

SYNTHÈSE PROSPECTIVE EMPLOI-COMPÉTENCES

Les organisations professionnelles ou interprofessionnelles peuvent mettre en œuvre avec l'État, dans un cadre contractuel, les engagements de développement de l'emploi et des compétences (EDEC) pour préparer et accompagner l'évolution des emplois et des qualifications. L'objectif des accords ainsi conclus est d'anticiper les effets sur l'emploi des mutations économiques, de prévenir les risques d'inadaptation à l'emploi des actifs occupés et de répondre aux besoins de développement des compétences des salariés comme des entreprises. L'État et la branche professionnelle de la presse écrite ont signé en 2009 un tel accord, d'une durée de trois ans. La révolution numérique est au cœur des mutations de ce secteur, qui devra y consacrer des moyens importants pour adapter et renforcer les compétences de ses salariés. Pour élaborer le contenu de l'EDEC et ses modalités de mise en œuvre, une étude a été réalisée, dont ce document donne la synthèse.

Les **entreprises**
de **presse**
face aux **évolutions**
numériques

L'étude dont est tirée cette synthèse a été réalisée par le cabinet Ithaque.

Cette synthèse n° 54 est publiée par la Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle,
7, square Max-Hymans,
75741 Paris Cedex 15

Elle est disponible sur le site

www.emploi.gouv.fr

..... Première partie

Données économiques et sociales

L'économie de la presse	4
L'emploi dans le secteur.....	7

..... Deuxième partie

L'impact de la révolution numérique dans les entreprises de presse

Un modèle économique à créer	10
Un impact majeur sur les métiers.....	13
Une forte demande d'accompagnement	17
Vers une nouvelle organisation ?.....	19

..... Troisième partie

Les actions à mener

Du diagnostic à l'action	21
Entrer dans la culture numérique	22
Définir et conduire un projet numérique	25
Développer les compétences numériques	27
Les parcours de formation type	31

..... Quatrième partie

Le pilotage de l'EDEC

..... 32

→ PREMIÈRE PARTIE

Données économiques et sociales

« Le secteur de la presse écrite en France est constitué d'une majorité de PME qui publient une grande diversité de titres. Le secteur connaît des difficultés économiques dues à une baisse de la diffusion et des recettes publicitaires. Mais il fait preuve d'un certain dynamisme avec le lancement de nouveaux titres et, pour une partie des entreprises, la création de sites Internet. La tendance est à la réduction des effectifs et à un faible niveau d'embauche. Priorité est donnée à la formation des salariés en place. →

L'économie de **la presse**



La presse écrite est définie comme l'ensemble des quotidiens, des publications périodiques et des organismes professionnels liés à l'activité. Même si, à l'heure du **cross-média** et de l'Internet, il est de plus en plus difficile de délimiter précisément le périmètre de la presse écrite et de ses champs d'activité.

Selon l'Observatoire de la presse écrite, le secteur de la presse comptait, en 2006, 2 203 entreprises employant 84 736 salariés. Les PME y sont surreprésentées puisque 93 % comptent moins de 50 salariés.

Ces entreprises se répartissent en différentes familles :

- presse quotidienne nationale
- presse en région
- presse magazine
- presse spécialisée
- agences de presse
- imprimerie-routage
- presse gratuite

Cross-média
Utilisation coordonnée de différents médias

Diffusion en baisse, audience en hausse

En vingt ans, le chiffre d'affaires du secteur de la presse écrite a fortement progressé, passant de 6,25 milliards d'euros en 1985 à 10,66 milliards d'euros en 2006. 56,1 % proviennent des ventes et 43,9 % des recettes de publicité. Ces résultats placent la presse écrite au quinzième rang environ de l'économie française.

En 2006, la diffusion s'élevait à 7,071 millions d'exemplaires, toutes formes de presse confondues. Un chiffre globalement stable mais qui cache des disparités entre les différentes catégories de presse. Tandis que la diffusion des journaux gratuits progresse fortement (+ 27 % entre 2005 et 2006), celle des autres publications a tendance à baisser (- 1,5 % en moyenne). Paradoxalement, l'audience est en progression.

La presse quotidienne a ainsi gagné plus d'un million et demi de lecteurs entre 2007 et 2008. Chaque jour, en France, 24,3 millions de personnes lisent au moins un titre de presse quotidienne, soit 48,6 % de la population âgée de 15 ans et plus. Du côté de la presse magazine, on dénombre 48,6 millions de personnes à lire au moins un titre par mois. Le nombre de titres lus augmente également. L'audience de la presse magazine baisse pourtant pour les périodicités longues (bimestriels et mensuels).

Une baisse régulière des recettes de publicité

La publicité est un élément clé du financement de la presse écrite et les variations des budgets publicitaires affectent directement l'état financier des titres et leur viabilité. Or, on assiste à une érosion régulière des ressources publicitaires, avec un phénomène d'accélération depuis un an.

En 2007, les recettes publicitaires en presse écrite s'élevaient à 4,757 milliards d'euros. Elles sont passées à 4,582 milliards en 2008. La presse magazine – catégorie où les ressources publicitaires sont les plus élevées – a perdu 3,2 % de ses recettes, la presse quotidienne nationale 4,4 %, la presse gratuite 6,7 %. Seule la presse quotidienne régionale parvient à résister (+ 1 %).

29,5 %

C'EST LA PART consacrée à la presse écrite dans le budget culturel des ménages. C'est le premier média consommé en France, avant la télévision et les livres. (Source : Insee, 2004)

On observe notamment un effondrement des annonces classées (PA) pour les quotidiens, les news magazines et la presse professionnelle au profit d'Internet.

La presse écrite demeure pourtant le premier média d'investissement publicitaire, même si sa part, relativement aux autres médias, diminue. Internet a connu d'importantes augmentations (+ 12,1 % entre 2007 et 2008) mais reste cependant à la sixième place des supports d'investissement. →

Des modèles en crise ?

Les entreprises de presse quotidienne et celles de la presse magazine se distinguent par leur modèle économique. Les premières sont franco-françaises, centrées sur le ou les quotidiens, plutôt fragiles au regard de leurs équivalents européens. Les secondes sont principalement liées à des groupes, souvent puissants et prospères, soit internationaux et pluri-médias, soit plus spécialisés dans les magazines et de taille moyenne. Le capital et le management sont très souvent situés à l'étranger (Allemagne, Italie, Belgique, États-Unis, etc.).

Pour se maintenir, les premières ont plutôt joué la carte de la diversification (dans les journaux gratuits d'annonces, les événements sportifs), tandis que les mouvements de concentration ont fortement marqué la presse magazine.

Aujourd'hui, les modèles construits à partir de mouvements de diversification et de concentration ne semblent pas suffire pour enrayer la baisse continue des recettes. Cela est valable en France comme à l'étranger.

Pourtant, plusieurs exemples attestent de la vitalité du secteur. Il ne se passe guère de semaine sans changement de formule ou de déclinaison de marque en presse magazine. Et des journaux continuent d'être lancés. Malgré des modèles économiques en difficulté, les entreprises de presse cherchent à faire preuve de nouveauté.

