



ITHAQUE

5, rue de Charonne
75011 Paris
Tél. 01 47 00 55 34
ithaque@wanadoo.fr
ithaque-consultants.com

**BESOINS DE FORMATION
ET D'ACCOMPAGNEMENT
DES ENTREPRISES DE PRESSE
CONFRONTEES
AUX EVOLUTIONS NUMERIQUES**

Etude réalisée par
Rémi Debeauvais
Claude Vaclare
Philippe Debruyne

Pour le comité de pilotage EDEC Presse
DGEFP – CPNEF Presse – Médiafor

17 septembre 2009

SOMMAIRE

I – PREAMBULE	1
II – AXES D’INTERVENTION ET PRIORITES DE L’EDEC	2
Synthèse des axes d’intervention et des actions	2
Axe 1 – Entrer dans la culture du numérique	3
Action 1 : Immersion dans la culture numérique	3
Action 2 : Déclinaison par métier de la formation-sensibilisation	4
Action 3 : Construire une veille professionnelle globale et partagée	5
Axe 2 – Définir et conduire un projet numérique	6
Action 1 : Aider à la définition d’un projet numérique	6
Action 2 : formation-accompagnement à la mise en oeuvre du projet numérique	7
Action 3 : former l’encadrement à la conduite du changement	8
Axe 3 – Développer des compétences numériques	8
Action 1 – aider les métiers les plus sensibles	9
Action 2 : Favoriser le développement des compétences collaboratives	10
Action 3 : Aider à la diffusion des compétences techniques dans les entreprises	11
III – PILOTAGE DE L’EDEC	12
IV – CALENDRIER, PHASAGE ET PLAN D’ACTIONS	15
V – QUESTIONS EN SUSPENS	19

I – PREAMBULE

Ce document présente les préconisations du cabinet concernant le contenu et les modalités de mise en œuvre de l'EDEC. Sur le plan du contenu, les axes prioritaires et les actions proposées sont directement issus du diagnostic approfondi auprès des entreprises et de l'enquête directe menée dans le cadre de la première phase.

La restitution du diagnostic a fait l'objet de documents de travail présentés au comité de suivi le 27 août 2009. Ils seront ajoutés en tant qu'annexes au présent document.

Le diagnostic mené nous conduit également à formuler au préalable quelques remarques qui précisent les principes et l'esprit dans lesquels ont été élaborées les propositions :

- **Le défi numérique concerne toutes les entreprises de la branche** et celles-ci expriment une forte attente. Avec des degrés d'urgence et des degrés d'avancement différents selon le type de presse, le segment de marché, l'histoire ou la taille, toutes les entreprises de la branche seront peu ou prou engagées dans des projets numériques dans la période de l'EDEC (2009-2011). L'enquête en nombre, notamment, a montré que L'ADEC arrive sur ce plan au bon moment (6 entreprises sur 10 considèrent avoir intégré Internet dans leur stratégie, alors que seules 2 sur 10 indiquent avoir déjà mis en œuvre les actions d'accompagnement ou de formation de leurs salariés). Ceci plaide en faveur d'un EDEC qui favorise la dynamique commune dans la branche autour de ce thème de forte actualité pour les entreprises.
- Beaucoup d'entreprises - et notamment celles de petite taille - en sont encore au stade de la définition de leur projet numérique ; d'autres ont déjà défini leur projet et sont confrontées à la question de la conduite de ce projet ; d'autres ont démarré depuis plus longtemps et expriment des besoins de formation liées à l'évolution 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...
- A partir des besoins exprimés lors du diagnostic, les actions à mener dans le cadre de l'EDEC ont été structurées autour de 3 axes, chacun étant décliné en actions d'accompagnement et/ou de formation. Ceci constituerait, après validation, **le périmètre exhaustif des actions éligibles à l'EDEC**. Certaines sont ciblées plus particulièrement sur des types d'entreprises et/ou des publics spécifiques.
- Pour autant, l'EDEC ne se résume pas à un catalogue d'actions éligibles qui seraient définies a priori et pour toute la durée de l'EDEC. Il reviendra aux instances de pilotage de l'EDEC de se prononcer sur l'éligibilité et le taux de prise en charge des dossiers proposés par les entreprises, en s'appuyant sur les axes et les critères définis au démarrage. **Les fonctions de pilotage, d'arbitrage, d'ingénierie et d'accompagnement** seront donc essentielles au bon fonctionnement de l'EDEC, et devront être présentes tout au long de sa mise en œuvre.

