

Conception : EM STRASBOURG

MANAGEMENT ET GESTION

OPTION : TECHNOLOGIQUE

Mardi 5 Mai 2015, de 8 h. à 12 h.

Matériel autorisé :

Les calculatrices de poche pouvant être programmables et alphanumériques, à fonctionnement autonome, sans imprimante, sans document d'accompagnement et de format maximum 21 cm de long sur 15 cm de large.

SOMMAIRE

INTRODUCTION	page 3
DOSSIER 1 : L'environnement et les orientations stratégiques d'Alpha Papier	page 4
DOSSIER 2 : Les perspectives mercatique et commerciale d'Alpha Papier	page 4
DOSSIER 3 : Justification des options d'investissement.....	page 5
DOSSIER 4 : L'accompagnement RH de la délocalisation	page 5
DOSSIER 5 : Le S.I au service du développement commercial d'Alpha Papier.....	page 6
 ANNEXES (Pages 7 à 21)	
ANNEXE 1 : L'industrie papetière en France.....	page 7
ANNEXE 2 : Présentation de la filière graphique.....	page 8
ANNEXE 3 : L'importance des préoccupations environnementales	page 11
ANNEXE 4 : Culture Papier lutte contre les représentations erronées.....	page 12
ANNEXE 5 : Le territoire français restera-t-il attractif pour les investissements en papeterie ?	page 13
ANNEXE 6 : Caractéristiques des enseignes ayant adressé un cahier des charges à Alpha Papier pour la production de ramettes de papier A4 sous MDD	page 14
ANNEXE 7 : Données chiffrées sur la production d'une ramette de papier	page 14
ANNEXE 8 : Promotion « rentrée des classes » sur les agendas Alpha Papier	page 14
ANNEXE 9 : Bilan au 31/12/2013 en K€.....	page 16
ANNEXE 10 : Ratios de structure financière.....	page 17
ANNEXE 11 : Renseignements sur les investissements	page 17
ANNEXE 12 : Le schéma forestier chinois reconnu par PEFC international.....	page 18
ANNEXE 13 : Extrait du tableau de bord social – Alpha Papier – sites français	page 19
ANNEXE 14 : Que choisir pour construire son site WEB ?	page 19
ANNEXE 15 : Synthèse des heures prévisionnelles	page 20
ANNEXE 16 : Extrait du modèle relationnel	page 21

Le groupe Alpha Papier

L'industrie du papier en France est représentée à travers trois secteurs d'activité que sont les papiers graphiques, l'industrie du carton et de l'emballage, le secteur hygiène. **Alpha Papier** est positionné sur le premier secteur d'activité à travers :

- la confection de papiers (production d'imprimés) de tous types à partir de pâtes à papier qu'il achète ;
- la transformation de ces papiers en produits finis (articles de papeterie : cahiers, agendas, ramettes de papier, *etc.*).

Les principaux débouchés de la confection de papiers sont la presse écrite, l'édition publicitaire, du livre, *etc. via* les distributeurs et les imprimeurs ; ceux des articles de papeterie, les entreprises, administrations et particuliers via les *GMS*¹ et les points de vente spécialisés (ex : Plein Ciel).

Le groupe **Alpha Papier** s'est constitué, au fil des années, une notoriété internationale. Cette dernière a été acquise du fait de la qualité de ses produits positionnés moyen et haut de gamme, de la notoriété de ses marques ainsi que par ses moyens industriels et commerciaux. **Alpha Papier** qui emploie, en 2013, plus de 500 salariés répartis sur ses 4 sites de production est par ailleurs reconnu pour sa gestion sociale et RH souvent qualifiée de responsable par les médias, et pour sa contribution à la dynamique économique et sociale territoriale : fervente partisane du « made in France », l'équipe dirigeante n'a jamais cédé aux sirènes de la délocalisation. **Alpha Papier** est ainsi une des rares entreprises de son secteur à avoir conservé la totalité de ses capacités de production sur le territoire hexagonal (Alsace, Rhône-Alpes, Nord-Pas de Calais). Ce choix stratégique constitue l'un des axes de communication de l'entreprise, au même titre que ses engagements en matière de développement durable. La communication est d'autant plus efficace que le consommateur identifie immédiatement ses produits : référencé en *GMS*, **Alpha Papier** ne vend ses articles de papeterie que sous marque propre et a toujours décliné la perspective de travailler pour le compte des enseignes (*MDD*²).

Contrairement à ses principaux concurrents, **Alpha Papier** ne produit pas de pâte à papier et doit s'approvisionner aux niveaux national et international auprès de producteurs dont le nombre ne cesse de diminuer, résultat d'une stratégie de croissance externe que ces derniers ont engagée au début des années 90.

Sur un marché hyper concurrentiel, les "clients-professionnels" (distributeurs, intégrateurs, imprimeurs, *GMS*, *etc.*) exigent une qualité optimale, des tarifs avantageux, des gammes larges mais aussi une très grande réactivité et une écoute attentive de leurs besoins. Autant de raisons qui les conduisent à ne travailler qu'avec les "grands producteurs", comme les groupes OxHam (3 800 salariés en France), Clarfont (2 300 salariés en France) ou encore **Alpha Papier**. Leurs attentes reflètent celles des consommateurs finaux : entreprises, administrations, particuliers, *etc.*

Grâce à ses moyens industriels, commerciaux et logistiques, **Alpha Papier** a su conquérir et garder une position dominante sur ses marchés. Le groupe est présent dans tous les circuits de distribution du papier graphique : distributeurs de papier, détaillants, grandes et moyennes surfaces, *etc.*

Confronté à un environnement turbulent, **Alpha Papier**, qui inscrit ses relations d'affaires exclusivement en B to B³ et cantonne son système de production à l'Hexagone, doit continuer à s'adapter.

¹ *GMS* : grandes et moyennes surfaces.

² *MDD* : marque de distributeur.

³ B to B : business to business.

Dossier 1 : L'environnement et les orientations stratégiques d'Alpha Papier (annexes 1 à 5)

En vous appuyant sur la présentation générale de l'entreprise et les annexes :

1.1.- Identifier le métier d'Alpha Papier ainsi que ses finalités.

1.2.- Analyser l'environnement de l'entreprise et conclure sur ses grandes tendances.

1.3.- Présenter les facteurs clés de succès sur le marché du papier graphique, les avantages concurrentiels d'Alpha Papier ainsi que ses éventuelles faiblesses.

