique. On voit aussi se multiplier les formats : écrits, graphiques, vidéos, tweets etc. On laisse de plus en plus le choix selon les préférences des cibles* » poursuit-il, pour illustrer combien le basculement des usages au profit du numérique est aujourd'hui tangible, pour ne pas dire irréversible. « *Historiquement, l'économie numérique est celle de l'attention, pour engranger de la publicité. Mais elle n'est pas adaptée à tout : pour les médias de niche qui misent sur de l'expertise, il faut monétiser* » nuance-t-il cependant, car ce sont bien les contenus les plus pointus et experts qui auraient tout à perdre à adopter un positionnement numérique typique, à l'image de ce que les statistiques définissent comme étant la norme sur le Web. De toute évidence, ces revues exigeantes ne sauraient miser sur la culture toxique de la viralité et doivent faire un pas de côté pour respecter ce qu'elles sont : des isolats de temps long dans un océan d'occurrences et d'accroches racoleuses. Une mise à distance qui ne suffira certes pas à éviter les difficultés (la fin un peu abrupte de la revue « Le Débat » en fut un douloureux rappel), mais qui dessine les contours d'une survivance soluble dans un monde numérique. Charles Ruelle (Humensis) en convient sans fausse pudeur : « *la revue de débat classique fait face à de nouvelles difficultés parce qu'elle a du mal à se réinventer* ». Or, c'est sur le plan économique que le basculement est décidément le plus difficile à appréhender, justifiant parfois de maintenir des cadres de fonctionnements dits « classiques » où le print a encore toute sa place. « *Les modèles sont encore à stabiliser, mais on voit les gens commencer à accepter de payer sur le Net, notamment sous la forme d'abonnements* » souligne certes Benoît Tabaka, mais il ne faudrait pas taire la prolifération de ce type de sollicitations, l'accumulation d'abonnements

Né en 1980, « Le Débat » aura tiré sa révérence quarante années plus tard, non sans quelque amertume et le sentiment exprimé par ses fondateurs que le débat intellectuel sera progressivement entré en phase de « stérilisation ».

> « *Historiquement, l'économie numérique est celle de l'attention, pour engranger de la publicité. Mais elle n'est pas adaptée à tout : pour les médias de niche qui misent sur de l'expertise, il faut monétiser.* »

engendrant aussi un début de saturation. Si Google est évidemment prompt à proposer des « *solutions pour transformer une part de l'audience en abonnés* », le phénomène montre déjà ses limites et invite à ne pas se perdre précipitamment dans des modèles 100 % dématérialisés. Pour bien des titres qui s'y sont développés, le format imprimé demeure un peu plus qu'un filet de sauvetage financier : « *Encore une fois, que nous ayons quadruplé nos ventes sur un modèle papier tout à fait traditionnel, cela montre que le tout numérique n'est pas inéluctable. Dans les domaines de niche qui sont les nôtres, il faut se servir de tous les outils et le papier en est un* » insiste Valérie Toranian. C'est aussi la preuve que le travail de fond – celui qui s'attache à maximiser la qualité des contenus – paiera toujours plus que les seules obsessions formelles visant à miser sur tel ou tel support.

Kingdom

The new premium creative paper

Une exclusivité

inapa

la proximité a un sens

CordenonS

ImpressivePapers

www.gruppocordenons.com

signdesign.it

NUMÉRISER LA DÉMOCRATIE, UNE MAUVAISE RÉPONSE À LA DÉFIANCE DES ÉLECTEURS

Certainement plus encore parce que l'abstention a atteint les cimes que l'on sait lors des élections départementales et régionales (66,7% au premier tour et 65,7% au second tour, selon les données du ministère de l'Intérieur), la faillite de la distribution de la propagande électorale a fait grincer des dents. Et fatalement, elle n'a pas manqué de remettre sur la table les débats liés à la numérisation de la vie démocratique…

Le sujet n'est certes pas exactement celui-là, mais il sera difficile de ne pas l'évoquer : suite aux défaillances constatées lors de la distribution des plis électoraux pour les élections régionales et départementales de juin 2021, la société de distribution Adrexo – mission-née à cette fin sur appel d'offre aux côtés de La Poste – aura été vertement mise en cause. Si, par la voix notamment de son Directeur général, Alain Brousse, l'entreprise reconnaît que sa responsabilité est pleinement engagée sur les manquements constatés au premier tour (environ 9 % de plis non distribués selon les estimations officielles, Adrexo évoquant notamment là les conséquences d'une « *cyberattaque* »), le fiasco du second tour (près de 35 % des plis n'auraient pas été déposés en boites aux lettres !) relèverait selon elle de dysfonctionnements situés en amont de la chaîne de distribution. Alain Brousse pointe ainsi expressément des retards qu'il dit être imputables aux imprimeurs et routeurs, regrettant qu'une importante propor-tion des plis ne leur ait pas été livrée dans des délais conformes à la bonne conduite de leur travail. Les responsabilités exactes des uns et des autres restant encore à établir à l'heure où nous écrivons ces lignes, intéressons-nous plutôt à ce que ce triste épisode de la vie démocratique dit du rôle des professions de foi et de leur perception par les Français.

