

**BACCALAURÉAT TECHNOLOGIQUE
SCIENCES ET TECHNOLOGIES
DU MANAGEMENT ET DE LA GESTION**

**ÉPREUVE DE MANAGEMENT
DES ORGANISATIONS**

**Durée de l'épreuve : 3 heures
Coefficient : 5**

Le sujet comporte 6 pages numérotées de 1/6 à 6/6.

L'usage des calculatrices n'est pas autorisé.

IMPRIMERIE DU PRIEURÉ

Dans la ville d'Auch, située dans le département du Gers, de nombreuses petites entreprises peinent à pérenniser leur activité. Cette situation nécessite des solutions originales qui impliquent une adaptation de la main d'œuvre afin de maintenir l'emploi local.

À l'aide de vos connaissances et des annexes 1 à 5, vous analyserez la situation de management proposée.

1. Repérer les éléments caractéristiques de l'organisation l'Imprimerie du Prieuré.
2. Relever des éléments du diagnostic externe de l'organisation.
3. Formuler le problème de management auquel a été confrontée l'Imprimerie du Prieuré.
4. Identifier l'option stratégique choisie par le dirigeant et montrer qu'elle nécessite une adaptation des ressources.
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.
6. Expliquer en quoi la décision de mettre en place un partenariat avec l'entreprise Artip relève du management stratégique.

ANNEXES

Annexe 1 : L'Imprimerie du Prieuré de père en fils

Annexe 2 : Entretien avec Stéphane Maffre, gérant de l'Imprimerie du Prieuré

Annexe 3 : Des compétences difficiles à trouver dans le secteur de l'imprimerie

Annexe 4 : L'Imprimerie du Prieuré se lance dans la personnalisation de voiture

Annexe 5 : La région Occitanie soutient l'industrie locale

Annexe 1 : L'Imprimerie du Prieuré de père en fils

Installée depuis 42 ans à Auch dans le Gers, en Occitanie, l'Imprimerie du Prieuré perpétue la tradition. Créée par Raymond Maffre, elle est, depuis quelques semaines, managée par le petit-fils, Stéphane. Coup de projecteur sur cette entreprise familiale où la philosophie est avant tout le travail.

C'est en 1970 que débute l'aventure. Raymond Maffre investit dans la reprise de Plan Copie, une petite société installée rue Charras à Auch, qu'il confie à ses filles Monique et Danielle.

Une philosophie, le travail

En 1975, l'entreprise change de dénomination : l'Imprimerie du Prieuré est née. Yves, le benjamin de la famille, en prend la direction en 1977. Une année terrible où les inondations brisent les rêves des membres de la famille. « Il a fallu tout reconstruire. C'est là que j'ai appris à me battre et à ne jamais lâcher prise », se souvient Yves Maffre qui, avec sa sœur, va travailler quinze heures par jour. S'en suivra la révolution technologique : 1986, le scanner, puis l'imprimerie laser. Et en 1989, le passage à la reprographie et au photocopieur couleur. Puis, l'informatisation jusqu'en 1992, date à laquelle l'imprimerie s'installe zone de l'Hippodrome : un déménagement déterminant qui permet à l'entreprise qui emploie douze salariés de se développer et de rester debout malgré la crise. « Le métier a changé, c'est le client qui fixe les contraintes. Il faut être très réactif, savoir s'adapter aux délais et proposer un travail de qualité à un prix compétitif », explique Yves qui, frappé par un AVC¹, a dû se résoudre à passer progressivement la main à son fils Stéphane. À 27 ans, l'héritier des Maffre fait son apprentissage de manager.