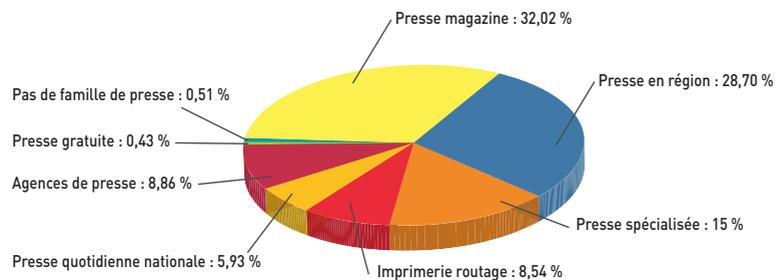
Et, même si l'information numérique bouleverse leur organisation, elles ont su prendre le virage Internet comme en témoignent les sites des grandes agences de presse et les sites d'information des grands groupes, dont le succès repose en grande partie sur la notoriété de la marque des supports papier.



À savoir

En 2006, on recensait 4 754 publications dans la presse écrite.

RÉPARTITION DES SALARIÉS PAR FAMILLE DE PRESSE PRINCIPALE* EN 2006



Légende : avec respectivement 27 135 et 24 319 salariés, la presse magazine et la presse en région regroupaient plus de 60 % des salariés du secteur de la presse en 2006.

*Famille de presse principale : c'est la famille de presse dans laquelle le salarié a obtenu le salaire le plus important pour l'année considérée. Un salarié est alors comptabilisé une fois, même s'il est intervenu dans différentes familles de presse.

L'emploi dans le secteur

Les non-cadres représentent la catégorie professionnelle la plus importante dans le secteur de la presse écrite. En 2007, il y avait 41,3 % de non-cadres, 41,1 % de cadres et 17,7 % de pigistes. La part des non-cadres est encore plus élevée en imprimerie et routage (73,8 %) ainsi qu'en presse en région (54,7 %). La part des journalistes (pigistes compris) représente environ 44 % des salariés.

Pigiste
Journaliste rémunéré à la tâche (la « pige »), extérieur à la rédaction.

La répartition hommes-femmes est assez équilibrée et correspond à la situation au niveau national : 53 % d'hommes et 47 % de femmes. Cependant, les hommes sont nettement plus nombreux dans l'imprimerie et le routage (72,1 % d'hommes), la presse quotidienne nationale (62,6 %), la presse en région (59,5 %) et les agences de presse (56,7 %). A contrario, les femmes sont plus nombreuses dans la presse magazine et dans la presse spécialisée (respectivement 54 % et 55,5 %). Les femmes sont surreprésentées parmi les non-cadres, les hommes parmi les cadres.

Les salariés de la presse écrite sont plutôt âgés : 40,77 ans en moyenne. Plus du tiers des salariés du secteur ont plus de 45 ans.

La grande majorité des salariés travaille dans des entreprises implantées en Ile-de-France (61,8 % des salariés). Concernant la presse en région, c'est en Bretagne que se situe le plus grand nombre de salariés (18 % des salariés de la presse en région).

Des recrutements en baisse

La crise et la difficulté de la presse à renouveler ses modèles économiques entraînent des réductions d'effectifs et freinent la politique de recrutement. Des plans sociaux se sont multipliés en France ces deux dernières années et le nombre de salariés diminue. Avant même la crise, entre 2006 et 2007, 17 556 sorties et 16 174 entrées dans le secteur de la presse ont été dénombrées. Les salariés de moins de 26 ans sont les plus concernés par les mouvements d'entrées et de sorties du secteur et les femmes sont davantage concernées que les hommes, même si la part des hommes



quittant le secteur est plus élevée que celle des femmes parmi les salariés de plus de 45 ans.

Ce sont les pigistes, mais également les non-cadres, qui entrent et sortent le plus du secteur.

Plus le salaire est élevé, moins il y a de mouvements d'entrées et de sorties.

Les mouvements de salariés sont particulièrement importants en presse magazine, en presse spécialisée, ainsi qu'en presse gratuite. La forme de presse enregistrant le moins d'entrées est la presse quotidienne nationale.

Pour l'avenir, il est probable que le niveau de recrutement ne sera pas très élevé, du moins si la situation financière des entreprises ne s'améliore pas. Par contre, les exigences des employeurs en matière de compétences risquent d'être plus fortes. Le secteur n'ayant pas le temps ni les moyens de les former, les salariés qui seront recrutés le seront sans doute avec un bon niveau de formation générale et seront davantage accompagnés par la formation permanente.

Source : Observatoire des métiers de la presse



→ **DEUXIÈME PARTIE**

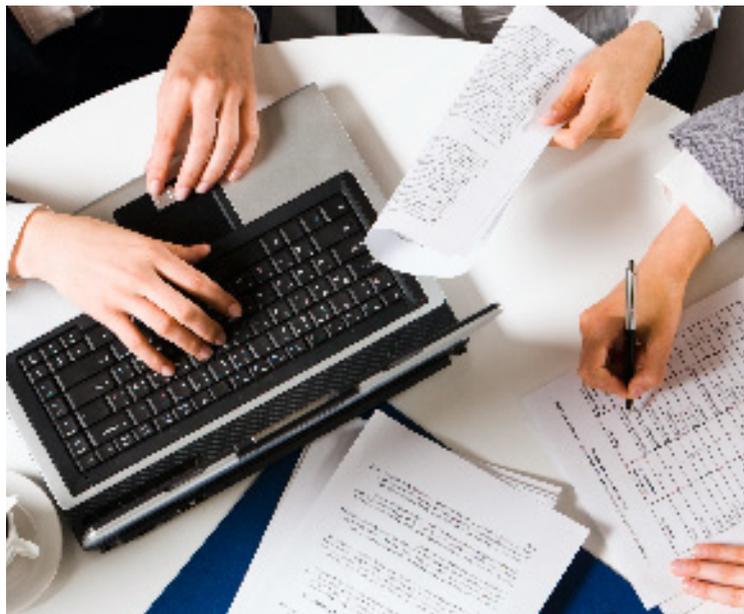
L'impact de la **révolution numérique** dans les entreprises de presse

« La majorité des entreprises de la presse écrite ont déjà intégré Internet dans leur stratégie, mais le modèle économique du Web n'est pas encore stabilisé. Impactées à la fois dans leur organisation et dans leurs métiers, les entreprises sont à la recherche d'accompagnement et demandeuses de formation pour leurs salariés. →

Un modèle **économique** à créer

Deux enquêtes menées en 2009 (voir encadré page 12) le confirment : le défi numérique concerne l'ensemble des entreprises de la presse écrite. Six entreprises sur dix ont déjà intégré Internet dans leur stratégie, auxquelles s'ajoutent près de trois entreprises sur dix ayant une intégration en cours. Le passage à l'action est cependant plus rare avec 36 % qui ont développé un projet éditorial en ligne.

Pour celles qui ont déjà pris le virage Internet, le défi est d'abord économique. Il s'agit de rechercher de l'information à valeur ajoutée. Cela se traduit par des services en plus qui permettent d'accompagner l'audience et de développer de l'interactivité : communautés, comparatifs de prix, gestion



des finances personnelles, etc. Dans cette optique, de grands titres de presse ont acheté des start-up pour leur savoir-faire en la matière.

Autre exemple de développement : offrir des produits en plus (CD, DVD...) via le e-marketing. Il s'agit, cette fois, de gagner des consommateurs, pas forcément des lecteurs.