Alpha Papier est déjà représenté à l'étranger à travers des distributeurs locaux.

1.4.- Identifier les enjeux pour Alpha Papier de délocaliser une partie de ses outils de production à l'étranger.

Dossier 2 : Les perspectives mercatique et commerciale d'Alpha Papier (annexes 6 à 8)

Pour préserver sa situation sur le marché, **Alpha Papier** réfléchit à plusieurs axes d'évolution.

La demande insistante des enseignes de la distribution auprès de **Alpha Papier** amène à envisager la production de MDD⁴ pour le produit phare, la ramette de papiers A4. Les cahiers des charges adressés à **Alpha Papier** indiquent systématiquement deux conditions à respecter :

- produire des papiers de qualité au moins identique à celle arrêtée par **Alpha Papier** pour ses propres produits ;
- les produire à un prix permettant aux enseignes de les vendre légèrement moins chers (- 5 %) que les produits **Alpha Papier** qui y sont vendus.

2.1.- Identifier les avantages et inconvénients d'une telle perspective pour Alpha Papier et conclure sur la pertinence de celle-ci.

2.2.- Proposer, en justifiant votre réponse, une enseigne pour laquelle Alpha Papier pourrait désormais envisager la production de MDD.

En prévision d'un partenariat avec une enseigne, **Alpha Papier** s'interroge sur l'opportunité de produire les ramettes de papier A4 en Chine.

2.3.- Comparer la marge et le taux de marque réalisés par Alpha Papier dans le cadre d'une production en France ou en Chine d'une ramette de papier A4 pour MDD. La production en Chine est-elle opportune ?

Aujourd'hui entièrement tourné vers le B to B, **Alpha Papier** envisage de développer une activité B to C⁵ pour contrer les MDD et renforcer sa relation avec les clients finaux. Son directeur marketing projette la mise en place d'un site de vente en ligne et d'une application pour Smartphone, dédiés à la vente de produits finis sous marque propre (ramettes, cahiers, agendas...). Leur lancement pourrait avoir lieu quelques mois avant la rentrée des classes.

2.4.- Qualifier le type d'unité commerciale choisi et expliquer ses atouts pour Alpha Papier. Identifier la stratégie de distribution mise en œuvre par Alpha Papier à l'issue du lancement de son site de vente en ligne.

2.5.- Déterminer les objectifs d'une promotion « rentrée des classes ». Calculer, à l'aide d'un tableau différentiel, le résultat escompté de chaque promotion et conseiller Alpha Papier sur le choix à effectuer.

⁴ MDD : marque de distributeur.

⁵ B to C : business to consumer.

Dossier 3 : Justification des options d'investissement (annexes 9 à 12)

Suite aux hypothèses d'implantation à l'étranger, il vous est demandé, dans un premier temps, d'analyser la structure financière de l'entreprise et, ainsi, sa capacité à investir. Dans un second temps, on vous transmet les informations concernant deux projets d'investissement sur deux marchés à fort potentiel de croissance : l'un en Pologne, l'autre en Chine.

3.1.- Présenter le bilan fonctionnel de l'exercice 2013. Vous en déduirez les valeurs du FRNG, du BFR et de la trésorerie. Calculer, pour cette même année, les ratios proposés en annexe 10.

3.2.- Commenter l'équilibre financier et conclure sur les capacités d'investissement d'Alpha Papier.

3.3.- Comparer ces deux projets selon les critères de la valeur actuelle nette (VAN) et du délai de récupération du capital investi (les calculs seront arrondis au K€ près). Conclure sur le choix à opérer en justifiant votre réponse.

3.4.- Expliquer dans quelle mesure ce choix est compatible avec le positionnement d'Alpha Papier.

Dossier 4 : L'accompagnement RH de la délocalisation (annexe 13)

Suite à l'analyse financière, la décision d'implantation d'un site de production à l'étranger a été prise. Ce choix passe inexorablement par des fermetures partielles de sites en France, certaines lignes de production devant être supprimées. Cette décision, annoncée aux salariés en janvier 2014, est mise en œuvre en juin de cette même année. Depuis janvier, la direction de l'entreprise rencontre une situation de crise : démotivation du personnel et médiatisation néfaste pour son image. Afin d'en limiter les impacts, elle a décidé de mettre en place une politique de communication.

4.1.- Expliquer les différents objectifs et cibles de cette communication.

4.2.- Proposer d'autres solutions permettant de remédier à la baisse de motivation des salariés.

4.3.- Suggérer des indicateurs utiles à la direction pour suivre l'évolution de la motivation et donc de la performance des salariés en poste sur les sites concernés par les fermetures partielles.

Pour son nouveau site de production, l'entreprise devra recruter un / une responsable des ressources humaines.

4.4.- Distinguer les deux modalités de recrutement possibles en précisant leurs avantages et leurs inconvénients.

4.5.- Identifier les compétences clés du futur collaborateur ainsi que les activités principales qu'il aura à assurer.

Dossier 5 : Le S.I. au service du développement commercial d'Alpha Papier (annexes 14 à 16)

Afin de préparer cette internationalisation, il a été décidé d'être présent sur le commerce en ligne à destination des entreprises clientes. Le développement de ce projet a échoué à la DSI⁶ de l'entreprise.

La DSI, forte de plus de 20 personnes, est un service à part entière dans l'organigramme d'**Alpha Papier** : afin d'échapper à toute emprise de l'un ou l'autre des services (comptabilité, production, commercial...), elle est directement rattachée à la direction générale. Cependant, de par la couverture des compétences de l'équipe et la forte implication des outils informatiques dans l'ensemble des branches d'activité, celle-ci est étroitement liée à tous les services, certaines personnes de la DSI étant régulièrement détachées au sein de la production ou du service commercial afin de réaliser des programmes ou des adaptations de certains modules.

Une comptabilité analytique est mise en œuvre afin de refacturer ces services en interne, la DSI devant régulièrement rendre des comptes sur l'efficacité de ses ressources. Parmi les personnes de ce service, se trouvent des techniciens supports, des développeurs informatiques, des administrateurs réseaux ainsi que des chefs de projets qui sont régulièrement impliqués dans l'évolution du SI (Système d'Information) d'**Alpha Papier**. Le directeur des Systèmes d'information participe régulièrement aux réunions de direction et veille à l'évolution du SI afin d'aligner celui-ci avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.

