



Le voyage d'étude a commencé à Washington DC ..

Études de cas américaines

Le premier voyage d'étude de dpsuisse après la pandémie s'est déroulé aux États-Unis, où les participants ont visité différentes entreprises graphiques et se sont arrêtés chez HP à Atlanta et Ricoh à Boulder. Conclusion après une semaine intense, ponctuée de nombreux voyages : le secteur de la transformation des médias imprimés aux États-Unis est confronté à des défis similaires aux nôtres. Les conditions du marché dans l'immense pays qu'est les États-Unis ne sont que partiellement comparables à celles de notre pays. Les entreprises américaines ont toutefois des choses à nous apprendre en matière d'innovation et d'exploitation de nouvelles idées commerciales.

Texte et image : Paul Fischer



... et a fini à New York.

par le passé, dpsuisse a organisé divers voyages d'étude. La Chine, le Japon, l'Amérique du Sud, l'Inde et la Russie, ceci dans le cadre des WorldSkills de Kazan, étaient au programme. Les États-Unis, qui ont longtemps été le plus grand marché de l'impression au monde, ont également figuré plusieurs fois au programme. Ces voyages d'étude ne sont pas des occasions de bavarder. Elles doivent permettre aux membres de l'association de voir plus loin que le bout de leur nez. L'acquisition de connaissances est tout aussi importante pour l'organisation sectorielle elle-même. Un regard sur l'étranger permet de faire des comparaisons. En sortant de son propre "aquarium", on peut mieux situer les évolutions qui se produisent chez nous. La devise des voyages d'études : voir, écouter et demander le plus de choses possible en un minimum de temps.

Sélection de menu

Organiser un tel voyage d'études est en principe simple. On demande aux représentations suisses de l'industrie de la sous-traitance si elles ont des clients intéressants ou un site de développement et de production dans le pays en question. Ceux-ci clarifient cela avec les sites internationaux et des propositions sont faites. Une fois que l'on sait où se trouvent les entreprises à visiter, on peut commencer à planifier. Il faut être conscient d'une chose : les entreprises sélectionnées sont toujours des "entreprises vitrines", c'est-à-dire les meilleures des bonnes. Il se peut donc que les visites donnent une image globale qui n'est peut-être pas représentative des imprimeries d'un pays. La même démarche a été suivie pour le voyage d'études

aux États-Unis en 2025. C'est pourquoi nous tenons à remercier expressément les entreprises suivantes pour leur aide : CHROMOS Group (HP et HP-Indigo), Heidelberg Suisse, Koenig & Bauer Suisse et Ricoh Suisse. Le programme comprenait des visites chez Bennett Graphics dans la région d'Atlanta, un client de HP, Warneke Paper Box à Denver, un client de Heidelberg, Accurate Box dans le New Jersey, un client de Koenig & Bauer, et Wallace Graphics, également dans la région d'Atlanta, un client de Heidelberg. En outre, ils ont visité le HP Industrial Graphics Experience Center et Ricoh Production Printing Solutions à Boulder, où se trouve le "cerveau" du groupe japonais pour l'impression industrielle à jet d'encre. Pour se "réchauffer", il y a eu une journée de découverte non technique à Washington DC, et pour "se détendre" après le programme technique, on a fait un peu de tourisme à New York.

Chiffres

Washington DC, Atlanta et ses environs en Géorgie, Boulder et Denver dans le Colorado, Paterson dans le New Jersey, New York City. Telles étaient les étapes du voyage d'études aux États-Unis en 2025. On entend souvent dire, en regardant les États-Unis, que le pays est "uniforme" et que les différences sont minimales par rapport à l'Europe multilingue. Ce point de vue n'est pas tout à fait faux, mais il n'est pas non plus juste. Surtout : la plupart des États américains sont souvent immenses sur le plan géographique et ont, à eux seuls, une taille de population et une puissance économique qui, comparées à celles de l'Europe, correspondent à des nations entières. Les