La boucle est presque bouclée

« Disons que le métier me plaît. J'ai passé mon enfance et mes vacances ici, à l'imprimerie du Prieuré. Il faut juste que je m'habitue à diriger, mais j'apprends assez vite. » Installé derrière l'écran d'un ordinateur, Stéphane suit les travaux d'impression en cours. Depuis deux ans, avec son père, il n'a de cesse d'améliorer la prestation et d'adapter la réponse à chaque type de clientèle. Une de leurs fiertés, c'est d'être certifié imprimeur propre (CTP) et Label Imprim Vert. « Nous sommes les seuls à recycler nos déchets », poursuit Yves. « Nos travaux se font sans chimie et nous imprimons au maximum sur papier recyclé », ajoute Stéphane. Un duo parfaitement au point. « Stéphane est quasiment prêt. Mon souhait, c'est de lui laisser les rênes d'ici deux ans. Quand je le vois diriger l'entreprise, ça me rappelle l'époque où j'ai succédé à mon père. La boucle est presque bouclée », sourit Yves Maffre qui prépare déjà l'avenir de l'imprimerie du Prieuré. Sa mission désormais, avec son fils : adapter les structures. Et pour cela, l'entreprise déménagera prochainement dans des nouveaux locaux plus fonctionnels. L'histoire est en route. Et c'est Stéphane qui l'écrira.

Source : journal L'Hebdo, juillet 2015

Annexe 2 : Entretien avec Stéphane Maffre, gérant de l'Imprimerie du Prieuré

Comment évolue votre activité depuis deux ou trois ans ?

Notre activité est en mutation depuis deux ans. La concurrence des sites Internet est très forte sur l'activité imprimerie. Les *pure-players*² proposent des cartes, affiches et

¹ AVC : accident vasculaire cérébral

² Pure-players : entreprises exerçant leur activité uniquement sur Internet

flyers³ à des prix très attractifs grâce à leurs faibles charges de structure puisqu'ils sont installés à l'étranger. Ils gagnent de plus en plus de parts de marché, mais nous restons performants sur la signalétique et l'impression grand format, même si notre chiffre d'affaires a lourdement chuté, passant d'un million d'euros en 2014 à 750 000 euros en 2016. Les bilans des deux dernières années sont négatifs avec 40 000 euros de perte en 2016, ce qui nous a contraints à réduire notre masse salariale (cinq salariés contre douze il y a trois ans).

Quand j'ai repris les rênes de l'entreprise familiale, j'ai souhaité développer le *covering*⁴ de véhicules. Cette activité novatrice a nécessité un investissement important mais elle nous permet aujourd'hui de minimiser les pertes de l'activité imprimerie. La demande est très importante dans ce domaine et nous restons les seuls capables de proposer ce service à ce niveau de qualité.

Dans l'ensemble, notre trésorerie reste positive, mais nous devons trouver de nouveaux leviers de croissance pour ne pas mettre en danger la pérennité de l'entreprise.

Quels sont vos projets pour les années à venir ?

Nous opérons en ce moment un changement radical puisque l'Imprimerie du Prieuré vient de s'associer avec son principal concurrent Artip. Après des années de bataille commerciale avec ce concurrent implanté à Auch, nous avons préféré nous unir et profiter des avantages concurrentiels de chacun.

En effet, quand nous nous sommes lancés dans le *covering*, nous avons manqué de ressources tant financières qu'humaines. Des compétences spécifiques apparaissaient indispensables, notamment en graphisme, ce qui nous a obligés à procéder à un recrutement en externe. Par ailleurs, certains de nos salariés, aux compétences partiellement transposables à la nouvelle activité, ont été formés à l'utilisation des machines ou à la pose des films sur les produits.

Le partenariat a permis une allocation optimale des ressources de nos deux entreprises, qui a débouché sur l'acquisition de machines très performantes : impression sur table à plat grand format pour Artip et une machine de *covering* pour nous. Par ailleurs, la mutualisation de nos connaissances et compétences permet l'émergence de nouvelles idées !

Notre partenariat nous a ainsi permis de redéployer nos ressources en fonction de nos besoins réciproques : nous, c'est le *covering* et eux, c'est le grand format. Reste une activité commune, l'imprimerie traditionnelle.