Dans le même ordre d'idée, on assiste à un développement de la revente de contenus clé en main et multimédias. Cela concerne notamment les agences de presse et la presse spécialisée. A l'inverse, certains services et marchés historiques de la presse ont migré vers Internet (petites annonces, offres d'emplois, immobilier, infos services...)

Reste que les entreprises vivent dans l'incertitude du modèle économique pour le Web. Le paradoxe est le suivant : chacun est convaincu que l'avenir de la presse écrite passe par Internet, mais personne ne sait sur quel modèle se fonder. Des questions se posent aussi sur l'équilibre rédactionnel et économique à trouver entre le papier (le print) et le numérique (le Web). Par ailleurs, les entreprises éprouvent des difficultés à relever le défi du numérique dans une période de crise marquée par de faibles possibilités d'investissements humains et financiers.

Internet représente aussi un défi en termes d'innovation éditoriale. Mais là aussi, on constate des difficultés à trouver une ligne éditoriale commune pour le print et pour le Web. Elles s'interrogent sur la mutualisation des ressources. Sauf dans les plus petites rédactions, il existe encore peu de rédactions fusionnées. →

“ Chacun est convaincu que l'avenir de la presse écrite passe par Internet ”

La question se pose aussi de savoir s'il faut réduire les contenus – sur le Web mais aussi sur le print –, s'il faut les différencier.

À noter : une tendance globale à plus d'images animées (vidéos, animations graphiques et infographiques) et davantage de liens avec le public (interactivité, réseau, communauté).

LA RÉVOLUTION NUMÉRIQUE REPRÉSENTE AVANT TOUT UN DÉFI EN TERMES

	Réponses de rang 1	Réponses de rang 2	Réponses de rang 3	Global
	%	%	%	%
De modèle économique	48,8	13,3	10,7	73
D'innovation éditoriale	15,9	21,8	17,4	55,2
De changement d'organisation	11,1	18,5	16,6	46,3
D'évolution des frontières de métiers	8,1	15,9	16,6	40,7
De stratégie marketing	8,1	12,5	13,7	34,4
De nouveaux besoins en compétences	7,7	17,7	24,8	50,4

Légende : Pour les entreprises interrogées, la révolution numérique représente en premier lieu un défi en termes de modèle économique. Le défi de l'innovation éditoriale arrive en deuxième, le changement d'organisation en troisième. Les nouveaux besoins en compétences sont les moins cités en rang 1 mais arrivent en revanche en 3^e position si l'on considère l'ensemble des réponses. Ils arrivent même en 2^e position (plus de 60% des réponses) pour les entreprises de moins de 20 salariés.

STRATÉGIE ET PROJET ÉDITORIAL : CE QUE LES ENTREPRISES ONT MIS EN ŒUVRE À CE JOUR

	Déjà réalisé	En cours	En projet	Pas encore de projet défini	TOTAL
Intégration d'Internet dans la stratégie de l'entreprise	60 %	26 %	10 %	4 %	100 %
Développement d'un projet éditorial en ligne	36 %	30 %	16 %	18 %	100 %

Légende : L'adoption d'une stratégie Internet concerne en majorité les grandes entreprises, les agences de presse et, par définition, les **pure players**. Les entreprises de presse de moins de 20 salariés sont, en revanche, à la traîne, puisque près des deux tiers déclarent n'avoir pas de positionnement numérique ou un positionnement minimal.

Pure player
Entreprise dont l'activité est menée exclusivement sur Internet



À savoir

Méthodologie

Tous les résultats indiqués dans cette partie sont issus de deux enquêtes directes menées au cours de l'été 2009 par le cabinet Ithaque : l'une a été administrée par mail auprès de 1 363 entreprises. 272 réponses ont été reçues (soit 14 % des entreprises de presse). L'autre a été menée en direct auprès de 21 entreprises représentatives de la diversité des entreprises et agences de presse.

Un **impact** majeur sur les **métiers**

Rédaction, **préresse**, documentation, marketing, publicité, services techniques et de maintenance, services généraux et fonctions support : les entreprises de presse considèrent que tous les métiers sont impactés par la révolution numérique.

Il y aura peu de nouveaux métiers, mais tous vont changer. Du moins, les modes opératoires car, de l'avis général, le cœur de métier subsistera. Autre constat : les outils numériques vont faire disparaître les métiers d'exécution et de petite main au profit de métiers plus qualifiés.

Le développement multimédia ne se fera pas par une addition de spécialistes mais par l'intégration par tous de nouvelles compétences. Les entreprises rechercheront de plus en plus une double compétence print et Web. Malgré tout, des spécialistes resteront nécessaires, notamment pour venir en appui aux journalistes dans des domaines spécifiques comme l'infographie, la vidéo, etc.

Travailler sur un média électronique implique un développement de la communication, de la transversalité et des interrelations professionnelles, bref, un changement collaboratif. Aucun métier ne pourra plus vivre en ignorant les autres. Au sein des rédactions, des régies, du marketing (direction des ventes), les compétences print et Web devront collaborer plus qu'auparavant et s'enrichir mutuellement pour développer de l'audience et du business sur le Web sans détruire la valeur de « la marque ».

Entre les différents métiers, les frontières professionnelles devront être dépassées par de nouvelles relations de travail : éditorial et marketing, marketing et ventes, publicité et PAO (impression assistée par ordinateur) avec, au nœud de ces interrelations, l'innovation technologique.

La recherche de transversalité sera systématique : jusqu'au « **rich média** » pour les métiers de la rédaction, jusqu'au « **cross média** » pour les régies publicitaires. Pour les premiers, l'enjeu est d'enrichir les contenus et/ou l'investigation par la fusion des formats et des supports. Pour les métiers de la publicité, il s'agit d'augmenter la puissance de la marque. À noter que cette recherche de transversalité s'imposera aussi aux organisations →

Préresse

(ou pré-impression)
Ensemble des opérations qui précèdent l'impression d'un document :
- préparation de la forme imprimante,
- mise en page,
- flashage,
- photogravure...

Rich média

Mobilisation de l'ensemble des formats (texte, image, son, vidéo et animation) et supports (print, Web, téléphonie...) pour mettre en forme et diffuser une information.

et remettront potentiellement en question la hiérarchie traditionnelle... Globalement, les entreprises font le constat d'une faible compétence numérique de la population actuelle, à tous les niveaux de l'entreprise. D'autre part, le fossé se creuse entre ceux qui maîtrisent les nouveaux outils et les autres. D'où l'objectif, partagé par beaucoup d'entreprises, de sensibiliser sinon tous les salariés, du moins tous les journalistes au multimédia et à la culture Internet, en complément ou en amont des formations techniques. C'est déjà le cas dans plusieurs groupes de presse magazine.



FALCHIERE/FOTOLIA.COM

LES MÉTIERS LES PLUS IMPACTÉS PAR LE NUMÉRIQUE

MÉTIERS	Réponses de rang 1	Réponses de rang 2	Réponses de rang 3	GLOBAL
	%	%	%	%
De la rédaction	48,8	20,7	8,9	78,8
De la mise en page, du pré-presse	21,3	20,7	15,5	57,7
De la publicité	9,5	21,5	24	55
Des services techniques, de la maintenance	8	8	21,3	37,3
Du marketing	6,4	18,8	18,2	43,5
De la documentation	4,9	6,5	7,3	18,8
Des services généraux et fonctions support	0,7	3,4	4,6	8,8
TOTAL RÉPONSES	100	100	100	100

Légende : Les métiers considérés comme les plus impactés par la révolution numérique sont ceux de la rédaction, les métiers de la mise en page et du pré-presse arrivent en deuxième. Ces deux familles de métiers représentent 70 % des réponses de rang 1.