structures économiques des États diffèrent parfois considérablement les unes des autres. Lorsque l'on visite des entreprises graphiques, il faut donc être conscient de l'environnement de marché dans lequel ces entreprises se trouvent. Commençons par Atlanta, la plus grande ville de l'État de Géorgie. La ville compte un demi-million d'habitants, et en tant que région métropolitaine, elle en compte environ 6 millions. La population totale de la Géorgie s'élève à près de 11 millions d'habitants. L'économie de cet État s'est développée de manière dynamique au cours des trente dernières années, notamment par l'implantation d'entreprises à vocation industrielle. Le "cheval de parade" est l'industrie automobile. Kia et Hyundai y ont de grandes usines, Mercedes Benz USA y a son siège social. Géographiquement bien située, Atlanta est un carrefour de transport entre la côte est et le sud. L'aéroport principal Hartsfield-Jackson est depuis des années le numéro un incontesté du pays en termes de nombre de passagers. Il n'est donc pas surprenant que Heidelberg North America et HP North America s'y soient installés. En 2024, la Géorgie a généré un PIB d'environ 880 milliards d'euros. Dollars américains. C'est autant que l'ensemble de l'économie polonaise, un pays de 36 millions d'habitants. D'habitants.

Le Colorado, situé dans le Midwest, en compte près de 6 millions. Résidents. L'État se caractérise par sa situation géographique de "porte d'entrée" des Rocheuses. Avec une superficie d'environ 269 000 kilomètres carrés, le Colorado est aussi grand que la Nouvelle-Zélande. La ville de loin la plus importante est Denver, avec 700 000 habitants, et la région métropolitaine en compte près de trois millions. L'agriculture, l'exploitation minière et l'énergie étaient et sont toujours des secteurs économiques importants. À l'époque de la guerre froide, de nombreuses entreprises du secteur aérospatial et informatique s'y sont installées et le tourisme est devenu un facteur économique. Plus récemment, le secteur de la biotechnologie est devenu un secteur économique important. Denver fait également office de "centre de distribution" pour le Midwest. C'est pourquoi on y trouve d'importants centres logistiques et l'aéroport international de

Denver est le troisième aéroport des États-Unis en termes de nombre de passagers. Avec un PIB de 524 milliards d'euros, Denver est le plus grand aéroport du pays. Dollars américains, l'économie du Colorado est aussi grande que celle de l'Irlande.

Comme le voyage d'étude s'est également déroulé à Paterson (une ville de 100 000 habitants) dans le New Jersey, il vaut la peine de jeter un coup d'œil aux chiffres. L'État du New Jersey est directement limitrophe de la ville de New York. Beaucoup de choses qui ne sont plus possibles à New York compte tenu des prix élevés de l'immobilier se sont installées ici au cours des dernières décennies : grands centres logistiques, industrie de transformation. Le New Jersey est deux fois plus petit que la Suisse, mais il compte 9,3 millions d'habitants de plus. Avec un PIB de près de 850 milliards US dollar est l'État fédéral dans la "ligue" de la Pologne et de la Suisse. Comme le New Jersey se fond "sans heurt" dans l'État de New York, on peut considérer les deux économies de manière combinée. New York a 20 millions d'habitants, la City of New York, en tant que métropole financière du monde, 8 millions. Le PIB de l'État fédéral s'élevait à 2300 milliards en 2024. Dollars américains (la taille de l'Italie). Combinés, New York et le New Jersey représentent près de 3200 milliards d'euros. Dollars américains. C'est l'équivalent de la puissance économique de la France. On le voit donc à l'analyse des chiffres : il se passe quelque chose !