II – AXES D'INTERVENTION ET PRIORITES DE L'EDEC

Synthèse 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	< 20 salariés	Elaboration d'un cahier des charges pour positionnement prestataires
	Action 2 : Formation-accompagnement à la mise en œuvre du projet numérique	Groupes de responsables opérationnels ou managers de PME	< 200 ou 300 sal.	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	Construction d'un pilote puis généralisation de l'action
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

Axe 1 – Entrer dans la culture du numérique

› Argumentaire & objectifs généraux

De l'enquête directe réalisée dans les entreprises de presse lors de la phase de diagnostic, on retiendra les éléments de constat suivants :

- Une faible compétence numérique et un fossé qui se creuse entre les salariés, tous métiers confondus, qui maîtrisent les nouveaux outils numériques et les autres ;
- Dans la plupart des entreprises, la recherche généralisée d'une double compétence « print et web » ;
- Plus généralement, la révolution numérique fragilise l'identité professionnelle des salariés de la presse écrite ainsi que leur expertise professionnelle globale.

Sur la base de ce constat, et pour permettre une mise en mouvement de l'ensemble des professionnels concernés, il convient 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 et l'évolution de son contenu, 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'action dont le contenu, les niveaux, les publics cibles et les modalités de mise en œuvre diffèrent :

- 1) Immersion dans le monde de la culture numérique ;
- 2) Déclinaison par métiers de l'immersion dans le monde de la culture numérique ;
- 3) Construire une veille professionnelle globale sur l'impact de la révolution numérique sur les métiers de la presse.

› 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 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 de la formation sensibilisation : elles pourront se décliner par modules et selon différentes modalités :

- stage inter-entreprise ;
- intra mais inter-métiers ou interservices ;
- formation à distance (utilisation des outils existants ? Ou à construire ?)

La durée de la formation 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

Argumentaire

Le diagnostic fait apparaître des besoins en formation-sensibilisation pour tous les métiers de la presse écrite et, pas uniquement, au niveau des rédactions.

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 sur 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 mais avec une déclinaison spécifique pour chacune des grandes familles de métier. A 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 les 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 de la formation sensibilisation :

- Eventuellement après le module commun de sensibilisation (cf. supra) : vers un parcours d'immersion ?
- Un contenu décliné spécifiquement par métier ;
- Mêmes modalités que l'action précédente :
 - Stage inter-entreprise ;
 - Intra ou en inter mais sur des groupes de métiers homogènes ;
 - Formation à distance (utilisation des outils existants et/ou à construire)

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 spécifique à la presse, il apparaît en effet 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 (à débattre) :

- 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 la 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.

Axe 2 – Définir et conduire un projet numérique

› Argumentaire & objectifs généraux

Le diagnostic montre que l'EDEC intervient à un moment où toutes les entreprises vivent dans l'incertitude : Quel modèle économique pour le Web ? Quel avenir pour la presse écrite ?... Cette incertitude 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 ; management que certains qualifient de « *management de l'incertitude* ». Parallèlement, le diagnostic montre la nécessité d'un accompagnement extérieur dans ce contexte, tout particulièrement pour les TPE.

L'EDEC doit donc pourvoir :

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

- Pour se faire, 3 types d'action sont proposés :
 - 1) L'aide à la définition d'un projet numérique pour les plus petites
 - 2) L'accompagnement formation à la mise en œuvre du projet pour les petites et moyennes
 - 3) Une formation de l'encadrement intermédiaire à la conduite du changement, pour toutes les entreprises.

› Action 1 : Aide à la définition d'un projet numérique

Publics : les moins de 20 salariés (éventuellement élargie : 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
 - Etablir un diagnostic des besoins de formation
 - Favoriser la définition d'un plan d'actions 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. Une question de ciblage des prestataires : « conduite de changement » ou « Presse et Internet » ? Cette action devrait se situer plutôt en début de période (jusqu'à fin 2010 ?).

› Action 2 : Formation-accompagnement des petites et moyennes entreprises 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* ».

Objectif : proposer aux responsables opérationnels des petites et moyennes entreprises (200 ou 300 salariés ?) 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 sur la première phase de mise en œuvre d'un projet numérique.
- **Publics :** Responsables opérationnels ou managers de petite et moyenne entreprise, 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 2 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 au cours de la phase de diagnostic 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 cible :

- 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 :
- **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 des compétences numériques

› Argumentaire & objectifs généraux

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'organisations permettant aux entreprises de s'adapter à une culture de l'innovation et du changement.