Lors de la dernière réunion, il a été évoqué la possibilité d'être plus présent sur Internet avec un site de vente en ligne en B to B destiné aux distributeurs et intégrateurs⁷.

5.1.- Indiquer les grandes fonctionnalités que ce site doit permettre. Présenter les différentes interactions à prendre en compte dans l'intégration de ce site avec le SI de l'entreprise.

Le principe de développement du site de vente en ligne a été validé. Après une pré-étude auprès des commerciaux de l'entreprise, la DSI a établi un budget prévisionnel du projet. Celui-ci comprend toutes les phases, de l'étude jusqu'à la formation. Une synthèse des heures prévisionnelles est donnée en annexe 15. Le directeur commercial, initiateur de la demande, a trouvé cette estimation prohibitive. Il a entendu parler de CMS⁸ qui pourraient être une solution plus rapide, moins coûteuse, et donc moins risquée.

5.2.- A l'aide des annexes, expliquer les avantages et les inconvénients de l'utilisation d'un CMS afin de répondre à la problématique posée, en précisant les postes de charges qui seraient diminués de façon significative dans le cas de l'utilisation d'un CMS.

En définitive, une solution mixte a été retenue, à savoir l'utilisation d'un CMS qui sera adapté. Cependant afin de suivre le budget du projet par rapport au chiffrage initial, une base de données a été constituée dont vous trouverez un extrait du modèle en annexe 16.

Afin de préparer les réunions de direction et d'appréhender l'avancement du projet, un certain nombre de requêtes SQL doit être réalisé.

5.3.- Déterminer le coût estimé par phase de projet : présenter, trié par ordre de phase, le libellé de la phase ainsi que le nombre d'heures correspondant, toute qualification confondue.

5.4.- Donner par qualification le nombre d'heures réalisées.

⁶ DSI : Division des Systèmes d'Information.

⁷ Intégrateur : fabricant utilisant des produits semi-finis afin de les transformer en produits finis (cahiers, agendas, blocs notes...) et de les vendre.

⁸ CMS (Content Management Systems) : logiciels d'aide à la création et à la gestion de contenu.

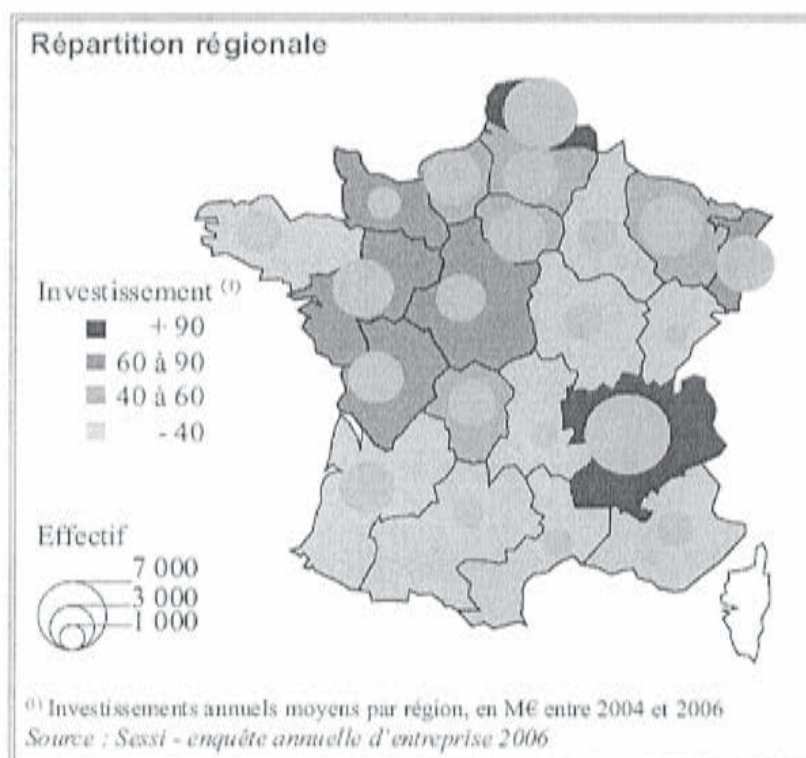
Annexe 1 : L'industrie papetière en France

L'industrie papetière rassemble 540 entreprises de 20 salariés ou plus, emploie 80 000 salariés et génère un chiffre d'affaires de 19 milliards d'euros.

Elle regroupe deux types d'activités principales que sont la **fabrication de pâtes, papier et carton** et la **fabrication d'articles semi-finis ou finis en papier et en carton**. Les entreprises de fabrication de pâtes, de papier et carton produisent des pâtes chimiques ou mécaniques. Les différents papiers et cartons constituent quatre catégories principales de produits : les papiers à usage graphique, ceux d'emballage, les papiers domestiques et sanitaires et les papiers industriels et spéciaux. Les entreprises de la fabrication d'articles en papier et carton élaborent des produits finis destinés à l'emballage ou à l'hygiène ainsi que des articles de papeterie et d'autres produits comme les papiers peints, les étiquettes, *etc.*

Les régions où elles sont implantées

La France est le 4^{ème} producteur européen et le 9^{ème} producteur mondial de pâte, papier et carton. Les entreprises papetières sont implantées sur l'ensemble du territoire national mais deux régions dominent : Nord-Pas de Calais et Rhône-Alpes. Les entreprises de vingt salariés ou plus regroupent près d'un quart des effectifs et des investissements des trois dernières années.



Source :

http://www.insee.fr/sessi/publications/dossiers_sect/pdf/papier08.pdf

(Extrait de http://www.copacel.fr/site/IMG/pdf/DOSSIER_DE_PRESSE)

Les produits de la filière graphique sont au cœur de la communication, de l'information et de la culture et ils en assurent la plus large diffusion. Presse écrite, livres, imprimés publicitaires, papiers de bureau, *etc.* ces produits recouvrent des marchés très diversifiés et concernent de nombreux acteurs. La production d'imprimés rassemble les fabricants de papiers à usages graphiques, les distributeurs, les imprimeurs et les transformateurs. Cette chaîne de la production rassemble environ 83 000 employés dans près de 6 300 entreprises. En 2012, ils ont mis sur le marché 4,4 millions de tonnes de produits graphiques, pour un chiffre d'affaires d'environ 16 milliards d'euros. [...] Si l'on incorpore tout le monde de l'édition à la chaîne graphique, la filière recouvrirait alors environ 350 000 salariés œuvrant dans plus de 7 000 entreprises, pour un chiffre d'affaires d'environ 40 milliards d'euros.