L'impression numérique d'abord

La première entreprise visitée pendant le voyage d'étude était Bennett Graphics à Tucker, dans la région d'Atlanta, fondée en 1967 comme entreprise familiale, elle est aujourd'hui dirigée par David Bennett. L'entreprise emploie aujourd'hui plus de 70 personnes. Comme beaucoup d'autres, l'entreprise s'est développée pendant des décennies dans l'impression offset à feuilles, jusqu'à ce que Bennett se concentre sur l'impression numérique industrielle il y a plus de dix ans. Et ce, en étroite collaboration avec HP-Indigo, dont le siège américain se trouve à Atlanta. La première





HP-Indigo 10000 et la première HP-Indigo 100k aux États-Unis, toutes deux des presses numériques à feuilles B2, ont été installées ici. L'installation la plus récente est l'une des premières HP PageWide 2200 au monde, une machine à rouleaux à jet d'encre. Des investissements ont également été réalisés dans des systèmes d'impression numérique d'étiquettes. Par ailleurs, deux presses offset à feuilles multicolores Heidelberg au format B1 sont toujours en service. Le parc de machines dans le domaine de la transformation est vaste. On se déplace aussi dans le domaine de la finition, on dispose notamment d'une machine Scodix. Malgré tous les investissements dans l'impression numérique, environ 30 % du volume d'impression est encore généré en offset. En 2024, les principaux piliers des services étaient : le publipostage, l'impression de labeur, l'emballage, les imprimés en ligne, les étiquettes. On est prêt à expérimenter et à accepter les échecs. C'est ainsi que l'entreprise a mis en place, par ses propres moyens, son propre département de



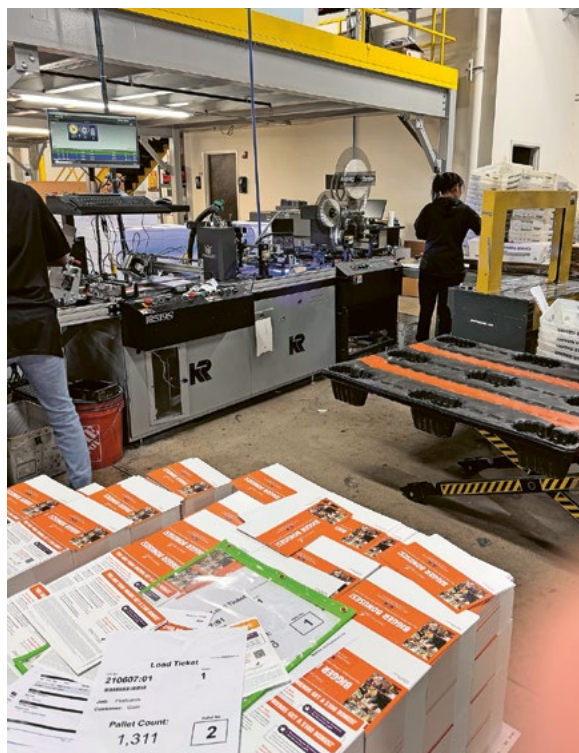
Chez Bennett Graphics, on mise beaucoup sur l'impression numérique suivie d'une finition.

technique publicitaire. Mais les marges se sont avérées décevantes par rapport au chiffre d'affaires et à l'espace nécessaire, et l'entreprise s'est entre-temps complètement retirée de cette activité. Mais un autre secteur d'activité s'est énormément développé ces dernières années : la production de manuels automobiles pour les voitures. Aux États-Unis, de tels manuels sont toujours prescrits par la réglementation et, grâce aux bons contacts d'un collaborateur dans le secteur automobile, il a été possible d'y développer avec succès une

nouvelle branche commerciale. Ils ont profité de leur situation géographique dans un "État fédéral de l'automobile". La clé du succès dans ces affaires est la gestion réussie d'énormes quantités de données personnalisées et d'une logistique d'expédition numérisée de bout en bout.

Courbe de croissance abrupte

L'histoire de Wallace Graphics à Duluth, dans l'agglomération d'Atlanta, est encore plus impressionnante.



Wallace Graphics a connu une forte croissance au cours des dernières années.