Propagande électorale non-distribuée : une absence loin d'être passée inaperçue

Si la désertion des électeurs dans les bureaux de vote appelle certes des analyses bien plus profondes, l'absence de piqure de rappel en boîtes aux lettres n'aura pas pu remobiliser à la marge les quelques négligents ou étourdis qui en auraient peut-être eu besoin. Mais plus encore, cette rupture d'égalité devant l'accès à l'information démocratique pose d'évidents problèmes…

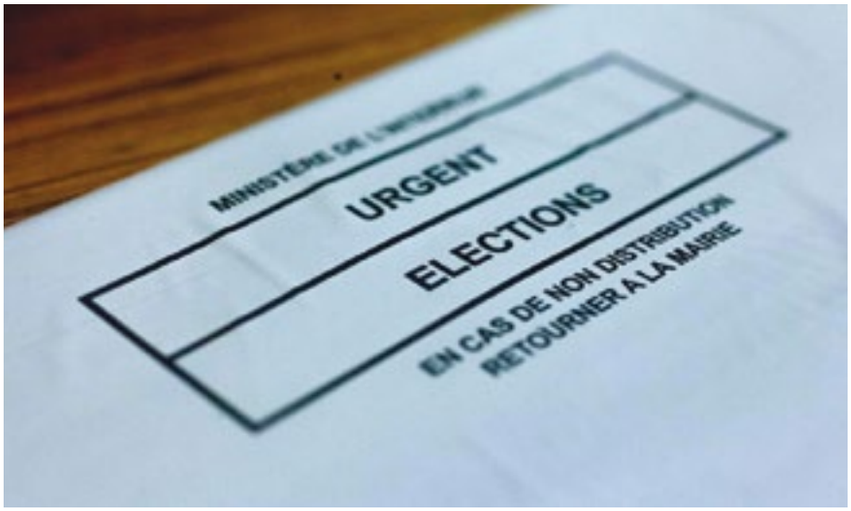
Parmi les nombreux problèmes que pose l'hypothèse du vote électronique, il apparaît difficile de faire respecter le secret de son expression politique – ici permis par l'isoloir – tout en garantissant un environnement authentifié, à l'abri des bugs, tricheries et tentatives de piratage.

« La dématérialisation de la propagande électorale rompt l'égalité citoyenne de réception de l'information démocratique et fait du tract politique papier un outil de communication premium, au profit des partis les mieux dotés financièrement. La démocratie y perd deux fois. »

démocratiques. Car tout le monde n'aura donc pas voté dans les mêmes conditions, certains citoyens ayant pu s'appuyer sur les informations reçues en boites aux lettres, d'autres ayant dû trancher leur choix par d'autres moyens, quand ils ne se sont pas contentés d'improviser sur place, à quelques encablures de l'isoloir. De fait, pareil couac n'est pas acceptable et il a logiquement suscité nombre de réactions plus ou moins radicales, certains remettant même en cause la régularité du scrutin. Paradoxalement, il aura aussi réaffirmé l'importance – si certains en doutaient – de recevoir l'information électorale, fut-ce sous les traits de tracts politiques lapidaires. A minima pour connaître les candidats et les grandes lignes de leurs propositions, mais aussi pour « événementialiser » un scrutin qui invite les gens à se déplacer pour s'exprimer. Par conséquent, « supprimer » purement et simplement la propagande électorale n'est aucunement une option, l'objectif étant bien au contraire de s'assurer que chacun pourra être en mesure de la recevoir. Ainsi la possibilité de voir l'Etat remettre la main sur cette mission a-t-elle été très explicitement formulée par le Ministre Gérald Darmanin : « *Si demain le Parlement souhaitait que nous reprenions en régie un certain nombre de choses, notamment pour assurer le service public des élections, personnellement je n'y verrais pas d'inconvénient* » exprimait-il notamment lors d'une audition au Sénat. Une proposition détonante, dans la mesure où mettre fin à l'ouverture à la concurrence n'aurait ici rien d'un ajustement anodin. Cela supposerait toutefois de ne pas se mettre en contradiction avec les règlements européens, dont on sait que la « libre concurrence » est un principe clé. Or, si pour Laure de la Raudière (Présidente de l'Arcep), « *le cadre communautaire n'interdirait pas de faire rentrer la distribution de plis électoraux dans le cadre d'une mission de service public* », la chose reste à confirmer et fera certainement l'objet de réflexions menées par la commission d'enquête chargée d'établir les responsabilités d'un cuisant échec, puisqu'il faut bien se résoudre à le qualifier comme tel…