S'adapter, métier par métier

Le management

Les conséquences de la révolution numérique sur l'organisation nécessitent un accompagnement fort du management et donc un changement de posture de celui-ci. Un chef de service ou un rédacteur en chef ne peut plus être seulement, pour les journalistes, « le meilleur d'entre nous » mais devra s'imposer comme un manager.

Les métiers de la rédaction

- Les journalistes rédacteurs : la plupart des entreprises leur demandent de devenir bi-média (écrit et photo ; écrit-photo + Web ; écrit + vidéo) : « être lu et être vu ». Avec l'interactivité, le journaliste est également susceptible de devenir un médiateur, un animateur de communauté. Parallèlement, il est possible que les journalistes « experts » et/ou les plumes voient leur rôle renforcé. Plus rares, ils pourraient être plus demandés, notamment les journalistes rémunérés à la pige.
- Les journalistes secrétaires de rédaction : l'impact du numérique sur ce métier fait débat. Certaines entreprises prévoient une reconversion vers des fonctions de contrôle de l'information, de référencement ou vers le graphisme. D'autres pensent au contraire que le métier va se trouver revalorisé, qu'il faut réinvestir dans les compétences des secrétaires de rédaction, y compris vers le print.
- Les infographistes seront de plus en plus nombreux. La question est de savoir s'ils seront aussi journalistes.

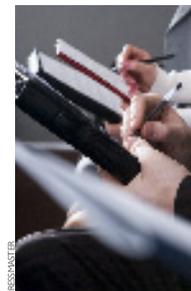
Les nouvelles compétences à développer pour les rédactions sont : savoir écrire sur le Web ; apprendre à référencer ; apprendre à coopérer ; se former à d'autres médias.

Les métiers du graphisme

- Pré-presse : les frontières du pré-presse bougent et s'ouvrent. L'avenir du métier est impacté par une partie du transfert des tâches de la maquette vers les journalistes. On note une convergence entre la PAO éditoriale et la création commerciale.
 - Directeur artistique : il doit intégrer, outre ses compétences graphiques, visuelles et de mise en scène éditoriale, les possibilités techniques et logicielles et la dimension ergonomique.
- L'ensemble des métiers du graphisme devront développer des compétences d'animation (logiciel Flash).

Les métiers commerciaux

Ces métiers deviennent stratégiques. Ils ne vendent plus uniquement de la publicité mais aussi des services. La vente de publicité relève maintenant d'une approche multimédia : ce sont les campagnes « cross-média ». Les argumentaires changent de nature avec Internet : plus précis, plus quantitatifs, plus « techno ». Mais les compétences commerciales issues des pure players sont aussi à adapter à la stratégie de marque (système de valeur, long terme...).



PRESSMASTER

Le marketing

La presse, comme les autres secteurs, en est au début de l'apprentissage du marketing sur Internet. La promotion des ventes doit s'adapter au e-commerce (réseaux, sites communautaires, twitters,...). Il est nécessaire de développer une culture de marketing relationnel avec des compétences issues du marketing direct et de la grande distribution et qui impacte l'ensemble des autres métiers : marketing éditorial, marketing commercial,...

Les métiers de la documentation

Le passage au numérique rend possible la valorisation des archives. La fonction documentaire bouge, avec un renforcement de la veille et de l'utilisation du fonds documentaire. Dans les entreprises où il y a des documentalistes, on note un besoin de passer d'un rôle de réponse à la demande à un rôle plus proactif en termes de projets de valorisation du fonds.



Peu de nouveaux métiers

La révolution numérique ne fait pas émerger de nouveaux métiers mais change les étiquettes. Ainsi est apparu le référencier, dont les compétences sont relativement analogues à celles des documentalistes. L'éditeur de page d'accueil, ou « frontpage editor » peut s'assimiler au secrétaire de rédaction. Seul « vrai » nouveau métier : l'animateur de communauté ou community manager, une fonction qui se développe non seulement dans la presse, mais aussi dans la plupart des grandes entreprises. Dans la presse, elle est considérée comme un métier de la rédaction.

Une **forte** demande d'accompagnement

Pour maîtriser ces mutations, les entreprises sont avant tout demandeuses d'accompagnement : aide à la construction d'une stratégie numérique et à une meilleure appréhension de la demande ; demande d'échanges d'expériences et de bonnes pratiques, accompagnement dans la mise en œuvre opérationnelle et la conduite du changement dans l'entreprise. Au-delà des compléments de financement et des solutions en matière de formation qu'il peut apporter, l'EDEC est donc vu par les entreprises comme une opportunité à saisir pour les aider à se projeter dans l'avenir et à les accompagner dans leurs projets. C'est particulièrement vrai pour les PME de moins de 20 salariés.

Les besoins de formation découlent de cette demande d'accompagnement. Les besoins spécifiques de formation pour les différents métiers sont importants car, jusqu'à présent, les formations ont été assez empiriques, avec beaucoup d'auto-formation. Mais, au préalable, les entreprises sont nombreuses à demander une formation-sensibilisation globale et culturelle de l'ensemble des salariés au numérique. Dans le même ordre d'idée, les entreprises estiment nécessaire d'impulser une démarche d'apprentissage et d'innovation permanents, imposée par le média numérique. Les thématiques de formation évoquées à ce propos sont la conduite du changement pour les directions, la gestion de projet pour l'encadrement rédactionnel, mais aussi les directions techniques, le management en général.

Pour les formations par métier, les entreprises constatent que le numérique renforce les besoins « classiques » : management, anglais, gestion de son temps, bureautique avancée, car un environnement évolutif implique de la réactivité et une bonne maîtrise de ces aspects fondamentaux.

Les besoins de formation en matière de culture numérique et de multimédia sont principalement :

- base écriture Web, principes d'action Web;
- e-marketing, business Internet : comment gagner des annonceurs?
- Web design, animations;

- vidéo à différents niveaux (de la prise de vue jusqu'à la scénarisation et le montage), TV (faire face à la caméra, lire un prompteur...);
- référencement, gestion de site Internet;
- approche du Web pour les commerciaux : faire la promotion d'un site, développement commercial sur Internet, développement d'un site commercial en ligne.

Des modalités de formation diverses

Le numérique impose de trouver de nouvelles modalités de formation : auto-apprentissage, transmission par imprégnation, capillarité, tutorat, coaching, développement d'organisations apprenantes.

Selon certaines entreprises, il est important de prendre en compte la dimension psychologique et symbolique du numérique dans les démarches de formation, par exemple en travaillant la réassurance. D'où l'intérêt de formes innovantes de transmission et d'acquisition.

52%

DES ENTREPRISES expriment des besoins spécifiques de formation pour les différents métiers de l'entreprise

Jusqu'à présent, les salariés ont surtout été formés dans des formations en intra, conçues sur mesure. Mais il existe une demande pour des formations en externe.

LA MISE EN ŒUVRE D'INTERNET DANS LES ENTREPRISES : LA FORMATION À LA TRAÎNE.

