

– Polynésie, session de septembre 2018 – L’organisation l’Imprimerie du Prieuré.

1. Repérer les éléments caractéristiques de l’organisation l’Imprimerie du Prieuré. (3 points)

L’Imprimerie du Prieuré est une entreprise privée à but lucratif.

C’est une entreprise familiale dont la forme juridique n’est pas précisée, de nationalité française implantée à Auch.

Comme toute entreprise privée, elle poursuit une finalité économique : réaliser des bénéfices pour assurer sa pérennité. Mais elle a également une finalité sociétale car elle est respectueuse de l’environnement : elle est certifiée imprimeur propre (CTP) et Label Imprim Vert, elle recycle ses déchets, ses travaux se font sans chimie et l’impression se fait au maximum sur du papier recyclé.

L’activité de cette entreprise est la réalisation de travaux d’imprimerie dont le covering. Elle a donc une activité industrielle pour les travaux d’imprimerie traditionnelle et commerciale pour le covering. Selon la classification de Colin Clark elle appartient aux secteurs secondaire et tertiaire.

L’Imprimerie du Prieuré mobilise différentes ressources :

- Des ressources financières : une subvention de 5 328 € versée par la région Occitanie, des pertes de 40 000 € en 2016 ;
- Des ressources humaines : cinq salariés ;
- Des ressources matérielles : un site de production zone de l’hippodrome avec diverses machines pour réaliser les travaux d’impression dont une très performante pour le covering ;
- Des ressources immatérielles : son savoir-faire, sa marque et sa réputation.

L’entreprise emploie moins de 10 salariés, il s’agit donc d’une micro-entreprise.

Son champ d’action est national.

2. Relever des éléments du diagnostic externe de l’organisation. (4 points)

Réaliser un diagnostic externe en repérant les opportunités et les menaces de son environnement est une étape indispensable de la démarche stratégique d’une entreprise.

Menaces

- Des clients qui exigent de plus en plus de réactivité de la part de leurs fournisseurs au niveau du prix, du délai et de la qualité ;
- Une concurrence très forte des pure-players qui proposent des prix très attractifs pour les produits d’imprimerie traditionnels ;
- Des concurrents français qui ont leurs sites de production au Maroc, en Roumanie et en Bulgarie et qui ont des coûts de production moins élevés ;
- La ville d’Auch n’est pas attractive ;

- Les nouveaux métiers du secteur de l'imprimerie nécessitent des compétences de plus en plus techniques qu'il est difficile de trouver au niveau local ;

Opportunités

- Une demande très importante dans le domaine du covering et pas de concurrents ;
- La région Occitanie soutient financièrement les entreprises qui souhaitent automatiser le façonnage en accordant des subventions ;
- Le BNI Gascogne et le groupement d'employeurs d'Auch qui permettent d'échanger des idées et de mutualiser les besoins des employeurs ;
- Un concurrent local favorable à un partenariat ;

3. Formuler le problème de management auquel a été confrontée l'Imprimerie du Prieuré. (2 points)

L'Imprimerie du Prieuré a été confrontée à une concurrence très forte sur l'activité imprimerie en particulier de la part des pure-players installés à l'étranger. Son chiffre d'affaires a lourdement chuté entre 2014 et 2016 et elle a accusé des pertes de 40 000 euros.

4. Identifier l'option stratégique choisie par le dirigeant et montrer qu'elle nécessite une adaptation des ressources. (4 points)

Pour résoudre son problème de management, l'entreprise a choisi de développer une activité novatrice : le covering. Il s'agit donc d'une stratégie de diversification, liée car l'entreprise reste dans le domaine de l'impression mais cette nouvelle activité nécessite une adaptation des ressources :

- Matérielles : l'entreprise ne dispose pas du matériel nécessaire à cette nouvelle activité et le site de production est trop petit ;
- Humaines : le personnel de l'entreprise n'a pas les compétences pour faire du covering ;
- Financière : même si la trésorerie de l'entreprise est positive, elle doit trouver des fonds pour développer cette nouvelle activité

5. Relever les actions mises en œuvre par l'Imprimerie du Prieuré pour adapter ses ressources et montrer qu'elles répondent aux attentes des parties prenantes. (5 points)

Adaptation des ressources :

- **Matérielles :**
 - o Acquisition d'une machine performante pour réaliser le covering ;
 - o L'entreprise a déménagé sur un nouveau site plus grand ;
 - o Les dirigeants ont personnalisé leurs propres voitures qui leur sert de support publicitaire.
- **Humaines :**

- Un créateur a été recruté en temps partagé ;
- L'entreprise envisage de recruter plusieurs apprentis ;
- Développement d'un partenariat avec le centre de formation de Jolimont, option signalétique ;
- **Financières :**
 - Subvention octroyée par la région Occitanie pour automatiser le façonnage.

Attentes des parties prenantes :

- Les salariés qui voient leur emploi pérennisé avec le développement de cette nouvelle activité et la possibilité d'acquérir ultérieurement de nouvelles compétences ;
- La Région qui souhaite dynamiser le tissu économique local en confortant la compétitivité des entreprises qui contribueront ensuite par leurs impôts au financement des infrastructures publiques ;
- Les dirigeants car cette nouvelle activité va permettre de rétablir la santé financière de l'entreprise.

6. Expliquer en quoi la décision de mettre en place un partenariat avec l'entreprise Artip relève du management stratégique. (2 points)

Décision prise par les dirigeants de l'organisation ;

Elle concerne l'ensemble de l'organisation : l'offre proposée aux clients va être modifiée ;

Elle engage l'entreprise sur le long terme et est difficilement réversible : ce partenariat a conduit à des choix d'investissements. L'entreprise a concentré ses ressources sur cette nouvelle activité et il lui sera difficile de revenir sur ce choix à court terme. De plus ce partenariat implique un partage de clientèle.

Elle engage la survie de l'entreprise : l'entreprise était dans une situation difficile, concurrence accrue, perte de chiffre d'affaires, résultat déficitaire. Cette décision était vitale pour l'entreprise et son échec mettrait à nouveau l'entreprise dans une situation délicate.