Le vote électronique toujours promu, en dépit du bon sens

… Un échec sur lequel certains pourraient être tentés de s'appuyer pour tirer les marrons du feu et imposer une numérisation accélérée de l'information et des démarches électorales. Certains ne se sont d'ailleurs pas embarrassés de retenue : « *Face à l'abstention massive, un chantier urgent s'impose : la modernisation du vote. Vote par correspondance, vote électronique sécurisé : notre démocratie doit s'adapter à nos vies d'aujourd'hui, en restant irréprochable !* » twittait notamment Stéphane Richard, PDG d'Orange. Un « gazouillis » qui a le mérite de cristalliser en quelques signes les attentes des pro-numériques les plus farouches, jusqu'à ne plus tant évoquer la propagande électorale et ses modes de diffusion que les modalités pratiques du vote lui-même. Or, les problématiques éthiques et les écueils techniques qu'un tel basculement soulèverait sont pléthoriques : comment s'assurer de la validité des votes ? Comment garantir à la fois l'anonymat de l'expression politique et l'identification nécessaire des votants ? Comment se prémunir contre les risques de bugs ou de piratage ? Comment assurer aux 48 millions d'électeurs une plateforme suffisamment robuste pour les accueillir potentiellement tous en seulement quelques heures (« *En l'état actuel des connaissances techniques, on ne sait pas faire* », tranchait à ce sujet Jean-Philippe Derosier, professeur de droit public à l'université de Lille et constitutionnaliste, dans les colonnes du Monde) ? Etc. Mais plus encore, ce serait apporter une réponse technologique à un problème politique et démocratique, soit penser qu'un sujet de fond ne nécessiterait guère que des ajustements formels. Accessoirement, rabaisser le vote à un clic dont on pourrait s'acquitter en toute nonchalance, ce n'est pas apporter une solution au désintérêt des électeurs, c'est plus probablement s'y résoudre. Ne nous privons pas, en outre, de signaler que partout où le vote électronique a été expérimenté à grande échelle, les effets sur l'abstention se sont avérés quasi-nuls. C'est le cas notamment en Estonie, qui plus est au prix d'un



« *nombre impressionnant de failles de sécurité et d'erreurs de procédure rendant le système extrêmement vulnérable à des attaques de grande envergure* », soulignait un rapport de 2014 rendu par une équipe internationale d'observateurs électoraux indépendants.

Plus de numérique, plus d'inégalités

Quant à dématérialiser la propagande électorale, première étape plus modeste vers la « *numérisation de la démocratie* » promise par Emmanuel Macron, elle pourrait se faire au nom d'économies budgétaires, mais se heurterait à divers écueils. Si la boite aux lettres physique est en soi hyper égalitaire (faillite de la distribution exclue), conditionner la réception de la propagande électorale aux capacités de chacun d'y accéder via des terminaux numériques souvent domestiques, c'est déjà briser un principe fort : celui qui voit chaque citoyen être à égalité de traitement et de réception de l'information démocratique. Car tout le monde n'a pas un ordinateur ou un smartphone dernier cri, ni même ne dispose d'une connexion toujours fiable. C'est par ailleurs exacerber les fractures sociales et générationnelles face à des technologies que tout le monde n'est d'évidence pas en mesure d'appréhender aussi bien. A l'inverse, tout le monde sait ouvrir sa boite aux lettres… Enfin, et accessoirement, c'est un transfert de charges vers l'électeur absolument béant. Mais ce n'est pas tout : il est en effet à parier que bien des acteurs politiques continueront de miser sur le papier (et ils auraient bien raison), jusqu'à faire distribuer des tracts au titre de leurs frais de campagne. Et sauf à interdire cette option (mais faudra-t-il en faire de même avec l'affichage ?), c'est créer là encore une communication à deux vitesses, à la défaveur des petits partis pour qui atteindre à leurs frais les boites aux lettres d'électeurs potentiels pourra s'avérer bien trop cher. La peine est donc double : la dématérialisation de la propagande électorale rompt l'égalité citoyenne de réception de l'information démocratique et fait du tract politique papier un outil de communication premium, au profit des partis les mieux dotés financièrement. La démocratie y perd deux fois, sans qu'il faille se faire d'illusions sur le taux d'abstention : ce ne sont effectivement pas de simples transferts de supports qui verront la participation remonter en flèche. Car plus encore lorsqu'un système démocratique semble tout particulièrement fragilisé, il est primordial de ne pas s'enfermer dans le déni et se tromper de réponse. ■

« Rabaisser le vote à un clic dont on pourrait s'acquitter en toute nonchalance, ce n'est pas apporter une solution au désintérêt des électeurs, c'est plus probablement s'y résoudre. »

IMPRIM'VERT®

LES IMPRIMEURS MILITANTS DE L'ENVIRONNEMENT

20 ANS D'EXISTENCE

1 LABEL RECONNU PAR DES MILLIONS DE LECTEURS

IMPRIM'VERT® SE MOBILISE POUR FAIRE DU RESPECT DE L'ENVIRONNEMENT, UNE ACTION MILITANTE, INNOVANTE ET ENGAGÉE.

2 000 IMPRIMEURS PRÈS DE CHEZ VOUS

200 RÉFÉRENTS & **22** COMITÉS

1 ENGAGEMENT ENVIRONNEMENTAL GARANTI

ENGAGEZ-VOUS !
EXIGEZ IMPRIM'VERT

WWW.IMPRIMVERT.FR

Création Justalex

SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL OÙ EN EST-ON ?