Warneke Paper Box se concentre sur les emballages de haute qualité.



fondée en 1987 comme entreprise unipersonnelle dans le secteur de l'imprimerie de labeur, cette société a connu une croissance énorme au cours des dix dernières années. Entre-temps, 85 personnes y sont employées. L'entreprise familiale est aujourd'hui dirigée par Jake et Jonathan Wallace. L'ancienne entreprise unipersonnelle est aujourd'hui l'une des principales entreprises graphiques de la région d'Atlanta. Les chiffres purs annoncés publiquement sont impressionnants : avant même la pandémie, l'entreprise réalisait un chiffre d'affaires annuel de 15 millions de dollars US. On en est aujourd'hui à 45 millions de dollars, l'objectif étant d'atteindre 60 millions. La croissance se fait par un mélange de développement de nouveaux champs de marché par nos propres moyens et d'acquisitions ciblées d'entreprises. Wallace Graphics a ainsi pu s'établir avec succès dans la technique publicitaire en reprenant une entreprise bien établie sur le marché, avec ses collaborateurs, et en l'intégrant sur son site de Duluth. En conséquence, la réunion des différentes cultures d'entreprise est un

thème prioritaire pour l'équipe de direction. Comme chez Bennett Graphics, Wallace Graphics a beaucoup investi dans la technique d'impression numérique et le traitement de grands flux de données numériques : des machines HP-Indigo B2 et, depuis peu, une HP PageWide 2200. Les imprimés personnalisés et individualisés sont le grand moteur de la croissance : d'une part, dans le domaine des caisses d'assurance maladie, d'autre part, dans le secteur de l'enseignement et de la formation continue avec des supports pédagogiques entièrement individualisés. Les quantités d'imprimés personnalisés qui quittent Wallace Graphics sont énormes. Si l'on considère la logistique d'expédition mise en œuvre, on pourrait qualifier l'entreprise de centre logistique offrant ses propres services d'impression. Il est intéressant de noter que la croissance du volume d'impression ne profite pas uniquement au secteur de l'impression numérique. Il assure également la croissance en offset. Lors de la visite, les préparatifs pour l'installation d'un nouveau perforeteur huit couleurs Br-Heidelberg



Accurate Box, une imprimerie d'emballages parfaitement positionnée et innovante pour des boîtes XXL stables.



avec séchage LED étaient en cours. Bennett et Wallace démontrent par l'exemple le rôle vital de l'impression numérique pour générer de la croissance. En même temps, cela ne doit pas signifier la fin de la "bonne vieille impression offset".

USP d'emballage

La Warneke Paper Box de Denver et l'Accurate Box de Paterson sont comparables dans leur structure de base : des imprimeries familiales spécialisées dans l'emballage. Il y a beaucoup de "heavy metal" en action aux deux endroits. Du point de vue suisse, ce sont des "fabricants de masse", mais c'est une vision superficielle. Du point de vue du marché américain, Warneke et Accurate sont synonymes de "qualité plutôt que de quantité".

Warneke Paper Box de Denver est la plus ancienne de toutes les entreprises visitées. Elle a été fondée en 1907 par deux frères. Aujourd'hui, Stacy Warneke dirige l'entreprise, assistée par le directeur opérationnel Steve Huppert. L'activité principale est la fabrication de boîtes pliantes de toutes sortes pour les secteurs les plus divers. À cela s'ajoutent les présentoirs POP, les boîtes Setup, les boîtes transparentes et le matériel de promotion autour des