› Action 1 : Aider les métiers les plus sensibles

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

Publics cible : Les métiers sensibles repérés par le diagnostic peuvent être répartis en 2 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
 - Pré-Presses – 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 ventes 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 : Au cours de l'enquête, le critère de l'âge n'est pas apparu comme surdéterminant, mais 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 important du diagnostic de l'EDEC. Le bi-média, et davantage encore le multimédia, tendent à organiser de manière transversale le process 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.

Objectif : 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
- DA/informatique
- ...
- 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 de salariés qui se sont eux-mêmes formés au préalable ou qui disposaient de ces compétences avant leur prise de poste du fait de 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 formaliser davantage cette forme d'aide à la diffusion des compétences techniques.

Objectif : 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.

III – PILOTAGE DE L'EDEC

La mise en œuvre de l'EDEC nécessite **un pilotage fort et transversal à l'ensemble des types de presse**, ceci afin de :

- 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.

› Les acteurs du pilotage

Le niveau politique (maîtrise d'ouvrage)

Le rôle

- Lieu d'arbitrage et de régulation des décisions stratégiques.

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 ;
- Evaluation 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'Etat 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 (axe 2 notamment) ;
- Le pilotage et la gestion de l'EDEC dans la durée (montée en puissance, développement et perspectives : cf. phasage et plan d'actions).

Les instances

- Le comité de pilotage de l'EDEC : CPNEF + DGEFP.
- Nécessité de réunions régulières en cours d'EDEC (une fois par trimestre au minimum).

Le niveau opérationnel (maîtrise d'œuvre)

Le rôle :

- Lieu de mise en œuvre du projet et de construction de ses modes opératoires.

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 instances

- Médiafor, avec :
 - o Appui ciblé de l'Observatoire pour certaines actions (séminaires, suivi de l'EDEC par exemple) ;
 - o Recours ponctuel à des prestations extérieures pour les fonctions qui ne pourront être assurées en interne.

› Les points clés du pilotage

Plan de communication

- Un temps fort 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 :
 - o les orientations et les actions éligibles ;
 - o les procédures et les modalités d'inscription dans l'EDEC.
- Une information régulière sur les actions menées (actions innovantes, séminaires, etc.) et leur développement sous une forme à définir.
- Pilotage (définition des axes de communication) : le COPIL.
- Mise en œuvre opérationnelle : Médiafor avec recours à des prestations extérieures.

Ingénierie pédagogique

Pour la plupart des actions préconisées, l'ingénierie pédagogique devrait se limiter à la rédaction de cahier 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.

S'agissant des actions de l'axe 1-3 et l'axe 2-2, l'ingénierie doit être plus conséquente et 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.

- Axe 1-3 : Construire une veille professionnelle
 - o Choix des thèmes à retenir (COPIL)
 - o Recherche des intervenants pertinents (Médiafor et Observatoire)
 - o Organisation du séminaire (Médiafor et/ou prestataire)
 - o Invitation des entreprises et relance ciblée en fonction des thèmes et pour assurer une présence significative des entreprises les plus petites (Médiafor)
 - o Synthèse et diffusion des résultats (Médiafor et Observatoire)
- Axe 2-2 : Formation-accompagnement à la conduite d'un projet numérique
 - o Rédaction de l'appel d'offre pour la session pilote (Médiafor)
 - o Choix du prestataire (COPIL)
 - o Recherche et sélection équilibrée des participants à la session pilote, dans la cible des entreprises volontaires et en phase de mise en œuvre d'un projet (Médiafor)
 - o Evaluation pédagogique et ajustement du cahier des charges (Médiafor)
 - o Appel à propositions pour démultiplication (Médiafor)
 - o Constitution des groupes pour les sessions suivantes (Médiafor)

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 rencontre de ce public. Cette fonction ne peut pas être totalement externalisée.
- Capitalisation et échanges d'expérience.
- Elargissement d'actions pilotes (axe 2-2 notamment)

Fonction de suivi

- Indispensable au pilotage politique et opérationnel de l'EDEC.
- Indicateurs quantitatifs et qualitatifs à mettre en place (Médiafor et Observatoire)
- Tableaux de bord, reporting au COPIL (Médiafor)
- Bilans annuels (Médiafor)
- Evaluation, communication, réorientation (COPIL)

IV – CALENDRIER, PHASAGE ET PLAN D’ACTIONS

L'EDEC couvre la période 2009-2011.