Loin de ne plus désigner que les normes et mesures de sécurité qui encadrent le travail, les thématiques de santé et sécurité touchent plus globalement aux préoccupations RSE dont les entreprises – et c'est heureux – s'emparent de plus en plus. Cela présuppose de bien se connaître soi-même, pour procéder aux ajustements les plus éclairés possibles, ce qui n'est jamais une mince affaire…

Selon les statistiques fournies par la Caisse Primaire d'Assurance Maladie (CPAM), les accidents du travail pour les entreprises enregistrées sous les codes NAF 1812Z (Labeur), 1813Z (Prépresse) et 1814Z (Reliure et activités connexes) se chiffrent à 1282 pour l'année 2019, en baisse d'environ 2 % par rapport à 2018…

Accidents du travail : une stagnation problématique

… Une mesure brute dont il faut hélas rappeler qu'une partie du spectre lui échappe (bien des travaux d'impression sont réalisés sous d'autres codes NAF) et qu'il faut lire à l'aune des effectifs qui constituent lesdites activités, en baisse continue (bien que désormais contenue) depuis plusieurs années. A tel point que l'indice de fréquence des accidents du travail s'avère lui en hausse (+ 2,5 % versus 2018, avec environ 31 accidents

« Les accidents du travail pour les entreprises enregistrées sous les codes NAF 1812Z (Labeur), 1813Z (Prépresse) et 1814Z (Reliure et activités connexes) se chiffrent à 1282 pour l'année 2019, en baisse d'environ 2 % par rapport à 2018. »

« Il est à noter une surreprésentation écrasante des affections périarticulaires – plus communément appelées « troubles musculo-squelettiques » (TMS) – dans les maladies professionnelles identifiées au sein des industries graphiques. »

par an pour 1000 salariés), même si cet indicateur est globalement stable depuis 2015. Cela peut signifier deux choses assez contradictoires : soit que les risques sont connus et jugulés, ne causant plus qu'un nombre d'accidents du travail dit « résiduel ». Soit que la profession piétine et n'arrive plus à progresser sur cette question. Si la réalité se trouve certainement au carrefour de ces deux extrêmes, personne n'entend se contenter d'un seuil au-delà des mille accidents annuels, quand bien même ne faut-il déplorer aucun décès depuis 2016 (hors accidents de trajet). Notons enfin que la mise à jour statistique à venir pour l'année 2020 n'offrira peut-être pas les enseignements escomptés, le Covid ayant bien entendu généré des chutes d'activité très nettes, des rotations en effectifs réduits et du chômage partiel. En cela, ce sont bien les statistiques 2019 auxquelles il faudra se référer lorsque la reprise économique sera actée et les restrictions sanitaires totalement levées.

Des objectifs de progrès communs…

Loin de se satisfaire de la situation présente, la profession – par l'entremise de ses fédérations représentatives – s'est engagée via une Convention Nationale d'Objectifs (CNO) à « *la réduction des risques professionnels, en agissant le plus en amont possible, par l'intégration de la prévention dans les valeurs de l'entreprise, dans ses politiques, dans son organisation, et dans ses moyens et conditions de travail* ». Si un certain nombre de priorités ont ainsi été énoncées (réduire les risques contribuant à des chocs et/ou des chutes, réduire les risques liés à l'emploi de produits chimiques, au bruit, aux déplacements routiers, agir sur les risques psychosociaux, prendre en compte la situation spécifique des salariés seniors et des nouveaux embauchés, privilégier la prévention et favoriser la mise en œuvre de plans d'actions dans les entreprises etc.), il est à noter une surreprésentation écrasante des affections périarticulaires – plus communément appelées « troubles musculo-squelettiques » (TMS) – dans les maladies professionnelles identifiées au sein des industries graphiques. Elles regroupent, selon la définition retenue par la CPAM, « *des affections touchant les structures situées à la périphérie des articulations : muscles, tendons, nerfs, ligaments, bourses séreuses, capsules articulaires, vaisseaux etc.* » et peuvent tant être la cause de gestes répétitifs que d'efforts moins répétés, mais plus violents et/ou mal appréhendés.

… Mais une impérieuse nécessité de singulariser les approches

L'erreur la plus béante sur de tels sujets serait de vouloir déduire de constats communs, des solutions communes applicables clés en mains. Car s'il faut bien sûr des dispositifs collectifs (définition des bonnes pratiques, mise à disposition d'auditeurs compétents, possibilités d'accompagnements etc.), chaque entreprise doit pouvoir tirer son propre bilan en analysant ses propres failles et marges de progrès. Cela suppose bien évidemment des suivis personnalisés, destinés à identifier les besoins pertinents, au cas par cas. Ainsi la CNO met-elle l'accent à la fois sur des actions de sensibilisation visant à former le personnel dirigeant, mais aussi sur « *le recours à un consultant et/ou un ergonome, ou à une personne ressource formée au sein de l'entreprise, afin de diagnostiquer et planifier les adaptations des postes et de l'organisation de l'entreprise pour notamment prévenir les risques cibles prioritaires* ». Car les besoins se font jour au regard de ce qu'est l'entreprise, de la façon dont elle organise le travail et la façon dont les règles sont reçues (et donc respectées) en son sein. De là découlent les risques éventuels – qu'ils soient conscients ou inconscients – qu'encourent les salariés. Mais de telles conclusions ne s'offrent pas à la légère et nécessitent des suivis de temps long, avant de possiblement aboutir à des investissements adaptés et mûrement réfléchis. « *Après analyse des risques propres à l'entreprise et mise en œuvre des principes généraux de prévention, les moyens nécessaires, tant sur le plan de l'investissement matériel, des innovations technologiques, de l'information, de la formation, que pour toute autre cause, devant être mis en œuvre par l'entreprise pour atteindre les objectifs ci-dessus définis seront arrêtées par la Caisse en accord avec l'entreprise et énoncés avec précision dans le texte du contrat de prévention* » précise la CNO, non sans prévoir des facilitations de financements, par le biais d'avances potentiellement convertibles en subventions, selon des conditions que devra expliciter chaque contrat de prévention. Ainsi, tant dans les actions à mettre en place que dans les leviers de financement à activer, ce sont bien les particularités de l'entreprise qui déterminent à la source ce qui pourra et/ou devra être fait. De quoi rappeler combien il importe de faire les choses dans l'ordre : car on ne fait jamais de meilleurs choix stratégiques qu'en conséquence d'un travail d'analyse quasi-introspectif. Un travail qui, parfois, peut mener à des surprises et révéler qu'une entreprise n'est pas tout à fait celle qu'elle pensait être…