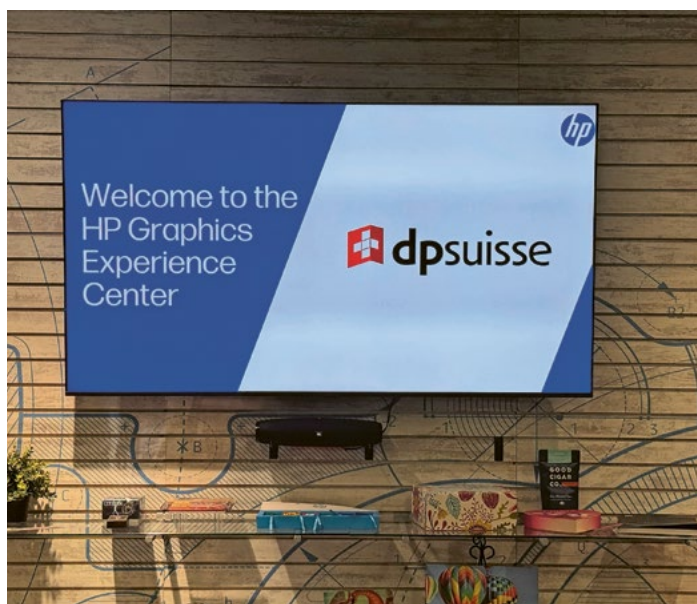
emballages. Il est clair que l'on mise sur des solutions clients de haute qualité, spécialisées et individualisées. Les clients viennent du Colorado et des États voisins, mais aussi de tous les États-Unis. L'entreprise compte une cinquantaine de collaborateurs et, dans l'entreprise, les processus sont un mélange de la plus grande automatisation possible et de travail manuel, là où cela est nécessaire en raison de la finition des produits de haute qualité. Pour l'impression, on utilise des presses offset à feuilles multicolores modernes de Heidelberg aux formats B1 et B2. Dans le domaine de l'estampage, on travaille avec différentes machines Bobst, auxquelles s'ajoutent des machines de gaufrage de films de Saragolia et Brause. L'entreprise est fière de posséder son propre département de découpe et de gaufrage, avec le savoir-faire correspondant. Dans un entretien, Stacy Warneke et Steve Huppert expliquent leur stratégie. On n'essaie pas du tout de suivre les grands fournisseurs bon marché dans l'impression de boîtes pliantes, mais on se distingue par la poursuite de solutions innovantes. S'il le faut, on suit une voie totalement indépendante. Alors que la plupart des imprimeries d'emballages aux États-Unis misent systématiquement sur une semaine de travail en

trois équipes, chez Warneke, on travaille sur un modèle à deux équipes de 10 heures chacune. On travaille également sur quatre jours, le vendredi étant le "jour joker", que l'on utilise lorsque le carnet de commandes l'exige absolument. Avec ce modèle de temps de travail, on se déplace de manière plus économique et plus efficace.

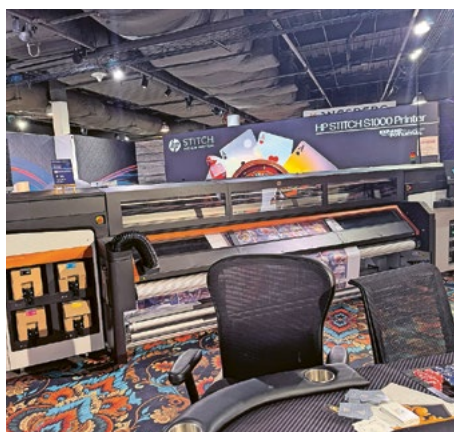
Moderne et multiculturel

Accurate Box à Paterson, New Jersey, était clairement le plus grand site de production du voyage d'étude. La surface de production s'étend sur 37 000 mètres carrés. Les activités principales sont des boîtes en carton ondulé laminé particulièrement solides. On travaille pour différents secteurs, mais les principaux clients sont des détaillants dits "BigSize" comme Costco, Sams Club ou BJ's Wholesale Club. Ces grossistes basés sur une cotisation, qui s'adressaient à l'origine aux acheteurs de PME, sont devenus extrêmement populaires auprès des consommateurs américains moyens au cours des quinze dernières années. Ceux qui sont prêts à faire des achats XXL pour leur ménage obtiennent au final la marchandise moins chère que dans un supermarché traditionnel. L'inflation élevée aux États-Unis depuis 2021 a alimenté ce modèle économique. C'est précisément ici que commence la success story d'Accurate Box, fondée en 1964 comme petit fabricant de boîtes pliantes par un certain Henry Hirsch à Newark, l'entreprise a évolué avec

