

**MDO PONDICHERY 2014 – « LA LIBRAIRIE MONTBARBON »
PROPOSITION DE CORRIGE**

1 – Repérer les éléments caractéristiques de l'organisation.

Nature : Entreprise.

Statut juridique : Société par Actions simplifiée (SAS) depuis 1994.

Finalité : faire du profit et assurer sa pérennité.

Métier : distribuer au public des livres, des CD, des DVD et certains articles de papeterie.

Taille : 19 salariés et 2 dirigeants pour un CA de 2,54 millions d'euros en 2011.

Ressources :

-humaines : 19 salariés et 2 dirigeants.

-financières : 500 000 euros de capital social et un résultat de 50 000 euros en 2011.2

-matérielles : un local de 700 met les aménagements d'une librairie.

-immatérielles :. une enseigne connue de la ville depuis des dizaines d'années, .une BDD de 4 000 clients porteurs d'une carte de fidélité, .le label « Librairie indépendante de référence ».

Champ d'action : Local (ville de Bourg-en-Bresse).

2 – Eléments de diagnostic externe.

OPPORTUNITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> - Parking gratuit à proximité du magasin - Aide financière de la région Rhône-Alpes au titre de l'agrandissement des librairies - Développement du livre numérique qui Va « grignoter » le livre-papier - Utilisation croissante d'Internet pour réserver ou commander, aussi bien par les particuliers que par les collectivités (lycées, bibliothèques...). .- Une offre de livre dynamique, avec un nombre toujours croissant de nouveautés (+2% en 2011). - Loi sur le prix unique du livre qui protège les librairies indépendantes d'une concurrence par les prix - Possibilité, grâce au label « Librairie de référence », d'obtenir une exonération de la CET et des conditions plus favorables de la part de certains fournisseurs. 	<ul style="list-style-type: none"> - Concurrence locale de deux grandes surfaces culturelles (Cultura et Espace Leclerc) disposant de moyens importants. - D'une façon générale, difficultés pour les librairies indépendantes à maintenir leur activité face à la concurrence des autres circuits de distribution. - Un marché du livre à peine stable, voire en léger recul - Système des « offices » qui pèse sur la trésorerie des librairies, avec des délais de retour et de remboursement relativement longs

3 – Le problème de management rencontré.

Dans les années 90, la librairie Montbarbon a vu plusieurs de ses concurrents fermer boutique, ets'est ainsi retrouvée en situation de« quasi-monopole »(cf. annexe 1) sur Bourg-en-Bresse. De cefait, les dirigeants se sont un peu « endormis », de sorte que leur entreprise était relativement malpréparée à résister lorsque deux grandes surfaces culturelles, Cultura et Espace culturel Leclerc, sesont ouvertes dans la ville.Le choc a été rude, avec des baisses des ventes de 35% sur trois ans. Faceà cette concurrence meurtrière, la librairie Montbarbon devait réagir ou disparaître.

4 – L'option stratégique choisie – Justifier ce choix.

Pour résister à cette concurrence, Montbarbon a pris plusieurs mesures :

- agrandir son magasin en s'installant dans un local de 700 m2 en centre-ville,« plusspacieux et décloisonné »;
- étoffer son offre en lui adjoignant des rayons de CD et de DVD composés de nouveautés et d'un fond« de sélections plus qualitatives »ainsi qu'un rayon « stylo et cadeau » ;
- avoir en permanence sept vendeurs-conseillers capables d'informer et d'assister la clientèle ;
- rester ouvert à l'heure du déjeuner, entre 12h00 et 14h00 ;

- créer à l'étage un espace « de lecture et de flânerie » très apprécié des jeunes de la ville ;
- mettre en œuvre « un programme important d'animations, de rencontres avec les auteurs(...) et de conférences » ;
- créer un site Internet permettant la réservation et la commande de livres et, à terme, une borne permettant le téléchargement de livres numériques ;
- accroître son « ancrage dans la vie locale » en informant via son site sur les événements culturels locaux
- peut-être aussi développer son programme de fidélisation par carte.

En somme, les dirigeants de la librairie Montbarbon ont cherché à étoffer leur offre et à la développer qualitativement afin d'obtenir la préférence des consommateurs. On reconnaît là une stratégie de différenciation. Cette stratégie a d'ailleurs été reconnue par l'octroi du label « Librairie Indépendante de Référence ».

Le choix de cette option s'explique par différentes raisons :

- la notoriété et l'ancienneté de la librairie Montbarbon lui permettent de crédibiliser une offre qualitative (« redonner à Bourg-en-Bresse la librairie qu'elle méritait ») ;
- les gros moyens financiers des concurrents Cultura et Leclerc rendent illusoire une stratégie de domination par les coûts ;
- la loi sur le prix du livre protège dans une certaine mesure les librairies d'une éventuelle guerre des prix et laisse la possibilité d'une montée en gamme par les services et la qualité du conseil ;
- l'expérience des dirigeants et de l'équipe de salariés, ainsi que la superficie du nouveau local, rendaient possible la mise en œuvre de cette stratégie.

5 – Evaluer la pertinence de cette stratégie.

Les critères d'évaluation de la performance d'une entreprise sont le CA, sa progression, la part de marché et – sur le plan financier – la rentabilité.

Ici, M. Montbarbon nous indique (doc. 1) que le CA de la librairie est passé de 2,33 millions d'euros en 2010 à 2,54 millions d'euros en 2011, soit une progression de 9%. On peut considérer qu'il s'agit d'une bonne performance, si on se rappelle (doc. 2) que le marché du livre évolue entre -1% et +0,6% et que chez Montbarbon le livre occupe « les 4/5 de l'espace » (doc. 1).

De plus, cet accroissement du CA se fait de façon rentable puisque l'entreprise a pu dégager en 2011 un profit de 50 000 euros (doc. 4).

Enfin, M. Montbarbon précise que « d'anciens clients sont revenus, d'autres nous découvrent ».

La fréquentation de la librairie semble donc suivre une courbe positive. CA en hausse, rentabilité, clientèle en développement: ces indicateurs montrent que la stratégie adoptée par les dirigeants se révèle payante.

6 - Versement d'une subvention par la région Rhône-Alpes.

La collectivité locale « Région Rhône-Alpes » est une organisation publique.

A ce titre, ses finalités sont la gestion du patrimoine public ou la réalisation de mission de service public.

Mais elle a aussi pour mission le développement économique et humain de la région dans le souci de l'intérêt général.

Ses ressources diverses peuvent être employées dans ce but. Or, on peut considérer que l'aide à l'implantation ou au développement d'une librairie correspond à cet objectif, et ce d'un double point de vue :

- Entant qu'entreprise, une librairie contribue à l'emploi et donc au maintien ou au développement de l'activité économique de la région ;
- Entant que librairie, elle participe à l'offre culturelle faite aux habitants de la région.

Or, la culture n'est pas « un produit comme les autres » et l'offre de produits culturels, qui peut améliorer le niveau éducatif des habitants, peut être considérée par les pouvoirs publics comme méritant d'être encouragée et soutenue au même titre, par exemple, que l'ouverture de bibliothèques publiques.

Ainsi, bien qu'il ne s'agisse pas à proprement parler d'un service public, le soutien à la librairie Montbarbon peut être considéré comme s'inscrivant dans les finalités de la région Rhône-Alpe