La mise en place du dispositif doit donc s'opérer dans un délai rapide pour permettre une montée en puissance en phase avec ce calendrier serré.

Le diagnostic a montré un degré d'avancement des projets numériques variable selon les entreprises. Le phasage de l'EDEC doit en tenir compte afin de permettre aux projets des entreprises les moins engagées dans le numérique de se développer et monter en puissance pendant la durée de l'EDEC. Il faut en effet éviter le « déphasage », c'est-à-dire un accroissement des demandes des entreprises qui interviendraient après la clôture de l'EDEC.

Les 3 axes qui structurent les actions de l'EDEC monteront en puissance selon des rythmes différents. C'est un aspect qu'il faudra intégrer dans le phasage global.

- L'axe 1 (*entrée dans la culture numérique*) se situe plutôt en début d'EDEC (2009-mi 2010)
- L'axe 2 (*définition et conduite du projet numérique*) se situe également en début de période mais continuera de monter en puissance en milieu d'EDEC
- L'axe 3 (*développement des compétences numériques*) démarre dès 2009 avec des entreprises déjà engagées dans un projet et exprimant des besoins de développement des compétences, mais il connaîtra une montée en puissance logiquement plus forte dans la seconde partie de l'EDEC (mi-2010-2011), comme résultante de la mise en œuvre des projets numériques accompagnés par l'EDEC.

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 par une action de conduite du changement et des formations visant à l'amélioration des compétences numériques.

Voici, à travers quelques exemples fictifs, quels pourraient être de tels parcours :

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 collaboratives (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)

L'EDEC nécessite donc un pilotage qui devra :

En amont :

- Déterminer l'éligibilité des actions déjà engagées depuis le début de l'année 2009 en fonction des orientations et priorités retenues sur la base des 3 axes préconisés.

En cours d'EDEC :

- Réguler et organiser la montée en puissance des actions, 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'en 2011.

En fin d'EDEC :

- Veiller, enfin, à la transition entre la dernière année de l'EDEC et les politiques emploi-formation de la branche qui suivront.

Les actions de communication et la mise en place des procédures devront en revanche intervenir le plus en amont possible et sans délais afin d'éviter le déphasage évoqué précédemment.

Le phasage de l'EDEC est représenté par les 2 tableaux pages suivantes :

- Tableau 1 : phasage global de l'EDEC et positionnement des actions de pilotage et gestion du dispositif dans son ensemble
- Tableau 2 : phasage spécifique pour chacune des actions.

Phasage global de l'EDEC

		2009				2010				2011	
		Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	1 ^{er} trimestre	2 ^{ème} trimestre	3 ^{ème} trimestre	4 ^{ème} trimestre	1 ^{er} semestre	2 ^{ème} semestre
Pilotage		Validation du rapport et des axes prioritaires		Lancement de la campagne de communication		Bilan 2009 et actions 2010		Relance politique de l'EDEC et communication		Evaluation et réorientation de l'EDEC	Réflexion : quelle politique de formation de la branche après l'EDEC ?
		Choix des priorités de l'EDEC		┌ └───────────▶				┌ └───────────▶			
		Définition des principes de pilotage et de gestion									
Ingénierie	Financière	Eligibilité des actions de formation pour 2009	Elaboration d'une grille de prise en charge des formations 2009			Clôture de l'exercice 2009		Bilan financier et ajustements éventuels pour la 2 ^e phase			
	Pédagogique (<i>actions de formation et d'appui-conseil</i>)		Elaboration des appels d'offres et appels à propositions	Choix des prestataires pour quelques actions-clés	Lancement des opérations pilotes	Evaluation des opérations pilote, développement à plus grande échelle				───────────▶	
	De conseil et de gestion		Construction des outils de montage des dossiers EDEC pour les entreprises	Actions d'aide au conseil et accompagnement des entreprises						───────────▶	