EVOLUTION CONJONCTURELLE DES MARCHES DE LA FILIERE GRAPHIQUE

Au cours des dernières années, la filière graphique a été soumise à de fortes turbulences. Le ralentissement de l'activité économique impacte les marchés de la publicité et l'utilisation de papier dans l'entreprise (factures, catalogues, *etc.*). De surcroît, un phénomène massif de dématérialisation a été engagé au cours de la dernière décennie.

La consommation d'imprimés baisse globalement depuis plus de dix ans, en raison notamment de l'arrivée des nouveaux médias numériques et de l'augmentation du temps passé par les consommateurs sur ces nouveaux médias.

Ce phénomène conduit à un ralentissement de la production de l'imprimé, et affecte la plupart des secteurs de la filière graphique.

La résistance du marché de l'édition publicitaire

Selon les chiffres publiés par l'ADEME⁹, la consommation du papier destiné à l'impression publicitaire s'est accrue de 3 % entre 2009 et 2011. La publicité non adressée a même cru de 10 % au cours de cette période. En dépit de l'arrivée d'Internet, l'imprimé publicitaire demeure un vecteur privilégié de la publicité commerciale. Toutes les études le démontrent, l'efficacité du message publicitaire dans l'acte de vente n'est plus à démontrer.

Selon les dernières statistiques publiées par l'IREP¹⁰, le marché des imprimés publicitaires serait, en 2012, en stagnation. Les dépenses de communication consacrées au marketing direct auraient fléchi de 1 %, alors que les autres publicités imprimées, qui recouvrent brochures, catalogues, sont en légère progression.

La faiblesse de l'activité économique constitue bien entendu la raison essentielle de cette stagnation des dépenses publicitaires. Dans une période de difficultés et de réduction de ses coûts, l'entreprise limite ses dépenses publicitaires. Les autres médias sont également affectés par cette réduction des dépenses (les recettes publicitaires de la télévision sont en baisse de 1,7 %). Certes, les investissements publicitaires sur Internet s'accroissent de 6,4 %, mais ils ne représentent que 3 % du total des dépenses de communication des annonceurs.

La Presse écrite enregistre un nouveau recul en 2012

La consommation de papier de presse a reculé de 12,6 % au cours de la période 2009-2011 selon les chiffres de l'ADEME. Cette baisse affecte tous les titres de presse, à l'exception toutefois de la presse gratuite d'information. Selon les derniers indicateurs, la baisse de la

⁹ ADEME : Agence de l'Environnement et de l'Energie.

¹⁰ IREP : Institut de Recherches et d'Etudes Publicitaires.

diffusion de la presse écrite observée au cours des dernières années devrait se poursuivre en 2012.

Ce phénomène résulte tout d'abord du développement de la presse numérique qui se fait au détriment du support papier. En effet, certains titres ont cessé d'utiliser le support papier, et ils se limitent au support numérique. D'autres développent fortement le recours à l'édition numérique.

A cette baisse de la diffusion s'ajoute une forte contraction de la pagination résultant de la baisse des investissements publicitaires dans la presse écrite. Pour la seule année 2012, les recettes publicitaires de la presse devraient diminuer de 7,5 %. Le plus fort repli est enregistré dans la presse gratuite d'annonces (-30 %), alors que ces recettes diminuent plus modestement dans la presse quotidienne (-5,7 %) et dans la presse magazine (-3,8 %).

La consommation de papiers de bureau fléchit de 5,4 % en 2012

Entre 2009 et 2011, la consommation de papiers de bureau s'est réduite de 3,7 % selon le rapport de l'ADEME. La baisse de la consommation de ce type de papiers devrait se poursuivre en 2012 puisqu'elle devrait se replier de 5,4 % par rapport au niveau qu'elle avait atteint en 2011.

La poursuite de cette tendance baissière résulte du cumul de deux phénomènes. Tout d'abord, la stagnation de l'activité économique conduit à une baisse des impressions de facturation et de la communication des entreprises. A cela s'ajoute une baisse structurelle de la consommation qui résulte d'un nouveau comportement des entreprises. Le développement des nouvelles technologies conduit à la dématérialisation dans les méthodes de travail à l'intérieur des entreprises et dans les relations entre fournisseurs et clients. En sensibilisant leurs clients aux préoccupations écologiques, de nombreux fournisseurs appellent à la dématérialisation dans leurs échanges commerciaux.

La consommation d'articles de papeterie et fournitures de bureau stagne

Depuis plusieurs années, le secteur de la distribution d'articles de papeterie et de fournitures de bureau (dont agendas, cahiers...) stagne, tant en valeur qu'en volume. Dans un contexte économique dégradé (baisse du pouvoir d'achat, incertitudes économiques) les particuliers réduisent leurs dépenses, notamment sur le segment des articles d'impression. De même, les entreprises et les administrations, de plus en plus soumises à des contraintes budgétaires, réduisent leur consommation en fournitures et articles de papeterie. Ce phénomène est accentué par la plus grande sensibilisation à l'écologie.

Les professionnels du secteur se trouvent confrontés à de fortes pressions concurrentielles. Les GMS ont développé des gammes de produits sous MDD, qui leur permettent d'être très compétitives. Le e-commerce continue de se développer en s'appuyant sur un positionnement prix très agressif par rapport aux réseaux traditionnels.

L'édition de livres subit une érosion en 2012

Les données publiées par l'ADEME montrent une légère augmentation de la consommation de papier destiné à l'impression de livre sur la période 2009-2011 (+ 1 %). En 2012, malgré le nombre de titres qui est en augmentation constante, les ventes de livres accusent un fléchissement de 4,5 % en 2012, selon l'indicateur publié par Livres Hebdo. Le développement du livre numérique ne constitue certainement pas la raison du fléchissement des ventes des livres papiers puisque la diffusion de livres numériques progresse faiblement et ne représente qu'une très faible part de marché. Il faut davantage rechercher les raisons de ce fléchissement dans la baisse du pouvoir d'achat des ménages, réduisant ainsi le budget consacré aux produits culturels.