	Déjà réalisé	En cours	En projet	Pas encore de projet défini	TOTAL
Accompagnement, formation des salariés	18 %	30 %	26 %	26 %	100 %

Légende : Moins de la moitié des entreprises ont mis en œuvre de l'accompagnement et de la formation, avec des situations contrastées selon leur taille et leur typologie. La presse quotidienne régionale et départementale est la plus en avance (20 % ont réalisé des actions et 50 % ont des actions en cours). La presse hebdomadaire régionale, en revanche, est à la traîne (9 % d'actions réalisées, 20 % en cours). Plus des deux tiers des entreprises de moins de 20 salariés n'ont pas commencé de processus d'accompagnement ou de formation des salariés.

Vers une nouvelle organisation

Globalement, l'organisation des entreprises de presse est lourde face aux impératifs d'agilité du Web. Certaines entreprises moyennes cumulent parfois circuits de décision trop longs et structure managériale sous-dimensionnée.

Le passage au Web a un impact sur le contenu rédactionnel, la temporalité, la gestion du flux.

Passer au bi-média implique, par exemple, une gestion totalement renouvelée de l'information en continu. Faut-il mettre en place une nouvelle organisation et, notamment, quelle organisation du travail ? C'est un sujet de préoccupation majeur pour les entreprises, sur lequel les attentes en termes d'accompagnement et d'échanges sont importantes.

La question de la séparation ou de la fusion des rédactions print et Web n'est pas totalement tranchée, mais la tendance est plutôt à la convergence. Cependant, il n'existe pas aujourd'hui de réponse idéale à la question de la bonne distance entre services print et Web. En effet, des équipes séparées favorisent le développement plus rapide et réactif d'un projet Web dans un environnement très mouvant et innovant mais ne permettent pas de construire une culture d'entreprise bi-média.

Plusieurs entreprises ont mis en place un management de projet pour faire évoluer leurs services, et pas seulement la rédaction. Dans certaines d'entre elles, les services ou directions techniques (directions des services informatiques) jouent un rôle important pour manager les projets de passage au numérique.

Des interrogations demeurent sur l'adhésion des salariés à ces projets, le constat généralement partagé étant celui d'un personnel à mobiliser, ce qui implique de mieux communiquer.

La presse écrite, comme le signalent plusieurs professionnels, s'oriente vers un « management de l'incertitude ».



Les actions à mener

« Entrer dans la culture numérique, définir et conduire un projet numérique, développer les compétences numériques : tels sont les trois axes retenus pour les actions d'accompagnement et de formation des entreprises et de leurs collaborateurs. Avec deux priorités : les salariés de plus de 45 ans et les PME de moins de 50 salariés.



Du diagnostic à l'action

Le diagnostic établi dans des entreprises a conduit à un certain nombre d'orientations dans le contenu et les modalités de mise en œuvre de l'EDEC (Engagement de développement de l'emploi et des compétences).

L'EDEC doit pouvoir intervenir de l'amont à l'aval du projet numérique et accompagner les entreprises et les salariés de la branche dans sa montée en puissance en proposant des actions qui articulent accompagnement-conseil, formations d'adaptation des compétences, actions de suivi.

Pour réduire le fossé qui se creuse entre les entreprises avancées et les autres, la profession a déterminé deux publics prioritaires : les salariés en deuxième partie de carrière et les PME qui comptent moins de 50 collaborateurs.

Les actions sont structurées autour de 3 grands axes :

- 1• Entrer dans la culture numérique.
- 2• Définir et conduire un projet numérique.
- 3• Développer des compétences numériques.





AXE 1 : ENTRER DANS LA CULTURE NUMÉRIQUE

Faible compétence numérique, recherche généralisée d'une double compétence « print et Web », identité professionnelle fragilisée par la révolution numérique : autant de constats qui nécessitent de mettre en place une formation-sensibilisation globale de tous les salariés de la presse pour qu'Internet et le monde des réseaux numériques fassent partie de leur culture générale. Cette formation peut également être le préalable de leur réassurance professionnelle individuelle et collective.

Pour mieux cerner le contenu de cette formation, un dispositif de veille de l'impact des évolutions du numérique sur les métiers de la presse écrite est nécessaire.

Cette formation-sensibilisation se décline en trois grands types d'actions dont le contenu, les niveaux, les publics cibles et les modalités de mise en œuvre diffèrent.

Action 1 : immersion dans la culture numérique

Objectifs : découvrir le monde du numérique de l'intérieur, son histoire et ses outils techniques, ses codes sémantiques et culturels, ses usages et ses réseaux.

La finalité de cette formation-sensibilisation vise au maintien de l'employabilité dans et hors de la presse, indépendamment du projet de l'entreprise employeur.

Publics cibles :

- salariés : l'ensemble des salariés de la presse écrite indépendamment de leur métier;
- entreprises : toutes les entreprises de la branche.

Modalités de mise en œuvre : déclinaison par modules et selon différentes modalités (stage interentreprises ; intra mais inter-métiers ou inter-services ; formation à distance avec utilisation des outils existants ou à construire).

Durée de la formation : elle demeure à préciser (1 ou plusieurs jours en fonction du niveau de départ des salariés).

Remarque : cette formation est une formation d'immersion et non une formation d'adaptation au poste de travail. La mise en œuvre de cette action peut faire l'objet de l'élaboration d'un cahier des charges sur la base duquel pourront se positionner les organismes de formation.

Action 2 : déclinaison par métier de la formation-sensibilisation

Objectifs : la déclinaison par métiers de la formation-sensibilisation vise à donner une vision globale de la révolution numérique aux salariés des entreprises qui y sont d'ores et déjà confrontés dans leur métier spécifique, à mieux évaluer les risques et les opportunités, les usages et les tendances d'évolution. Elle se situe clairement en amont du renforcement et/ou de l'acquisition des compétences techniques ad hoc.

Publics cibles : l'ensemble des salariés, avec une déclinaison spécifique pour chacune des grandes familles de métiers. À titre d'exemples :

- Rédaction : évolution des salles de rédaction ; rédaction cross-média, journalisme et moteurs de recherche (investigation et référencement naturel) ; journalisme et internautes (communautés, interactivité...) ; investigation et réactivité ; enrichissement du contenu éditorial sans détruire de valeur...
- Régie publicitaire : publicité cross-média ; mesures d'audience sur Internet ; logiques et arguments de la vente d'espace ; contradictions avec les logiques et les arguments du print ; quelles convergences autour de la valorisation de la marque ?...
- Marketing : Internet, média du marketing ; e-marketing et marketing direct ; capter l'audience pour développer la marque ; marketing et innovation.
- PAO : graphisme et Internet ; ergonomie et mise en page ; animation de nouveaux espaces d'expression graphique...
- Informatique : nouvelles technologies, nouveaux outils, migration d'un système à l'autre, développement de solutions internes ou prestataires extérieurs...
- Documentation : impact du numérique sur la veille, la recherche documentaire et l'archivage ; nouveau positionnement du service...
- Ressources humaines : impact du numérique sur l'évolution des compétences ; rôle de la formation dans l'accompagnement du changement ; nouveaux besoins en formation...

Modalités de mise en œuvre : éventuellement après le module commun de sensibilisation (action 1) ; un contenu décliné spécifiquement par



métier ; mêmes modalités que l'action précédente (stage interentreprises ; intra ou inter mais sur des groupes de métiers homogènes ; formation à distance).