«PRÉSERVER LA SANTÉ DES COLLABORATEURS ET ATTIRER DES CANDIDATS PLUS JEUNES»

Mitrane Couppa, consultante en stratégie et management (Kai Zen Consulting), accompagne Les Façonnables Hauts-de-France depuis février 2020. De prime abord sollicitée sur des questions stratégiques générales, il a peu à peu été question d'aborder la thématique de la prévention des risques…

> « C'est la notion d'attractivité du métier qui a amené Vianney Duhoo, dirigeant des Façonnables HdF, à s'interroger sur les leviers de modernisation de l'entreprise. »
>
> **Mitrane Couppa (Kai Zen Consulting)**

Vous accompagnez Les Façonnables Hauts-de-France (une entreprise de façonnage d'imprimerie qui compte une quarantaine de salariés) depuis 2020 et prévoyez d'y intégrer un exosquelette, destiné à faciliter le port et la manipulation de charges en ateliers. Pouvez-vous nous expliquer le cheminement qui a conduit à ce projet ? A-t-il été dès le départ question d'agir sur la pénibilité ou est-ce que des interrogations stratégiques plus globales y avaient précédé ?

Les Façonnables ont été repris par les salariés en Société Coopérative (SCOP) en mars 2017. Ils ont un ensemble d'activité de façonnage allant du plus simple au plus complexe : massicot, pliage, brochages, découpe à la forme, scellage, pelliculage, dorure, dépose d'étiquettes… De mon côté je me suis mise à mon compte en septembre 2019 après vingt ans passés à la SNCF où j'ai occupé de nombreux postes : du conseil en droit social en passant par du recrutement et du RH, de la politique de prévention des risques psychosociaux à la maîtrise d'ouvrage de projets ferroviaires etc. Autant d'expériences et de références me permettant de croiser les points de vue et les méthodes agiles. Toujours est-il que le Club des Places Tertiaires dont je suis adhérente a fait un appel à des volontaires en janvier 2020 pour accompagner bénévolement Les Façonnables HdF et les aider à trouver un nouveau souffle. Nous étions cinq consultants à nous présenter pour les aider à trouver une stratégie différenciante. Mon modèle étant un fonctionnement en task force arguant du fait que je suis capable de travailler avec n'importe quelle équipe, quelle que soit la phase du projet, j'avais à cœur de démontrer mon savoir-faire en dehors de la SNCF. J'ai été nommée cheffe de projet de cette task force et des quatre mois initialement prévus, cela s'est transformé en huit mois avec la crise sanitaire. Je résumerais ainsi le fil conducteur de notre mission auprès des Façonnables HdF : Il faut savoir d'où l'on vient (notre histoire) et qui on est (notre raison d'être) pour savoir où on veut aller (notre ambition, voire notre vision). Une fois qu'on a une stratégie identifiée – ce que l'on conçoit bien s'énonce clairement – il faut mesurer si on a les moyens de ses ambitions : ai-je une structure adaptée ? Les moyens financiers ? Les moyens technologiques ? Les moyens humains en nombre de personnes et en compétences ? C'est sur les ressources humaines que j'ai continué ma mission en 2021 auprès des Façonnables HdF afin d'élaborer une projection de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences sur les cinq prochaines années, compte tenu de la pyramide des âges et du plan de charge pour identifier les besoins de recrutements. Mais comment recruter si le métier n'est pas connu ni attractif ? C'est cette préoccupation du dirigeant ainsi que des interrogations sur l'industrie du futur, qui l'ont amené à tester l'exosquelette auprès de ses massicotiers sur une matinée, en juin dernier. Même si quelques réserves subsistent, les salariés étaient motivés pour continuer à l'utiliser donc nous en avons conçu une suite. Nous nous efforçons d'appliquer les principes généraux

Nouveau

Recevez votre magazine

Le magazine des professionnels de l'imprimé
Caractère

en version papier et aussi sur votre smartphone, votre tablette et votre ordinateur

en vous abonnant à notre formule tout compris « papier + numérique »

+

Maintenant, *Caractère* vous propose un abonnement papier + numérique. À chaque parution, vous recevrez votre magazine dans sa version papier habituelle et en plus dans sa version numérique. Choisir *Caractère* c'est avoir chaque mois un outil d'informations exclusives pour votre métier : des enquêtes, des dossiers, des retours d'expérience de vos confrères et de donneurs d'ordres. Maintenant, vous pourrez aussi lire et emporter Caractère avec vous sous format électronique où vous le souhaitez.