L'activité des distributeurs de papier reflète l'atonie des marchés

L'imprimerie française est directement approvisionnée par les distributeurs de papiers. Il n'est donc pas étonnant d'enregistrer au niveau de ces acteurs les conséquences du fléchissement observé au niveau de leurs clients.

Avec plus de 820 000 tonnes de papiers à usages graphiques vendues en 2012, le secteur de la distribution fait état d'un recul des ventes en volume de 5,9 % par rapport à 2011. En ce qui concerne les papiers couchés sans bois¹¹, destinés essentiellement à l'édition publicitaire, les ventes sur stock enregistrent une réduction maîtrisée. Les papiers non couchés sans bois montrent un fort repli des ventes, ceci résultant en grande partie de l'érosion de la consommation de papiers de bureau.

Le chiffre d'affaires réalisé par les distributeurs de papiers est en baisse de 8 % par rapport à 2011. Ce chiffre est en retrait de 6,1 % pour les ventes sur stock et s'établit à - 11,6 % pour les ventes sur fabrication. Cette évolution tient pour une large part à la faiblesse de la demande des utilisateurs finaux (imprimeurs, éditeurs, agences de communication, collectivités locales).

Face aux autres acteurs du marché, la part des distributeurs se maintient. Ainsi en 2012, ces derniers assurent l'approvisionnement de 81 % du marché français du papier couché sans bois en format A4, l'un de ses produits phares.

Des chiffres qui témoignent du rôle non-négligeable des distributeurs au service de la filière, à travers trois grands points :

- Une sélection fine des produits, par la recherche continue d'innovation et l'adhésion aux critères environnementaux (recours, notamment, aux labels FSC¹² et PEFC¹³) ;
- Un rôle de négociateur des prix, entre plusieurs dizaines de fabricants spécialisés et des utilisateurs isolés aux demandes variées ;
- Un haut niveau de service : conseil-produit, échantillonnage, rapidité et flexibilité de livraison.

LES PERSPECTIVES 2013

Pour l'année 2013, l'activité des secteurs de l'édition (publicitaire, presse, livre), principaux secteurs utilisateurs de papiers à usages graphiques, devrait rester sur la même tendance que celle observée au cours de l'année 2012. Une baisse peut donc être attendue pour les marchés de l'édition de la presse et l'édition du livre alors qu'un maintien est prévu pour l'édition publicitaire.

Corrélés aux variations du Produit Intérieur Brut, les marchés de la filière graphique seront impactés par la faiblesse de l'activité économique. Les estimations des instituts économiques indiquent que le PIB en France devrait rester atone sur l'année 2013 (+ 0,1 %).

A cela s'ajoute la poursuite du phénomène de dématérialisation qui continua d'impacter négativement les ventes de la presse écrite et la consommation de papiers de bureau.

Par contre, l'imprimé publicitaire pourrait à nouveau faire preuve de résistance en 2013 puisqu'en période de crise, les annonceurs publicitaires retiennent leurs budgets et concentrent leurs dépenses sur les médias publicitaires qui détiennent une efficacité immédiate. Ils privilégieront sans doute le support papier aux autres supports.

¹¹ La notion de papier couché sans bois renvoie à la composition de la pâte à papier qui comprend moins de 5 % de bois dans sa composition.

¹² FSC : Le label FSC reconnaît que la gestion des forêts respecte et répond aux besoins sociaux, économiques, écologiques et culturels des générations actuelles et futures. En matière de gestion forestière, les règles FSC, reconnues au niveau international, sont les plus strictes.

¹³ PEFC : Programme Européen des Forêts Certifiées. La certification PEFC garantit que le matériau bois est issu de forêts gérées durablement en fonction des règles définies précisément région par région.

En ce qui concerne la situation des entreprises, l'écart entre les coûts et les prix de ventes risque de se détériorer en 2013, ce qui devrait affecter la rentabilité des entreprises de la filière graphique. De plus, l'intensification de la concurrence liée à la baisse de la demande renforcera les pressions qui s'exercent sur les acteurs de la chaîne.

Annexe 3 : L'importance des préoccupations environnementales

Influencés par les prix et la qualité des produits, les consommateurs ne sont pas moins sensibles à « l'origine » du papier. Les médias, certaines organisations internationales telle que WWF (World Wide Fund for nature)¹⁴ ont largement contribué à faire prendre conscience de la nécessité de respecter, dans les activités industrielles et productives, la planète.

Plusieurs labels garantissent le respect des engagements environnementaux :

Label PEFC

Pionnier de la certification forestière en France où il a été créé en 1999, PEFC France a certifié plus de 7,6 millions d'hectares de forêt (France métropolitaine et Guyane), soit 67 % de la forêt publique et 20 % de la forêt privée (France métropolitaine). PEFC France compte parmi ses adhérents 52 000 propriétaires forestiers et près de 3 000 entreprises de la filière forêt-bois-papier (exploitants, scieries, transformateurs, constructeurs, négociants, imprimeurs, éditeurs, etc). Ensemble, ils apportent aux consommateurs la garantie qu'un produit portant la marque PEFC s'inscrit dans une démarche de gestion durable de la forêt.

Source : www.pefc-France.org

Label FSC

Le bois est une matière première écologique qui se régénère rapidement. Malheureusement, la majorité du bois provient aujourd'hui d'exploitations destructrices ou illégales, car la consommation de papier augmente. Le label FSC (pour Forest Stewardship Council) apporte une solution. La certification forestière FSC est un système qui permet de s'assurer que certains produits forestiers (dont le bois et le papier) sont toujours conformes à des exigences telles que la bonne gestion forestière et le bien-être des salariés et des populations locales. Ainsi, le FSC atteste des bonnes pratiques des exploitants forestiers qui tiennent compte de la triple nécessité de renouveler les ressources, de préserver la biodiversité et de respecter les droits et les coutumes des peuples autochtones.

Source : www.wwf.fr/nos_priorites

Alpha Papier bénéficie de ces deux labels. Mais son engagement n'est pas nouveau ! **Alpha Papier** n'a pas attendu la tendance actuelle pour intégrer les préoccupations environnementales :

- 1980 : Développement de centrales hydroélectriques¹⁵ de proximité générant de "l'électricité propre" ;
- 2000 : Adoption de procédés de production réduisant l'émission de composés organiques volatiles et la présence de substances dangereuses dans les encres et les colles ;
- 2001 : Utilisation de pâtes à papier obtenues à partir de papier recyclé (80 % des pâtes à papier utilisées) ;

¹⁴ WWF : Fonds Mondial pour la Nature.