Remarque : cette formation est une formation d'immersion et non une formation d'adaptation au poste de travail. La mise en œuvre de cette action peut faire l'objet de l'élaboration d'un cahier des charges sur la base duquel pourront se positionner les organismes de formation.

Action 3 : construire une veille professionnelle globale et partagée

Argumentaire : le diagnostic fait émerger un besoin d'information et de veille sur les aspects les plus évolutifs du monde de l'Internet. Pour construire des stratégies Internet spécifiques à la presse, il apparaît donc nécessaire que les directions générales et exécutives, et plus généralement l'encadrement, puissent trouver des références hors secteur et/ou à l'étranger.

Objectifs : construire une veille professionnelle globale des directions générales et exécutives face à la révolution numérique et à son impact sur les métiers (étape « culturelle » préalable à l'accompagnement stratégique).

Publics : directions générales et exécutives (veiller à la présence effective des patrons des TPE).

Thèmes possibles :

- marque, segment de marché et communautés
- presse et e-commerce
- les tendances du e-marketing
- internet et territoires
- technologies numériques et valorisation marchande des fonds éditoriaux
- bases de données et info-services...

Modalités :

- apports d'experts extérieurs venant d'autres secteurs du monde Internet + animation de groupes.

Chaque groupe choisit sa programmation et son calendrier de travail (environ une réunion par trimestre ?).

Remarque : pas de formation stricto sensu, mais des groupes de travail avec apports extérieurs permettant d'assurer la fonction de veille sur des thèmes très évolutifs et d'intérêt commun.



E. POTIER/FOTOLIA.COM



E. POTIER/FOTOLIA.COM

AXE 2 : DÉFINIR ET CONDUIRE UN PROJET NUMÉRIQUE

L'EDEC intervient à un moment où toutes les entreprises vivent dans l'incertitude : incertitude du modèle économique pour le Web, incertitude quant à l'avenir de la presse écrite. Cela induit également de nombreuses zones de flou, tant dans les stratégies à opérer que dans le management à mettre en place pour conduire le changement. Parallèlement, le diagnostic montre la nécessité d'un accompagnement extérieur dans ce contexte, tout particulièrement pour les TPE.

L'EDEC doit donc pouvoir :

- aider les plus petites entreprises dans la définition de leur choix stratégique ;
- accompagner les moyennes entreprises dans la mise en œuvre de leur conduite de changement ;
- proposer à toutes les entreprises des formations managériales aux différents niveaux de l'encadrement.

Pour ce faire, trois types d'action sont proposés :

Action 1 : aide à la définition d'un projet numérique

Publics : les entreprises de moins de 20 salariés (éventuellement moins de 50).

Modalités : en intra : 2 jours de conseil, 1 jour de diagnostic des besoins de formation.

Contenu : le prestataire devra, entre autres :

- analyser le segment de marché de l'entreprise ;
- faire s'exprimer et valoriser les idées innovantes et pistes de projets existants dans l'entreprise ;
- mesurer les interrogations et résistances potentielles aux changements ;
- aider à la définition d'un projet stratégique ;
- établir un diagnostic des besoins de formation ;
- favoriser la définition d'un plan d'action opérationnel comprenant les actions de formation et leur phasage.

Remarque : la mise en œuvre de cette action peut faire l'objet de l'élaboration d'un cahier des charges pour un appel à proposition sur la base duquel pourront se positionner les prestataires. Cette action devrait se situer plutôt en début de période.



Action 2 : formation-accompagnement des PME à la mise en œuvre du projet numérique

Argumentaire : lorsqu'elles ont développé un projet, les petites et moyennes entreprises de la branche sont confrontées à des problématiques de conduite du changement. Elles n'ont pas nécessairement en interne les ressources pour gérer et piloter l'ensemble des composantes du projet. Le diagnostic a montré par ailleurs les attentes fortes des entreprises en matière d'échange d'expériences et de bonnes pratiques pour les aider à « construire en marchant ».

Objectifs : proposer aux responsables opérationnels des petites et moyennes entreprises une approche interentreprises articulant formation et action afin de répondre à la fois aux besoins de :

- formation méthodologique à la conduite de projet ;
- d'échange d'expériences et analyses de cas ;
- suivi-accompagnement des stagiaires dans la première phase de mise en œuvre d'un projet numérique.

Publics : responsables opérationnels ou managers de petites et moyennes entreprises, impliqués dans la conduite d'un projet numérique.

Modalités : l'action doit se dérouler en 3 temps :

- une première séquence (4 jours environ) centrée sur l'exposition par les participants de cas concrets de conduite de projets numériques à résoudre + apports méthodologiques sur la conduite de projet ;
- un suivi in situ de l'avancement des projets et des actions pendant l'intersession (assuré par le formateur et/ou d'autres stagiaires du groupe désignés). Durée de cette 2^e séquence : 2 à 3 mois ;
- une troisième séquence (2 jours) : retour et analyse des actions menées. Ajustement de la méthode de conduite du projet en fonction de l'analyse.

Remarque : action innovante à bâtir en deux temps :

- construction d'un pilote avec un premier groupe de 10 entreprises ;
- bilan et duplication de l'action à d'autres groupes (10-12 maximum).

Action 3 : formation de l'encadrement à la conduite du changement

Argumentaire : les projets développés par les entreprises rencontrées associent l'encadrement supérieur mais, plus rarement, l'encadrement de proximité à la conduite du changement. L'action de formation vise

donc à mieux définir ce que peut être une animation de projet associant au plus près les salariés. Dans ce contexte, la mobilisation de l'encadrement de proximité, tous services confondus, est un levier important de la conduite du changement.

Publics cibles :

- toutes les entreprises ;
- niveaux hiérarchiques concernés : top-management, chef de projet, chef de service.

Modalités :

- en intra ;
- aperçu des contenus possibles pour les différents niveaux de :
 - top-management : « management de l'incertitude » : pilotage stratégique et managérial qui allie prise de risques, culture de l'innovation, gestion de l'imprévu, communication de crise, réassurance professionnelle, conduite de projets, adhésion partenariale...
 - chefs de projets : « conduite de projets numériques ». Les principes de la conduite du changement dans un contexte de risques et d'opportunités : pilotage stratégique, coordination des acteurs, gestion de projet ;
 - chefs de services : « la fonction managériale en mode projet ». Responsabilité du manager dans la mobilisation-motivation des équipes, son rôle dans la conduite du changement.

Remarque :

La mise en œuvre de cette action peut faire l'objet de l'élaboration d'un cahier des charges sur la base duquel pourront se positionner les prestataires.



AXE 3 : DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES NUMÉRIQUES

Pour les salariés, la « révolution numérique » se traduit par de nouvelles compétences techniques à acquérir, mais aussi par la nécessité de développer des capacités d'adaptation à un environnement en constante évolution.

L'EDEC devra permettre d'aider les salariés les plus fragilisés par ces évolutions récurrentes et favoriser les changements d'organisation permettant aux entreprises de s'adapter à une culture de l'innovation et du changement.



Action 1 : aider les métiers les plus sensibles

Objectifs : maintenir l'employabilité des salariés confrontés à des évolutions de leur métier qui remettent en question le socle même de leurs compétences professionnelles.