1 an au lieu de 280 € TTC

228 €

Bulletin d'abonnement

Le magazine des professionnels de l'imprimé
Caractère

À découper ou à photocopier et à retourner sous enveloppe affranchie à :
DMG/Caractère - BP11 - 91590 LA FERTÉ ALAIS

OUI, je m'abonne au mensuel Caractère pour **1 an** au prix de **228 € TTC**
au lieu de 280 € TTC **soit plus de 18 % de réduction**

Mes coordonnées

Société .....
Code NAF .....
❑ Mme ❑ Mlle ❑ M.
Nom .....
Prénom .....
Adresse .....
.....
Code postal. |_|_|_|_|_| Ville .....
Tél. .....
E-mail ..... @ .....

Obligatoire pour recevoir la version numérique

Offre limitée à la France métropolitaine, valable jusqu'au 31/12/2019. TVA incluse 2,10 %.
*Prix de vente au numéro
Conformément à la loi RGPD du 25/05/2018 vous disposez d'un droit d'accès et de rectification aux informations vous concernant auprès du service diffusion de Caractère.
Pour tout abonnement hors France métropolitaine, nous consulter.

Règlement choisi

❑ par chèque bancaire ou postal à l'ordre de Caractère
❑ par virement BIC : CCBPFRPPMTG
RIB SARL GLN MEDIAS : 10207 00090 20217467562 95
IBAN : FR76 1020 7000 9020 2174 6756 295
❑ par carte bancaire
N° |_|_|_|_|_|_|_|_|_|_|_|_|_|_|_|_|
Expire fin |_|_|_|_| Cryptogramme |_|_|_|
(les 3 derniers chiffres au verso de votre carte)
Date et signature obligatoires

❑ Je souhaite recevoir une facture acquittée
❑ Je préfère régler à réception de facture

AGF019

GLN médias

Caractère est une publication de GLN Médias 33, rue Gallieni - CS 50014
92601 Asnières-sur-Seine Cedex SARL au capital 202 500 € - Siret : 503 402 463 00056
Tél. abonnements : 01 69 11 23 90 Fax : 01 69 11 23 91 - abocaractere@d-m-g.fr

de prévention a fortiori sur ce projet de mise en place d'un exosquelette, avec l'accompagnement d'un ergonome dans une étude de poste globale pour ne pas générer de contraintes supplémentaires. L'outil n'est qu'un outil et il y a lieu d'adapter le travail à l'homme.

C'est donc une problématique d'attractivité qui a amené l'entreprise à réfléchir à réduire la pénibilité ?

En partie oui : il était à la fois question de préserver la santé des collaborateurs présents et d'attirer des candidats plus jeunes, lesquels pouvaient être rebutés par des conditions de travail perçues, à tort ou à raison, comme archaïques. Mais il a d'abord fallu faire un bilan des ressources humaines de l'entreprise : qu'il s'agisse des effectifs « en durs » et de la part d'intérim. Le but est de réduire la part d'aléatoire pour que l'entreprise soit capable de dire ce qu'elle sera en mesure d'assurer comme volume de production à moyen terme, en faisant de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Si l'on se projette à cinq ans, il faut d'abord prendre en considération la pyramide des âges et insister sur le fait que plus elle est vieillissante, plus il est à craindre des conséquences en termes de santé physique, mais aussi psychique. J'ai donc cherché à équilibrer l'affectation des plans de charge pour déterminer les besoins de recrutement. Faut-il recruter en CDI ? En CDD ? En intérim ? Comment attirer les candidats ? En l'occurrence, c'est la notion d'attractivité du métier qui a amené Vianney Duhoo, dirigeant des Façonnables HdF, à s'interroger sur les leviers de modernisation de l'entreprise. De là est née, entre autres, l'idée de tester un exosquelette pour réduire la pénibilité du travail des massicotiers.

Les métiers de la finition ont été de plus en plus intégrés par les imprimeurs, notamment sous la pression des éditeurs, au point de fragiliser certains acteurs spécialisés dans les domaines de la reliure et du façonnage. Est-ce que c'est une dimension qui s'est exprimée dans leurs interrogations stratégiques ?