¹⁵ Centrale hydroélectrique : centrale qui permet d'obtenir une énergie électrique à partir de la conversion de flux d'eau naturels.

- 2004 : Approvisionnement de pâtes à papier issues exclusivement de forêts certifiées PEFC et FSC.
- *Etc.*

Alpha Papier, qui y consacre une part importante de son budget R&D (10 % de son budget est dédié à la recherche et développement aux innovations, soit deux fois plus que ce qui est observé chez ses principaux concurrents), est par ailleurs adhérent de The Global Impact qui garantit le respect des critères non seulement écologiques, tels le maintien de la biodiversité, mais aussi éthiques et sociaux : respect des droits de l'Homme, du droit du travail et le non-travail des enfants. Ces actions en font un précurseur en la matière.

Malgré tout, l'image polluante des entreprises papetières reste souvent d'actualité chez les consommateurs. L'association Culture Papier entend bien en découdre avec cette représentation.

Annexe 4 : Culture Papier lutte contre les représentations erronées

Fondée début 2010, présidée par Laurent de Gaulle et réunissant des "papes" du papier comme Jean-Marie Nusse, le pdg de Clairefontaine, l'association Culture Papier entend revaloriser le papier et faire tomber les idées reçues qui attachent à la bonne vieille page blanche des images passéistes et polluantes. Le papier ça cartonne économiquement, c'est " propre " et il est temps que cela se sache, proclame en substance Culture Papier. La démarche n'est pas isolée. Elle est soutenue par des acteurs du monde médiatique et politique : l'écrivain Marc Lévy, l'ancien ministre et député de Savoie Hervé Gaymard, le directeur de recherche du CNRS Pierre Marc de Biasi. Culture Papier prépare une grande campagne de communication en faveur du papier et de l'imprimé afin de sensibiliser parlementaires, français et européens. Car nombre d'études l'ont prouvé, la feuille de papier ne nuit pas à la feuille d'arbre, bien au contraire! Selon un rapport du Service des études et des statistiques industrielles (SESSI) publié en 2008, l'industrie papetière utilise pour 70 % de ses approvisionnements en bois des sous-produits de la forêt (cimes des arbres, taillis et bois d'éclaircies), et contribue ainsi à la gestion des espaces forestiers français. En outre, 60 % des ressources fibreuses sont constituées de papier et cartons récupérés, plaçant ainsi l'industrie papetière au premier rang du recyclage en France. Les tenants du tout numérique qui critiquent le caractère polluant du papier oublient qu'aujourd'hui chaque citoyen se débarrasse d'environ 14 kg de déchets électroniques par an, dont 90 % finissent enterrés ou incinérés sans traitement! Et que fabriquer un PC nécessite 240 kg de combustible fossile, 22 kg de produits chimiques divers et 1,5 tonne d'eau selon le magazine ACBM, spécialisé en informatique! Si l'industrie papetière est responsable écologiquement, elle est également un acteur majeur du point de vue économique, comme le souligne le rapport du SESSI [...].

Source : Le papier contre-attaque - 26.01.2011 - Reuters - A. GAROFALO

Annexe 5 : Le territoire français restera-t-il attractif pour les investissements en papeterie ?

L'implantation de l'industrie papetière en France est historique. Le territoire français a en effet toujours disposé de nombreux avantages naturels et économiques lui permettant, d'une part, d'assurer son attractivité pour ce type d'activité et, d'autre part, de garantir la durabilité des entreprises choisissant de s'y implanter et de s'y développer.

Au chapitre des avantages, la France se situe au cœur d'un des plus grands marchés papetiers mondiaux, en croissance régulière. La consommation européenne de papiers et cartons progresse ainsi chaque année d'environ 3 % et l'implantation géographique de la France permet aussi aux entreprises d'accéder aux marchés limitrophes de la zone européenne en fort développement.

L'autre attrait principal du territoire français concerne l'approvisionnement en matières premières. Il offre en effet aux entreprises papetières des ressources forestières abondantes et renouvelables, dont la croissance dépasse les 20 000 hectares par an. De même, l'importante consommation de papiers et cartons en France permet aux entreprises papetières de disposer d'un gisement potentiel de papiers et cartons récupérés parmi les plus grands d'Europe, gisement exploité de manière croissante en raison de la progression régulière du taux de récupération des papiers et cartons usagés.

Néanmoins, l'internationalisation croissante de l'économie et la croissance observée dans de nombreux pays a conduit au développement de nouveaux marchés, à fort potentiel de croissance. Cette évolution, si elle se poursuit, modifiera profondément les emplacements des moteurs de la croissance papetière mondiale. De plus, l'évolution des stratégies d'entreprise au sein de l'industrie papetière mondiale a conduit à une globalisation des flux d'investissements.

L'apparition de grands groupes multinationaux ou d'entreprises agissant sur un marché de plus en plus mondialisé a agrandi l'échiquier du jeu, qui se situe maintenant à l'échelle de la planète.

C'est pourquoi, pour des raisons de structures de coûts, de croissance des marchés et de levier financier, les investisseurs se voient offrir dans leurs décisions actuelles et à venir de nombreuses possibilités de localisation de leurs investissements.

L'attractivité du territoire français pour l'industrie papetière ne va-t-elle pas être remise en cause par l'évolution de la localisation des marchés les plus porteurs ? Les avantages compétitifs des nouvelles zones de consommation mondiales ne vont-ils pas amener à une redistribution des sites de production papetière dans le monde ?

Existera-t-il encore une Industrie papetière française dans 30 ans ?