Ce choix a été difficile : je suis la troisième génération d'imprimeurs, mon grand-père puis mon père ont œuvré dans l'entreprise familiale mais la conjoncture aujourd'hui n'est plus la même. La concurrence et les difficultés de recrutement m'ont contraint à prendre cette décision stratégique.

Comment envisagez-vous votre entreprise dans dix ans ?

La force de notre union c'est que désormais nous sommes prêts à conquérir de nouveaux marchés. Nous envisageons de nous développer dans la décoration d'intérieur : tapisseries, cadres, mobiliers personnalisés. Vous nous fournissez vos modèles (dessins, photos) et nous les reproduisons sur tous supports. Cette activité a déjà été développée dans d'autres villes, mais aucun de nos concurrents n'est implanté à Auch.

Source : les auteurs

³ Flyers : prospectus

⁴ Covering : activité qui consiste à recouvrir une voiture d'un film thermoformable pour la personnaliser

Annexe 3 : Des compétences difficiles à trouver dans le secteur de l'imprimerie

Les nouveaux métiers de l'imprimerie nécessitent des compétences très techniques, notamment pour le métier de graphiste, et ces compétences sont difficiles à trouver localement. Auch manque d'attractivité pour les gens de l'extérieur et il n'existe pas de vivier local, car la ville ne propose pas de formation dans ce domaine. C'est dommage, car Auch a une identité culturelle forte, les habitants aiment leur ville. Pour trouver des personnes qualifiées, il faut recruter des jeunes diplômés issus d'autres régions qui, eux, préfèrent les grandes villes plus dynamiques et sont peu motivés pour venir à Auch. Quand ils viennent, c'est souvent pour acquérir de l'expérience puis ils partent au bout de quelques années. Tous apprécient le métier, mais dès qu'ils ont des propositions dans d'autres villes, ils partent, même si les entreprises de la région font un réel effort sur la rémunération, qui se situe dans la fourchette haute du secteur.

Des entrepreneurs ont trouvé des solutions face à ce constat. Stéphan Maffre, gérant de l'Imprimerie du Prieuré, livre son expérience.

« Il y a trois ans, j'ai intégré le BNI Gascogne. Cette organisation est composée de chefs d'entreprises de tous secteurs. Nous discutons et réfléchissons à des problématiques communes : nous partageons des idées, des solutions et nous nous unissons pour améliorer la dynamique salariale de la ville. J'ai réalisé que nous étions nombreux à ne pas parvenir à pourvoir durablement à nos besoins en matière d'emplois.

Après avoir rejoint ce groupe, j'ai intégré le groupement d'employeurs d'Auch. Cette organisation a pour mission de recruter des salariés qui vont être déployés en fonction des besoins des entreprises. Si j'ai besoin d'une secrétaire deux jours par semaine, il est fort probable que je ne trouve personne du fait de la précarité de l'emploi. Le groupement d'employeurs nous permet de mutualiser nos besoins. Ainsi une secrétaire pourra travailler deux jours chez moi, deux jours dans une autre entreprise et pourquoi pas un jour ailleurs.... Ces salariés ont parfois trois ou quatre lieux de travail, mais ils sont à temps complet ! Chacun y gagne ! »

Source : les auteurs

Annexe 4 : L'Imprimerie du Prieuré se lance dans la personnalisation de voiture

Opérationnelle depuis deux ans, la nouvelle unité de *total covering*, lancée par l'imprimerie du Prieuré, compte déjà à son actif près d'une douzaine de réalisations. Cette diversification dans la signalétique, l'habillage et la décoration de véhicules constitue pour la PME gersoise un nouveau levier de croissance. Le déménagement sur un site plus grand (Z.I. de l'Hippodrome) a facilité le déploiement de cette activité complémentaire de l'impression papier.