Ils ne l'ont pas formulé comme ça, mais ils ont bien souligné l'ambivalence de leur position : les imprimeurs sont à la fois leurs donneurs d'ordre et leurs concurrents. Par ailleurs ils arrivent en bout de chaîne et réfléchissent par conséquent à la façon dont ils peuvent mettre en valeur leur savoir-faire. Je leur ai justement demandé si, de la même façon, ils s'imaginaient élargir leur champ de compétences pour devenir imprimeurs, mais ils ont souhaité rester sur leur segment historique du post-presse. Le risque de perdre leurs clients actuels était trop grand. Leur ambition, c'est de proposer un façonnage sur-mesure et de qualité, fort d'un matériel important et très varié, avec une volonté de développer leur politique RSE. A l'inverse, devenir imprimeur supposait des investissements – en machines, en main d'œuvre, en formation – compliqués, alors que le marché est déjà surcapacitaire. Il était plus intéressant de garder les imprimeurs comme des partenaires et de rappeler la notion d'interdépendance avec eux.

Quand on est arrivé à faire « accepter le changement » dans les méthodes de travail, se pose la question des coûts et financements afférents… Assiste-t-on encore à des défauts de prévention/minimisation des risques, par crainte que cela ne coûte trop cher à l'entreprise à court terme ?

C'est trop cher par rapport à quoi ? Un dirigeant ne peut pas et ne doit pas occulter les données financières de son entreprise, surtout par les temps actuels de crise sanitaire et économique. Mais cela ne doit pas être le seul critère déterminant. Tout est important et en même temps tout va très vite. L'incertitude devient la norme et la stabilité devient l'exception qui confirme la règle. Tout est une question de priorité et d'ordre de traitement. Le critère économique dans toute décision ou action menée est donc important pour peu qu'il soit mesuré à l'aune d'un retour sur investissement et selon un horizon à déterminer (le court, moyen et long terme). Chaque entreprise a une définition différente de cet horizon. Et si on ne peut pas tout traiter en même temps, notamment la prévention des risques,

QU'EST-CE QUE LE TRAVAIL RÉEL ?

Les sciences sociales distinguent le «travail prescrit» balisé par les règles normalisées qui délimitent le champ d'application théorique du travailleur, et le «travail réel» qui s'en éloigne fatalement plus ou moins, et pour cause : imparfaites par essence, les prescriptions nécessitent d'être régulièrement recontextualisées et donc soumises au libre-arbitre de celui qui exécute. Anomalies, avaries techniques ou incohérences organisationnelles sont autant de raisons qui peuvent en effet mener à ruser avec les prescriptions pour parvenir à réaliser ses objectifs. Travailler, c'est donc combler cet écart irréductible entre le prescrit et l'effectif. Travailler, c'est mettre au service de la tâche à accomplir tout son savoir-faire humain, sa capacité d'adaptabilité aux situations, et c'est donc exercer une forme de zèle que les prescriptions ne peuvent formaliser. Le travail n'est jamais pure exécution. Selon Christophe Dejours, psychodynamicien du travail et psychologue, «*s'en tenir aux prescriptions, c'est faire la grève du zèle, et c'est s'assurer que l'usine ne tournera pas. Il faut l'intelligence humaine, il faut les ficelles de métier*». Le but n'est pas ici de délégitimer ce qui est prescrit, mais bien d'être parfaitement conscient que «travailler» ne se limite jamais aux process formalisés. Cet écart existe, ne peut être éliminé, et les enjeux que recouvre la question de la santé/sécurité au travail lui sont trop directement liés pour en minorer les conséquences. Cela revient à dire qu'il faut agir sur ce que font les salariés, et non pas sur ce que l'on croit qu'ils font. Or, tel objectif ne saurait être atteint sans une implication qui excède la mécanique de standardisation et de respect des normes : chaque entreprise doit travailler à se connaître elle-même.

on peut le planifier et le suivre régulièrement. On gagne en efficience et efficacité quand on optimise les ressources et les moyens. Très souvent, il n'en faut pas plus (de moyens) : mieux les utiliser peut suffire. On doit « faire avec les moyens du bord » et pour cela il faut prioriser et cibler les actions les plus rentables et faciles à mettre en œuvre. Ce qui n'empêche pas de réfléchir en même temps à du moyen et long terme, pour viser la lune… au risque de l'atteindre. Dans mon approche, je prône le Kai Zen (en deux mots) avec la traduction littérale de « changer » « pour le meilleur » : faire des petits pas avec les moyens existants et l'implication des collaborateurs. Parmi mes préoccupations constantes, je vise la clarification et la simplification. C'est très compliqué de faire simple. C'est plus facile de rajouter des couches à un mille-feuille de process que de comprendre à quoi ils servent et ne garder que l'essentiel. Je vise également la cohérence des actions de manière à avoir un alignement de la stratégie, de l'organisation et du corps social pour en assurer son acceptabilité. C'est le propre de la conduite de tout changement, qu'elle soit explicite ou implicite, et cela en amélioration continue, avec une traçabilité précise pour mesurer le résultat des actions et des ajustements progressifs.

Comment s'assurer que de telles technologies ne soient pas dévoyées pour devenir, non pas des outils destinés à réduire la pénibilité au travail, mais des outils de gains de productivité en augmentant les cadences ?