Source : http://www.copacel.fr/site/IMG/pdf/Actes_conf_2004.pdf

Annexe 6 : Caractéristiques des enseignes ayant adressé un cahier des charges à Alpha Papier pour la production de ramettes de papier A4 sous MDD

Enseignes	Lidl	E. Leclerc	Monoprix	Plein Ciel
Positionnement	Hard discount	Bon rapport qualité-prix	Commerce de proximité haut de gamme	Spécialiste des fournitures de bureau, proximité et sens du service
Cible	Particuliers	Particuliers	Particuliers	Particuliers et professionnels
Nombre de références présentes en linéaires	1 (MDD)	3 (1 premier prix, 1 MDD, 1 grande marque)	2 (1 MDD, 1 grande marque)	4 (1 premier prix, 1 MDD, 2 grandes marques)
Présence de l'offre en linéaires	Offre ponctuelle pour la rentrée des classes	Offre sur toute l'année avec une pointe d'activité en août/septembre	Offre ponctuelle pour la rentrée des classes	Offre sur toute l'année avec une pointe d'activité en août/septembre
Quantités annuelles prévisionnelles de MDD	30 000	120 000	15 000	150 000

Source interne

Annexe 7 : Données chiffrées sur la production d'une ramette de papier

- Prix de vente public d'une ramette de papier A4 Alpha Papier : 5,75 € TTC
- Prix de vente public d'une ramette de papier A4 sous MDD : 5 % de moins
- TVA : taux normal (20 %)
- Taux de marge moyen pratiqué par les distributeurs : 28 %
- Coût de revient unitaire :
 - Production en France : 2,10 €
 - Production en Chine : 1,65 €

Source interne

Annexe 8 : Promotion « rentrée des classes » sur les agendas Alpha Papier

Données chiffrées hors promotion :

- CA mensuel en volume hors promotion : 8 000 agendas
- Prix de vente public unitaire moyen : 9,72 € TTC
- TVA : taux normal (20 %)
- Coût de production moyen par agenda : 4,05 €
- Autres coûts par agenda : 0,75 €
- Coûts fixes : 12 000 €

Données chiffrées relatives aux promotions envisagées :

- Promotion n°1 : Réduction de prix
 - - 15 % pour l'achat d'un agenda
 - $e_{d/p}^{16}$: - 0,7
 - Frais de communication : 0,18 € par agenda

- Promotion n°2 : Jeu-concours
 - Prix de vente inchangé
 - Impact sur les ventes en volume : + 17 %
 - Frais de communication : 0,20 € par agenda
 - Coût du cadeau : 3 000 €

Alpha Papier doit choisir une de ces deux promotions.

Source interne

¹⁶ $e_{d/p}$: élasticité prix.

Annexe 9 : Bilan au 31/12/2013 en K€

Actif	Brut	Amortissement et dépréciation	Net	Passif	Net
ACTIF IMMOBILISE				CAPITAUX PROPRES	
Immobilisations incorporelles	334	307	27	Capital social	4 526
				Primes d'émission, fusion, apport	162 566
				Réserve légale	453
Immobilisations corporelles				Autres réserves	163 336
Terrains	3 602		3 602	Report à nouveau	578
Constructions	20 290	9 515	10 775	Résultat de l'exercice - bénéfice	2 406
				Total I	333 865
Inst. tech., mat. et out. Industriels	160	62	98	PROVISIONS RISQUES ET CHARGES	
Immobilisations financières				Provisions pour risques et charges	233
Participations	299 240		299 240	Total II	233
Prêts	13 935		13 935	DETTES	
Total I	337 561	9 884	327 677	Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	55 313
ACTIF CIRCULANT				Fournisseurs	733
Stocks	198		198		
Avances acomptes reçus	58		58	Dettes fiscales et sociales	1 541
Créances clients	2 121		2 121	Autres dettes	22 690
Autres créances	83 239		83 239	Produits constatés d'avance	140
Charges constatées d'avance	115		115		
Disponibilités	1 107		1 107	Total III	80 417
Total II	86 838		86 838		
Total général	424 399	9 884	414 515	Total général	414 515

Annexe 10 : Ratios de structure financière

Ratios	Calcul	Secteur	Acceptabilité
Ratio d'indépendance financière	Capitaux propres / Dettes financières (long terme)	4,3	Un taux de 25 % est considéré comme satisfaisant
Capacité de remboursement	Dettes financières (long terme)/ capacité de remboursement (CAF)	1,6	3 est considéré comme acceptable, cela signifie qu'il faut 3 années de CAF pour rembourser les dettes à long terme.

Capacité d'autofinancement (CAF) = 57 008 K€ en 2013

Annexe 11 : Renseignements sur les investissements

Les plus fortes perspectives de croissance s'observent en Europe de l'est, en Asie – notamment en Chine, principal investisseur – et, dans une moindre mesure, en Amérique Latine. Après quelques prospections sur des sites de production, la société **Alpha Papier** envisage l'acquisition de l'une des deux implantations suivantes :

- En Pologne, où la main-d'œuvre est bon marché et le potentiel de croissance est le plus élevé,
- En Chine, où la main-d'œuvre y est encore moins coûteuse mais avec des perspectives de croissance plus faibles.

Données financières sur le site polonais :

Années	N	N+1	N+2	N+3	N+4
CA HT en K€	2 500	2 500	2 500	3 000	3 000

- Matières premières et autres approvisionnements : 40 % du CA HT.
- Charges de personnel : 600 K€ pour un CA inférieur à 3 000 K€ puis 900 K€.
- Investissement : 1 300 K€ (amortissement linéaire selon la durée de vie des installations techniques = 5 ans).

Données financières sur le site chinois :

- Valeur actuelle nette (VAN) : 1 786 K€
- Délai de récupération : 1 année et 312 jours

Données générales :

- Le délai de paiement des fournisseurs est évalué en moyenne, selon les achats d'exploitation, à 30 jours de CAHT. Les achats étant importés, les délais seront

identiques pour chaque site. Le stock de matières premières (essentiellement des bobines de papier) et évalué à 15 jours de CAHT, l'entreprise travaillant à flux tendus. Enfin, le délai de paiement des clients (exclusivement des professionnels) est en moyenne de 45 jours de CAHT.

- Le besoin en fonds de roulement est généré en début d'exercice et sera récupéré à la fin du projet.
- Taux d'impôt sur les bénéfices : 25 %
- Taux d'actualisation : 8 %
- Les calculs seront arrondis au K€ près.

Annexe 12 : Le schéma forestier chinois reconnu par PEFC international

« L'approbation du système de certification chinois par PEFC¹⁷ International représente un pas important dans la gestion durable de la forêt dans le monde. La Chine est non seulement le plus grand fabricant mondial de produits forestiers, mais elle fait aussi partie des cinq plus grands pays forestiers (avec près de 200 millions d'hectares de forêt) », explique Ben Gunneberg, secrétaire général de PEFC. La Chine dispose par ailleurs d'un taux de boisement le plus important du monde [...]. « La promotion de la gestion durable de la forêt en Chine permettra d'assurer la viabilité de ses ressources naturelles et de son secteur forestier, surtout compte tenu des millions de personnes qu'il emploie » [...]. « Nous sommes fiers que notre schéma soit approuvé par PEFC, leader mondial de la certification forestière », déclare Wang Wei, Président du Conseil Chinois de certification forestière. « Le système PEFC est unique car il tient compte des besoins des écosystèmes forestiers, des cadres juridiques et administratifs mais aussi du contexte socio-culturel ».