le marché. Dans les années quatre-vingt, son fils Henry Hirsch a acheté pour une somme modique un immense terrain à Paterson, ce qui a permis à l'imprimerie de s'étendre. Après le changement de millénaire, sa fille Lisa Hirsch a résolument orienté l'entreprise vers le segment des emballages "BigSize". La stratégie de base : dans tous les domaines, on mise sur une automatisation maximale, sans perdre la plus grande flexibilité possible. On investit constamment et dans tous les domaines dans les technologies les plus modernes, car elles seules permettent de garder une longueur d'avance sur des concurrents beaucoup plus grands. C'est pourquoi la visite d'Accurate Box est aussi un "festival" des technologies de production les plus modernes. On est une vitrine Bobst : en plus de quatre poinçonneuses Bobst, trois machines de laminage Bobst sont utilisées. La plus ancienne poinçonneuse a été construite en 2011, ce qui montre à quel point le standard sur place est moderne. Dans la salle d'impression, trois presses offset à feuilles grand format multicolores de Koenig & Bauer dominent le paysage. La plus récente, une Rapida 164 sept couleurs, a été mise en service en 2022. Même si Accurate Box, avec ses 325 collaborateurs et une production hebdomadaire de 5 millions d'unités, n'a pas encore atteint le stade de la production de masse, il est possible d'espérer une augmentation des ventes. Si la production de boîtes pliantes semble énorme pour la Suisse, l'entreprise est "gérable"



Impressions du HP Industrial Graphics Experience Center à Alpharetta près d'Atlanta.





Le site Ricoh de Boulder est à la fois un centre technologique, une expérience client et un parc naturel.



si on la compare aux grands fournisseurs d'impression d'emballages aux Etats-Unis. On mise sur la "classe plutôt que sur la masse". C'est en tout cas la stratégie adoptée, selon le directeur de production Pedro Pacheco. Ce dirigeant dynamique, qui vit à Bronxville, New York, explique à quel point il est important et en même temps difficile d'attirer une relève professionnelle qualifiée. La pénurie de main-d'œuvre qualifiée était également un thème omniprésent lors des autres visites aux États-Unis. La visite d'Accurate Box a été la plus impressionnante : le New Jersey est, comme New York, une véritable société "multiculturelle", avec un nombre particulièrement élevé de Latinos. Il ne semble pas facile pour les Suisses de former une équipe efficace. Mais on sentait chez tous les collaborateurs et collaboratrices de la fierté, de la joie et un engagement total pour leur propre entreprise. Pedro Pacheco a expliqué en souriant : "De nombreuses entreprises graphiques aux Etats-Unis concentrent leur savoir-faire dans un pool de vieux hommes blancs qui partiront tous à la retraite dans les cinq à dix prochaines années. Si l'on n'y remédie pas activement et si l'on n'attire pas les jeunes générations, on a un problème"

HP et Ricoh

Outre les visites d'entreprises, les participants ont visité le HP Industrial Graphics Experience Center à Alpharetta, près d'Atlanta. Le directeur Khalil Eid et son équipe nous ont chaleureusement accueillis. Khalil Eid est un "vétéran de HP Indigo", qui a notamment été responsable de la dernière présentation de HP à la Drupa. L'Experience Center est, comme toujours lorsque HP/Indigo lance ce genre de choses, une démonstration complète et convaincante des possibilités de cette entreprise. Environ 2300 kilomètres plus à l'ouest, la visite s'est déroulée au Ricoh Customer Experience Center de Ricoh. L'accueil y a été tout aussi chaleureux et la visite a été combinée avec un Team-Call en Suisse. Officiellement, le site s'appelle Ricoh Production Print Solutions LCC. Cette visite mériterait à elle seule un article. Une seule chose : c'est dans une immense installation, financée dans les années soixante par le gouvernement américain pour IBM dans le cadre d'un projet d'armement, que se trouve aujourd'hui l'interface de Ricoh pour l'impression de production industrielle entre les développeurs au Japon et les clients dans le monde entier. Lorsque IBM a perdu son contrat avec le gouvernement à la fin des années soixante, le groupe a installé par la force des choses de nombreux départements d'entreprise ici, dans les "pampas", à proximité immédiate des montagnes Rocheuses. IBM Infoprintsolutions, développeur et fournisseur de systèmes de rouleaux à jet d'encre, y avait également son siège social. Lorsque Ricoh a racheté IBM Infoprintsolutions en 2007, ce "trésor" est passé entre les mains du groupe japonais. Et aujourd'hui encore, on trouve à Boulder quelques trésors très précieux : de nombreuses installations de test pour l'impression à jet d'encre sur rouleaux et sur feuilles y sont rassemblées. On y effectue des tests et des recherches, on y suit les problèmes des clients, on y crée des fichiers médias (pour le jet d'encre et le toner). Toutes les configurations