Pour ouvrir la voie, les dirigeants de la société, Stéphan Maffre et son père Yves, ont personnalisé leurs propres voitures, l'une avec un effet carbone très « design », l'autre moulée dans un jean très tendance avec sa tablette en poche ! Un signal fort illustrant bien la dynamique et la jeunesse de cette troisième génération œuvrant au sein de cette imprimerie fondée en 1970.

La formule a séduit plusieurs professionnels comme Trigone (recyclage de déchets), Sud Médic (maintien à domicile), MCI 32 (maintenance informatique), l'auto-école Marmouyet, ainsi que des particuliers. Grâce au groupement d'employeurs d'Auch, un créateur originaire d'Orléans (Jimmy) a été recruté sur la base d'un contrat partagé pour concevoir le graphisme souhaité par le client. « Nous envisageons également de recruter plusieurs apprentis issus du centre de formation de Jolimont,

option signalétique, avec lequel nous avons développé un partenariat. Les compétences acquises pendant cette formation couvrent celles nécessaires au pilotage de la machine de *covering* et à la pose.

Nous restons optimistes quant au développement de ce secteur, car avec cette solution, les entreprises transforment leurs flottes de véhicules en supports animés de communication. Ils peuvent mettre en avant plusieurs messages sur des thématiques diverses : l'histoire de la société, des savoir-faire et valeurs, des événementiels... », explique Stéphan Maffre.

L'habillage partiel ou intégral, une initiative réversible à tout moment, n'abime pas la carrosserie. « Bien au contraire, cela la préserve des rayons ultraviolets et autres agressions », ajoute Yves Maffre. Pour rendre cette technique accessible au plus grand nombre, les prix ont été calculés au plus juste : entre 30 et 85 euros par mois sur trois ans (la durée de vie du film ou vinyle apposé). « Compte tenu de leur visibilité et de l'intérêt suscité par les véhicules customisés, le retour sur investissement est assuré d'entrée, comparé à ce que coûte une campagne traditionnelle de publicité », complète Stéphan, gérant de l'entreprise. La solution est encore plus pertinente depuis que les affichages sauvages sont proscrits aux entrées de ville.

Au-delà de l'habillage des véhicules, le *total covering* revêt de nombreuses applications. Avec cette approche, on peut personnaliser des objets, du mobilier, du papier peint, des éléments de signalétique, confectionner des visuels trompe-l'œil...

Au fur et à mesure de la montée en puissance commerciale de la nouvelle activité et de la partie imprimerie pure, Yves Maffre souhaite progressivement se dégager de la vie professionnelle pour consacrer du temps à ses nombreux centres d'intérêt. À ses côtés depuis onze ans, son fils, animé par la même fibre entrepreneuriale, a toutes les cartes en main pour aller de l'avant et pérenniser une PME familiale très attentive à la création d'emplois et à l'intégration des jeunes.

Source : d'après Entreprises Midi-Pyrénées

Annexe 5 : La région Occitanie soutient l'industrie locale

La région Occitanie vient de créer un dispositif d'aide à l'industrie locale : il s'agit du contrat Appui TPE⁵ induisant l'octroi d'une subvention d'un montant de 5 328 euros. Cette subvention s'inscrit dans un projet d'investissement destiné à automatiser le façonnage. En effet, cette activité pèse lourd dans les coûts de production, ce qui freine fortement la compétitivité des entreprises régionales, notamment face à des concurrents dont les unités de production sont implantées au Maroc, Roumanie, Bulgarie, etc., et qui ont juste leur siège social en France.

Ce dispositif d'aide offre la possibilité aux entreprises de moderniser leur appareil de production, gage de pérennité voire de création d'emplois. Cela permet également de dynamiser le tissu économique local en confortant la compétitivité des entreprises qui participeront à leur tour, par leurs contributions, au financement des infrastructures publiques de la région.

Source : d'après Le Petit Journal, 2017

⁵ TPE : très petite entreprise