Source : www.pefc-france.org

¹⁷ PEFC : Programme Européen des Forêts Certifiées. La certification PEFC garantit que le matériau bois est issu de forêts gérées durablement en fonction des règles définies précisément région par région.

Annexe 13 : Extrait du tableau de bord social – Alpha Papier – sites français

<i>Effectif</i>		
	<i>Au 31.12.2013</i>	<i>Au 31.12.2014</i>
<i>Cadres</i>	26	21
<i>Agents de maîtrise</i>	40	32
<i>Employés</i>	59	47
<i>Ouvriers</i>	443	355
TOTAL	568	455

<i>Départs</i>		
	<i>Au 31.12.2013</i>	<i>Au 31.12.2014</i>
<i>Démissions</i>	3	10
<i>Licenciements</i>	1	72
<i>Fin de contrat</i>	17	15
<i>Retraites</i>	5	8
TOTAL	26	105

<i>Conflits entre salariés</i>		
	<i>Au 31.12.2013</i>	<i>Au 31.12.2014</i>
TOTAL	3	10

<i>Absences en heures</i>		
	<i>Au 31.12.2013</i>	<i>Au 31.12.2014</i>
TOTAL	35 648	38 252

<i>Nombre d'accidents du travail</i>		
	<i>Au 31.12.2013</i>	<i>Au 31.12.2014</i>
TOTAL	5	15

Annexe 14 : Que choisir pour construire son site Web¹⁸ ?

Comment construire un site Web? Dans le cas de chaque site, la réponse peut être différente, en fonction d'une foule de facteurs. Mais il existe quelques grandes approches qui méritent d'être connues et comprises par le personnel non-technique qui va sélectionner un développeur ou une agence Web afin de poser les bonnes questions et de comprendre ce qu'il achète.

Malheureusement, trop souvent, les entreprises s'arrêtent trop rapidement à un choix : celui que leur développeur Web ou service informatique propose. Cette solution, si elle se révèle tout-à-fait fonctionnelle, se trouve souvent être non-optimale pour d'autres services de l'organisation, par exemple le marketing ou la gestion des commandes qui, faute d'une compréhension suffisante des technologies, voient leurs possibilités limitées après le lancement du site..., ou doivent avoir recours à ceux qui l'ont construit à chaque nouveau besoin.

¹⁸ Extrait remanié de : <http://www.adviso.ca/blog/2013/07/31/plateforme-e-commerce-solution-cxm-cms-ou-cadriciel-framework-2/>

La création d'un site Web implique habituellement surtout la création de pages et de formulaires simples. C'est pourquoi il existe des dizaines de CMS (logiciels d'aide à la création et à la gestion de contenu) qui simplifient ce processus (ex : WordPress, Drupal, Typo3, *etc.*). Habituellement, ces systèmes permettent à un utilisateur qui n'a pas de compétences techniques spécifiques d'ajouter facilement des pages, de les modifier, *etc.*, et promettent selon le cas des fonctionnalités plus riches par exemple pour approuver les publications en fonction de règles données, modérer des commentaires, avoir un catalogue de produits, gérer un intranet, *etc.*

Si chaque CMS a sa spécialité (intranet, blogue, site de média, wiki, *etc.*), ils visent tous un objectif principal : aider à diffuser du contenu.

Si la plupart des CMS sont appropriés pour créer un catalogue et à la limite recevoir des transactions simples, lorsque le principal but du site est la vente en ligne, le système devra probablement comporter des fonctionnalités plus riches qui sont habituellement comprises dans une plateforme de commerce électronique :

Panier d'achat avancé

Envoi automatisé de courriels en fonction d'une transaction ou d'une livraison

Gestion des disponibilités

Gestion des promotions, des prix et des codes de réduction

Gestion des commandes

Il existe plusieurs dizaines de plateformes de commerce électronique, dans la plupart des langages Web, dont notamment Magento, PrestaShop, OpenCart...

Habituellement, de telles solutions offrent une façon systématique d'établir une boutique en ligne qui a les fonctionnalités courantes pour la vente au détail. Dans certains cas, l'essentiel de l'effort pour mettre le site en ligne vise la configuration et l'intégration Web (présentation du site), avec un recours très limité à la programmation.

Annexe 15 : Synthèse des heures prévisionnelles

Phase	Heures ingénieur	Heures technicien
Etude du besoin et consultation des équipes	50	
Réalisation analyse fonctionnelle	100	
Constitution d'une plateforme de développement et de maquettes de tests	30	100
Développement informatique et tests	30	800
Test d'intégration avec le PGI ¹⁹	100	150
Formation des utilisateurs	50	
Passage en production et accompagnement	50	100
Suivi et ajustements finaux	50	150
Total estimatif :	460	1 300

¹⁹ PGI : ERP

Annexe 16 : Extrait du modèle relationnel

QUALIFICATION (IdQualif, LibelleQualif, TauxHoraire)

PHASE_PROJET (IdPhase, LibellePhase, Ordre)

ESTIMATION (IdQualif#, IdPhase#, NbHeures)

UTILISATEUR (IdUtil, Nom, Prenom, IdQualif#)

POINTAGE (IdUtil#, IdPhase#, DatePoint, NbHeures)

Les clés primaires sont soulignées, les clés étrangères sont suivies d'un caractère #

- QUALIFICATION définit le taux horaire des intervenants sur le projet par qualification (chef de projet, programmeurs ...)
- PHASE_PROJET liste les différentes phases du projet (pré-étude, analyse fonctionnelle, réalisation d'une maquette ...) et l'ordre d'enchaînement de ces phases sachant que si des phases se recouvrent, on retient l'ordre de démarrage de la phase
- ESTIMATION définit le nombre d'heures estimées par phase et par qualification
- UTILISATEUR permet de lister les utilisateurs intervenant sur le projet
- POINTAGE informe sur le nombre d'heures effectuées par chaque utilisateur, permet de définir dans quelle phase il travaille et combien d'heures il y a consacré. La date de pointage est acquise automatiquement par le système.