de serveur de tous les systèmes d'impression de rouleaux des 25 dernières années sont ici physiquement disponibles dans leur état d'origine ! Il y aura également un grand show-room où sera présenté tout ce que Ricoh peut offrir en matière d'impression numérique industrielle. 230 personnes travaillent ici pour Ricoh. En somme, c'est un site passionnant qui montre avec quel engagement professionnel Ricoh met en œuvre sa stratégie dans le secteur de l'impression industrielle. Dans les immenses installations, il y aurait théoriquement de la place pour des milliers d'emplois. Mais une grande partie des locaux sont aujourd'hui loués pour des fermes de serveurs. C'est également ici que se trouve l'un des nœuds physiques du cloud d'Apple dans le monde. Chut, ne le répétez pas !

Résumé

Que peut-on vraiment résumer après un bref voyage de reconnaissance aux États-Unis autour de la branche de l'impression ? Voici les enseignements de base tirés des visites et des chiffres disponibles :

- Comme partout ailleurs, le secteur de l'impression aux États-Unis doit faire face à une baisse permanente des volumes d'impression.
- Les très grands groupes d'impression américains ont plus de mal à faire face à la disruption du marché que les plus grandes PME d'impression, tout simplement parce qu'elles sont trop immobiles.
- Les grandes PME américaines de l'imprimerie, qui emploient entre 50 et 100 personnes, ont d'excellentes possibilités de développement si elles font preuve d'innovation.
- L'USP est centrale pour la survie d'un fournisseur d'imprimés, et cela vaut également pour les grands États-Unis.
- En matière de personnalisation et d'individualisation des imprimés, les entreprises américaines sont nettement plus avancées que leurs homologues suisses.
- La valeur de la communication imprimée, que ce soit sous la forme d'informations directes aux clients, de matériel pédagogique individualisé ou d'emballages optimisés, est à nouveau davantage perçue aux États-Unis qu'en Suisse. Les États-Unis créent-ils une tendance ou est-ce le cadre réglementaire qui en est responsable ? Il n'y a pas de réponse concluante à cette question.
- La pénurie de main-d'œuvre qualifiée est également un sujet énorme aux États-Unis. L'absence de système de formation professionnelle fait qu'il est plus difficile pour les entreprises américaines, par rapport à la Suisse, de trouver des solutions.
- Les tarifs douaniers n'ont pas été un sujet majeur lors de toutes les visites. Depuis la pandémie, les États-Unis sont confrontés à une hausse des prix et parfois à des difficultés d'approvisionnement dans tous les domaines. Les droits de douane ne sont qu'un point négatif parmi d'autres.
- En principe, toutes les entreprises graphiques et tous les sites de sous-traitance visités étaient très optimistes pour les années à venir, malgré les changements structurels importants.

Le voyage d'étude aux États-Unis en 2025 a permis de faire quelques découvertes passionnantes. Pour 2026, d'après la Suisse a déjà prévu le prochain voyage d'étude : d'abord Shanghai avec la visite des WorldSkills, puis une semaine en Corée du Sud. Les dates provisoires de voyage sont du 25 septembre au 4 octobre. Plus d'informations à venir.