Publics cibles : les métiers sensibles repérés par le diagnostic peuvent être répartis en deux groupes qui déclinent de manière spécifique l'objectif principal :

groupe 1 : migration des compétences et possible remise en cause : journalistes en charge du : secrétariat de rédaction – editing – rewriting – prépresse – maquette – saisie – service photo

groupe 2 : compétences à reconstruire en fonction de l'émergence de l'Internet :

- journalistes-rédacteurs
- commerciaux – régie
- marketing

Plus généralement, le tableau ci-après décline les principales compétences à renforcer par grande famille de métiers :

Métiers	Développement de compétences bi-média
Graphisme	<ul style="list-style-type: none"> ● Hiérarchisation visuelle sur Internet ● Ergonomie et graphisme ● Animation
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> ● Articuler développement de l'audience et administration des ventes ● e-marketing de la presse ● Diversification autour de services qui renforcent la puissance de la marque
Rédaction	<ul style="list-style-type: none"> ● Valorisation de la production éditoriale sur Internet ● Gestion du flux bi-média ● Articulation des temporalités des différents médias ● Hiérarchisation de l'information et référencement naturel
Régie	<ul style="list-style-type: none"> ● Intégrer les compétences de vente propres à Internet (outils et méthodes) ● Passer d'une logique de support à une logique de marque ● Développer le portefeuille sur Internet sans détruire la valeur de la marque

Remarque : le critère de l'âge doit être intégré dans la définition des priorités en termes de publics visés (salariés de 45 ans et plus).



Action 2 : favoriser le développement des compétences collaboratives

Argumentaire : le changement collaboratif est un des constats importants du diagnostic de l'EDEC. Le bi-média, et davantage encore le multimédia, tendent à organiser de manière transversale le processus de production de l'information. Cette transversalité induit, corrélativement, d'autres modes de collaboration entre les différents métiers et pas seulement au sein des rédactions. La migration de salariés du print au Web, du prépresse à la rédaction, de l'intégration de tâches du prépresse dans les rédactions... doit donc être accompagnée par de la formation.

Objectifs : outre le développement de ces compétences qui sera permis par de nouvelles organisations et la conduite du changement, ces compétences peuvent être acquises en mixant plusieurs métiers appelés à travailler ensemble dans un même module.

Publics cibles :

- toutes les entreprises
- tous les métiers concernés

Modalités :

- par des modalités croisées de formations mixant plusieurs métiers (plutôt petites entreprises) :
 - régie/PAO
 - rédaction/régie
 - direction artistique/régie
 - ...
- par la prise en charge par l'EDEC des formations d'accompagnement des salariés qui migrent de fonctions occupées sur le print à de nouvelles fonctions sur le Web.

Action 3 : aider à la diffusion des compétences techniques dans les entreprises

Argumentaire : dans les entreprises qui mettent en place un projet numérique, l'essaimage des nouvelles compétences à mettre en œuvre s'opère souvent à partir des salariés qui se sont eux-mêmes formés au préalable ou qui disposaient de ces compétences avant leur prise de poste grâce à leur parcours professionnel et/ou de formation initiale.

Ce « tutorat informel » montre néanmoins aujourd'hui ses limites, notamment en termes pédagogiques. Il convient donc d'aider les



entreprises à formuler davantage cette forme d'aide à la diffusion des compétences techniques.

Objectifs : développer le partage et la coopération entre salariés autour de l'acquisition de nouvelles connaissances et compétences.

Publics cibles :

- toutes les entreprises
- tous les métiers concernés

Modalités :

Formation de formateurs. Prise en charge à un taux plus élevé des formations techniques sous la condition que les salariés suivent en parallèle une formation de formateur leur permettant de retransmettre ces apprentissages à leurs collègues.

TABEAU RÉCAPITULATIF DES AXES D'INTERVENTION ET DES ACTIONS

Axes et priorités de l'EDEC	Actions	Publics cibles	Entreprises prioritaires	Remarques
Axe 1 • Entrer dans la culture numérique	Action 1 : immersion dans la culture numérique	Tous les salariés	Tous types et toutes tailles d'entreprises	Formation de sensibilisation et non d'adaptation au poste de travail
	Action 2 : déclinaison par métier de la formation-sensibilisation	Les salariés confrontés à la révolution numérique dans leur emploi actuel	Toutes les entreprises	Formation de sensibilisation et non d'adaptation au poste de travail
	Action 3 : construire une veille professionnelle globale et partagée	Directeurs de publication, encadrement opérationnel	Veiller à la présence des TPE	Pas de la formation mais le recueil des matériaux indispensables pour construire une offre adéquate
Axe 2 • Aider à la définition et à la conduite du projet numérique	Action 1 : aide à la définition d'un projet numérique	Groupes de responsables opérationnels ou managers de PME	Moins de 20 salariés	Elaboration d'un cahier des charges pour positionnement des prestataires
	Action 2 : formation-accompagnement à la mise en œuvre du projet numérique	Groupes de responsables opérationnels ou managers de PME	Moins de 200 ou 300 salariés	Construction d'un pilote puis généralisation de l'action
	Action 3 : formation de l'encadrement à la conduite du changement	Groupes de responsables opérationnels ou managers de PME	Toutes	Formation à l'accompagnement du changement
Axe 3 • Développer les compétences numériques	Action 1 : aider les métiers les plus sensibles	Tous les métiers concernés	Toutes	Formation à l'accompagnement du changement
	Action 2 : favoriser le développement de compétences collaboratives	Tous les métiers concernés	Toutes	Formation à l'accompagnement du changement
	Action 3 : aider à la bonne diffusion des compétences techniques dans les entreprises	Tous les métiers concernés	Toutes	Formation à l'accompagnement du changement

LES PARCOURS DE FORMATION TYPE

Le travail d'accompagnement et de conseil aux entreprises dans le cadre de l'EDEC, notamment des plus petites, devrait les aider à s'inscrire dans des parcours de formation, passant par exemple d'une phase de diagnostic et d'aide à la définition de leur projet numérique, suivi d'une action de conduite du changement et des formations visant à l'amélioration des compétences numériques.

Voici quelques exemples de parcours types :

- **1. Petite entreprise sans projet numérique défini**
 - 1. Aide à la définition du projet numérique (action 2-1)
 - 2. Immersion dans la culture numérique (action 1-1) et/ou
 - 3. Déclinaison par métier (action 1-2) selon le diagnostic réalisé
 - 4. Favoriser le développement de compétences collaboratives (action 3-2)
- **2. Petite ou moyenne entreprise avec projet numérique à mettre en œuvre**
 - 1. Immersion dans la culture numérique (action 1-1) et
 - 2. Construire une veille professionnelle globale et partagée (action 1-3)
 - 3. Aider les métiers les plus sensibles (action 3-1) et/ou
 - 4. Favoriser le développement de compétences collaboratives (action 3-2)
- **3. Entreprise moyenne avec un projet déjà conçu, mais face à un enjeu quant à sa mise en œuvre opérationnelle**
 - 1. Immersion dans la culture numérique (action 1-1)
 - 2. Formation-accompagnement à la mise en œuvre du projet numérique (lancement de l'action 2-2)
 - 3. Déclinaison par métier de la formation-sensibilisation au numérique (action 1-2) et
 - 4. Formation de l'encadrement à la conduite du changement (action 2-3)
 - 5. Aider les métiers les plus sensibles (action 3-1) et
 - 6. Favoriser le développement de compétences collaboratives (action 3-2)
 - 7. Formation-accompagnement à la mise en œuvre du projet numérique (fin de l'action 2-2)
- **4. Entreprise souhaitant faire évoluer son projet numérique**
 - 1. Construire une veille professionnelle globale et partagée (action 1-3)
 - 2. Formation de l'encadrement à la conduite du changement (action 2-3)
 - 3. Favoriser le développement de compétences collaboratives (action 3-2) et
 - 4. Aider à la bonne diffusion des compétences techniques (action 3-3)
- **5. Grande entreprise voulant développer de fortes synergies print et Web**
 - 1. Immersion dans la culture numérique (action 1-1)
 - 2. Déclinaison par métier (action 1-2) et
 - 3. Formation de l'encadrement à la conduite du changement (action 2-3)
 - 4. Aider les métiers les plus sensibles (action 3-1)