Ce n'est pas tant le but qui compte que le chemin parcouru. Le projet d'exosquelette favorise d'ores et déjà l'enthousiasme et la motivation des collaborateurs volontaires. L'objectif n'est pas tant des gains de productivité que la performance globale d'une entreprise et son attractivité. Le paradoxe c'est que plus vous préservez la santé de vos collaborateurs en étant attentif et attentionné à leurs conditions de travail, plus vous développerez votre performance globale à travers l'implication, les initiatives voire l'esprit d'innovation de vos collaborateurs, parce qu'ils se sentiront reconnus et vont être fiers de leur travail. C'est cette alchimie particulière étroitement liée au management, qui contribue au succès d'une entreprise. Si l'on parvient à convaincre le dirigeant des bénéfices (dans tous les sens du terme) de cette démarche, alors c'est du gagnant-gagnant puisqu'un salarié heureux au travail mettra plus de cœur à l'ouvrage qu'un salarié en souffrance physique ou psychique. Et il n'est plus à démontrer qu'un salarié « démotivé » impacte la production avec des coûts directs et indirects qui péjorent le bon fonctionnement d'une entreprise. Mais là on aborde un sujet encore plus spécifique qui relève de la prévention des risques psychosociaux.

Comment justement faire une juste évaluation des risques psychosociaux en entreprise ?

En 2017, j'ai été la rédactrice pour le groupe SNCF du référentiel intitulé « Méthodologie d'évaluation des risques psychosociaux ». Donc des méthodes et des procédés, il en existe et les sites de l'INRS ou de l'ANACT explicitent très bien l'approche à avoir. Mais comme dans toute démarche, le dirigeant doit être impliqué et donner la mesure de son exigence. Souvent c'est la méconnaissance des sujets plus que la négligence, qui pose problème. Donc la première étape c'est déjà la formation pour comprendre de quoi on parle et savoir par quel bout on pourrait prendre le sujet, ce qui relève de

Ayant passé avec succès la phase de test, l'exosquelette est parti pour être durablement adopté chez les Façonnables hauts-de-France.

l'individu ou du travail. Il faut être guidé dans la mise en place de ses évaluations pour gagner en autonomie et être convaincu de la démarche. Certes, il y a l'obligation légale de résultats, mais ce n'est pas suffisant pour pousser à agir si on ne voit pas son intérêt. Et parce que les risques psychosociaux (RPS) sont multifactoriels et subjectifs, une juste évaluation nécessite un groupe pluridisciplinaire pour évaluer une unité de travail appelée Groupe d'Exposition Homogène aux Risques. Donc une évaluation RPS se fait de manière collective. Tout ceci se prépare en amont sur le qui fait quoi et quand, afin de produire une cartographie des risques identifiés et ainsi construire un plan d'actions priorisées, qu'il faudrait remettre à jour chaque année dans le Document Unique.

Certains travaux en sciences sociales, notamment portés par Christophe Dejours (voir notre encadré), ont établi l'incapacité des prescriptions (règlements, normes, labels, certifications etc.) à objectiver le travail, qui resterait pour partie subjectif. Si ce concept est avéré, comment laisser aux travailleurs un espace de libre-arbitre, sans tomber dans le piège de vouloir normer l'ensemble de leurs faits et gestes ?

Dans tout type d'activité il existe cette prise d'initiative souvent associée à l'expérience, qui permet de résoudre des problèmes du quotidien sans avoir besoin de procédures. C'est la différence entre le travail prescrit et le travail réel et les deux sont nécessaires. Le premier pour une bonne transmission des informations, le deuxième pour favoriser l'autonomie. A l'extrême inverse, une entreprise où il n'existe aucune procédure a du mal à fonctionner sans références. On dit alors qu'elle est « mal organisée », « chacun fait comme il veut » etc. Comment trouver le juste nécessaire entre les deux ? Une solution selon moi, réside toujours dans le lien étroit entre l'implication des salariés et le type de management appliqué. Tout est dans un savant dosage d'un management juste, sachant distinguer la faute de l'erreur. Vous remarquerez que toute décision injuste, génèrera une démotivation potentiellement préjudiciable : « je fais ce qu'on me dit de faire », « une fois mais pas deux », « on ne m'y prendra plus à avoir de l'initiative » etc. Tous ces sujets, à savoir l'injustice, la qualité empêchée, le manque de reconnaissance, l'autonomie et donc les marges de manœuvres, constituent justement des facteurs potentiellement aggravant des risques psychosociaux et qu'il y a lieu de prévenir. ■

15e ÉDITION

2 JOURS • 60 EXPOSANTS • 1 250 VISITEURS

LA PRESSE AU FUTU.R

LES STRATÉGIES ET LES SOLUTIONS DES MÉDIAS DE DEMAIN

8 et 9 DÉCEMBRE 2021
NEW CAP EVENT CENTER (PARIS 15e)

WWW.LAPRESSEAUFUTUR.COM

UN ÉVÉNEMENT DOTEVENTS

Téléchargez et recevez gratuitement en version papier

les cinq guides techniques de la filière de la Communication graphique

en vous connectant sur **com-idep.fr**

L'IDEP et icmPrint s'associent pour coéditer une gamme de guides techniques spécifiques aux procédés de la filière de la Communication graphique (façonnage, colorimétrie, écoconstruction...).

Objectifs : la maîtrise des connaissances, le développement du savoir, de l'innovation et la compétitivité des entreprises.

IDEP
Institut de développement et d'expertise du plurimédia