Phasage des actions de l'EDEC

Phasage des différentes actions	4 ^e trim 2009	1 ^{er} trim 2010	2 ^e trim 2010	3 ^e trim 2010	4 ^e trim 2010	1 ^{er} trim 2011	2 ^e trim 2011	3 ^e trim 2011	4 ^e trim 2011
Action 1-1 immersion dans la culture numérique	Appel à proposition	Mise en œuvre des formations							
Action 1-2 Déclinaison par métier de la formation-sensibilisation	Appel à proposition	Mise en œuvre des formations							
Action 1-3 Construire une veille professionnelle globale et partagée	Mise en place des groupes de travail	Réunions des groupes de travail							
<i>Chaque groupe choisit son calendrier de travail</i>									
Action 2-1 Aider à la définition d'un projet numérique	Cahier des charges de (appel à proposition)	Intervention des cabinets							
Action 2-2 Formation accompagnement à la mise en œuvre d'un projet numérique	Appel d'offre cahier des charges action pilote Choix du prestataire	Construction du groupe de participants à l'action pilote Démarrage de l'action	Fin action pilote Bilan action pilote		Duplication de l'action				
<i>Une action par trimestre</i>									
Action 2-3 Former l'encadrement à la conduite de projet	Appel à proposition	Mise en œuvre des formations							
Action 3-1 Aider les métiers sensibles	Eligibilité des actions 2009	Actions de formation							
Action 3-2 Favoriser le développement de compétences collaboratives	Eligibilité des actions 2009	Actions de formation							
Action 3-3 aider à la diffusion des compétences techniques	Définition des taux de prise en charge								
<i>Pas d'actions spécifiques mais des modalités de prise en charge</i>									

V – QUESTIONS EN SUSPENS

Les présentes recommandations sont directement le produit de nos travaux d'observation, d'analyse et de diagnostic issus des deux enquêtes que nous avons menées : une enquête approfondie auprès de 21 entreprises représentatives de la diversité de la Presse (61 personnes auditionnées avec les personnes ressources) et une enquête en nombre administrée par mail auprès de 250 entreprises.

Elles n'intègrent donc pas, par construction, les angles morts de notre étude sur les problématiques suivantes :

L'offre de formation est-elle en capacité de répondre aux besoins identifiés et aux axes proposés ?

Nous n'avons pas analysé l'offre de formation initiale et continue existante et avons eu peu de retours de la part des entreprises sur celle-ci : il semble en effet que leur enjeu principal soit l'inscription de cette offre dans une démarche plus globale de conduite de changement.

Ce travail d'analyse devra être intégré à la phase d'élaboration des appels d'offres et de réponses des organismes de formation.

Quelle sera la volumétrie des publics à former ?

Notre démarche a été qualitative. De ce point de vue, l'étude offre peu de visibilité sur la pression potentielle de la demande, ce qui renforce la nécessité d'un pilotage dynamique qui permettra d'évaluer la situation en continue, adapter la communication l'accompagnement, et enfin de garder des marges de manœuvre tout au long de l'EDEC.

La question des reconversions hors Presse

Si certaines entreprises de notre panel ont initié des démarches de GPEC – dont une entreprise de moins de 300 salariés – elles restent néanmoins marginales dans les politiques de ressources humaines existantes, alors même que sont mis en œuvre plusieurs PSE dans le secteur. Plus généralement, les données analysées par l'Observatoire sur 2004-2007 indiquent une tendance baissière en emplois, avec des mouvements de salariés plus fort en Presse magazine et spécialisée que dans le reste du secteur, que la conjoncture actuelle ne saurait inverser.

La question de la reconversion des salariés hors de la filière Presse reste donc entière. Pour y répondre, la dimension d'OPACIF de Médiafor permet d'envisager, en termes d'ingénierie de financement, de mobiliser le levier du CIF pour accompagner de tels projets individuels de reconversions hors Presse (en les définissant comme actions prioritaires dans le cadre du CIF).

Une autre option, complémentaire, pourrait consister à mobiliser l'EDEC, sous certains critères à déterminer, comme effet levier pour les entreprises souhaitant accompagner la reconversion hors Presse de certains salariés, dans le cadre notamment de la « deuxième partie de carrière ».

Comment mieux intégrer les pigistes dans la dynamique de l'EDEC ?

Le recours aux compétences pointues et parfois rares des pigistes a souvent été cité par les entreprises, sans qu'elles expriment pour autant des besoins de formation particuliers à leur endroit.

Il semble de ce fait pertinent d'ouvrir aux pigistes l'offre de formation préconisée par le présent rapport, notamment celle des axes 1 et 3, pour favoriser le développement de leurs compétences numériques et, ce faisant, de les intégrer dans le public cible de la communication globale de l'EDEC.