→ QUATRIÈME PARTIE

Le pilotage de l'EDEC

« La mise en œuvre de l'EDEC nécessite un pilotage fort et transversal à l'ensemble des types de presse, afin de créer une dynamique collective et de favoriser les approches innovantes. Le point sur les acteurs du pilotage, leurs fonctions et leurs missions.



La mise en œuvre de l'EDEC nécessite un pilotage fort et transversal à l'ensemble des types de presse. Il faut en effet :

- créer une dynamique collective autour des actions de l'EDEC, au-delà de la seule opportunité de guichet financier ;
- construire une démarche globale d'accompagnement des entreprises et des salariés dans des logiques de parcours de développement des compétences numériques ;
- favoriser les approches innovantes, la capitalisation et l'échange d'expériences.

Le pilotage consistera aussi à réguler et organiser la montée en puissance des actions de formation et d'accompagnement, ceci afin de réduire les écarts d'accès à la formation (entre les petites et les plus grandes entreprises notamment), tout en conservant des marges de manœuvre jusqu'à la fin de l'EDEC, en 2011. Il faudra aussi veiller à la transition entre la dernière année de l'EDEC et les politiques emploi-formation de la branche qui suivront.

Les acteurs du pilotage

→ Le niveau politique (maîtrise d'ouvrage)

C'est un lieu d'arbitrage et de régulation des décisions stratégiques. Les instances en sont le Comité de pilotage de l'EDEC : Commission paritaire nationale de l'emploi et de la formation (CPNEP-Presses) et Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP).

Les fonctions à assurer :

- définition des orientations et des arbitrages financiers ;
- mobilisation des organisations professionnelles, définition de la stratégie de communication ;
- définition des niveaux de décision et de délégation au maître d'œuvre ;
- évaluation des résultats et réorientation en fonction du déroulement.

Dans ce cadre, 3 fonctions clés doivent être remplies pour un bon déroulement de l'EDEC :

- les arbitrages à opérer sur l'articulation entre les financements de l'État et les autres financements de la formation professionnelle, dans une logique transversale à toute la presse ;
- la définition d'un système de fonctionnement qui permette à la fois une gestion opérationnelle fluide et des arbitrages politiques sur des dossiers spécifiques et innovants (notamment l'axe 2) ;



- le pilotage et la gestion de l'EDEC dans la durée (montée en puissance, développement et perspectives).

→ Le niveau opérationnel (maîtrise d'œuvre)

C'est le lieu de mise en œuvre du projet et de construction de ses modes opératoires. Les instances en sont Médiafor avec un appui ciblé de l'Observatoire pour certaines actions (séminaires, suivi de l'EDEC, par exemple) ; recours ponctuels à des prestations extérieures pour les fonctions qui ne pourront être assurées en interne.

Les fonctions à assurer :

- gestion du plan de communication ;
- ingénierie financière suite aux arbitrages du maître d'ouvrage ;
- ingénierie pédagogique des actions de formation ;
- ingénierie de conseil des entreprises et de gestion des dossiers ;
- suivi de la mise en œuvre.

Dans ce cadre, 3 fonctions clés sont identifiées comme indispensables au bon fonctionnement de l'EDEC :

- la formalisation des cahiers des charges pour lancer les appels d'offres et/ou les appels à propositions ;
- l'implication dans l'information et l'accompagnement des petites entreprises ainsi que l'aide au montage de dossier ;
- le montage et l'organisation des séminaires (axe 1) et des actions pilotes et innovantes (axe 2).

Les points clés du pilotage

→ Un plan de communication :

- au démarrage, information-sensibilisation des entreprises et des salariés sur les axes et les ambitions de l'EDEC ;
- information ciblée en direction des entreprises qui ont répondu à l'enquête Internet et souhaité être recontactées (150 environ) ;
- diffusion d'une plaquette (print et Web) à toutes les entreprises informant sur :
 - les orientations et les actions éligibles
 - les procédures et les modalités d'inscription dans l'EDEC
 - information régulière sur les actions menées (actions innovantes, séminaires, etc.) et leur développement sous une forme à définir.

La définition des axes de communication est assurée par le Comité de pilotage, sa mise en œuvre opérationnelle par Médiafor, avec recours à des prestations extérieures.

→ De l'ingénierie pédagogique

Pour la plupart des actions préconisées, l'ingénierie pédagogique devrait se limiter à la rédaction de cahiers des charges pour des appels à propositions qui permettront aux organismes de formation ou aux prestataires de se positionner sur l'action, sans pour autant opérer une sélection limitative de ceux-ci.

Pour les actions de l'axe 1-3 et de l'axe 2-2, l'ingénierie doit être plus conséquente. Il paraît nécessaire de formuler des cahiers des charges pour des appels d'offres visant à sélectionner de façon limitative le ou les cabinets prestataires.

→ Une fonction d'accompagnement-conseil

L'instance opérationnelle doit être en capacité d'assurer les fonctions de :

- mobilisation-information et aide au montage des dossiers spécifiques pour les petites et moyennes entreprises. Il est essentiel pour la réussite de l'EDEC d'aller à la rencontre de ce public.
- capitalisation et échanges d'expérience
- élargissement d'actions pilotes (axe 2-2, notamment).

→ Une fonction de suivi

Elle est indispensable au pilotage politique et opérationnel de l'EDEC. Des outils doivent être mis en place pour le suivi : indicateurs quantitatifs et qualitatifs (Médiafor et Observatoire), tableaux de bord, reporting au comité de pilotage, bilans annuels (Médiafor), évaluation, communication, réorientation (Comité de pilotage).

L'EDEC a été élaboré par :

- le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Santé, Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP) ;
- la commission paritaire nationale de l'emploi et de la formation-Presses (CPNEP-Presses) composée :
 - des représentants des employeurs de la presse ;
 - des représentants des organisations syndicales des salariés de la presse.
- les représentants de l'organisme paritaire collecteur agréé, Médiafor ;
- les représentants de l'Observatoire de la presse.

SYNTHÈSE N° 54

Publiée par la Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle
7, square Max-Hymans, 75741 Paris Cedex 15.

Conception et réalisation : Bayard Presse/Senior Expert - 18, rue Barbès, 92128 Montrouge.

Rédaction : Violette Queuniet • Mise en pages : Richard Gillery, Belgomedia s.a. • Secrétariat de rédaction : Martine Kanters, Belgomedia s.a.

• Couverture : Benamalice/Fotolia.com • Imprimé en France par Saciprint.
• Date de publication : 2011.