



Chapitre 7 La démarche stratégique

Etude de cas sur Papeteries de Montségur

Historique de l'entreprise

Depuis 1840, les Papeteries de Montségur situées en Drôme provençale, n'ont cessé de mettre à pied d'œuvre leur savoir-faire: le papier de soie (aussi appelé "papier mousseline").

« À l'origine Les Papeteries de Montségur® étaient un moulin à farine sur les bords du Lez. En 1840, un droit d'eau antérieur à la révolution française permet l'obtention d'une autorisation pour exploiter l'eau et le bâtiment devient moulin à papier élisant domicile à Montségur-sur-Lauzon dans la Drôme Provençale.

Depuis cette date, les Papeteries de Montségur® seront passées de la production de papier pour nourrir les vers à soie au statut de première fabrique française de papier de soie et mousseline couleur.

Pour bien comprendre l'essor de cette entreprise d'exception, il convient de revenir quelques années en arrière. Après avoir survécu tant bien que mal pendant des décennies, c'est dans les années 60 qu'un monsieur très distingué s'est arrêté à Montségur. Grand fleuriste parisien celui-ci a insufflé une nouvelle vie à la papeterie, en demandant qu'on lui fournisse des papiers de couleur pour embellir ses bouquets. De là, les Papeteries de Montségur® se sont mises à produire du papier de soie couleur de très haute qualité. Plus de 450 coloris différents sont fabriqués sur la dernière machine centenaire encore en fonctionnement en Europe. » Les Papeteries de Montsegur ont au fil des décennies su surmonter les difficultés qui se sont présentées à elles en prenant les bonnes décisions stratégiques.

A l'aide des documents et des vidéos répondez aux questions suivantes :



1. Montrez que l'entreprise a su faire face aux menaces et aux opportunités rencontrées en faisant évoluer son activité.

2. Identifiez les forces actuelles de l'entreprise.

Document 1 : Présentation des Papeteries de Montségur

Les Papeteries de Montségur produisent des papiers minces de grande qualité. Parfois appelés « papier mousseline », ils sont teintés dans la masse, résistants à l'eau, ignifugés. Nos papiers de soie sont référencés chez de multiples

clients dans les domaines de la cosmétique, la parfumerie, la fleur, la lingerie, la maroquinerie, etc. Sur demande, notre papeterie réalise des papiers personnalisés avec impression.

Document 2 : Papeteries de Montségur : la fine fleur du papier de soie

Les Papeteries de Montségur, créées en 1840, sont parmi les derniers représentants à produire du papier de soie sous nos latitudes. [Initialement spécialisée dans la production de feuilles de papier destinées à nourrir les vers à soie, l'entreprise est confrontée à la disparition de tels élevages. Ce qui] va contraindre les Papeteries de Montségur à chercher de nouveaux débouchés.

Pendant des années, c'est du papier hygiénique que l'entreprise va produire, mais aussi de la mousseline destinée à produire des confettis. Dans les années 1960, sous l'impulsion d'un fleuriste parisien qui compte dans sa clientèle de nombreux palaces, ambassades et ministères, elle va parvenir à produire du papier de soie teinté dans la masse, lequel, parce qu'il est également résistant à l'eau, va s'imposer comme LA référence.

La PME prend alors un virage stratégique qui va progressivement l'amener à devenir le partenaire privilégié des grands noms du luxe, secteur qui représente aujourd'hui 60 % de son activité annuelle (4,3 millions d'euros de chiffre d'affaires avec un effectif de 32 personnes). « À l'image des papiers olfactifs, ignifugés ou gaufrés que nous avons développés, nous n'avons eu de cesse d'innover, d'enrichir nos gammes au travers d'une palette de couleurs de plusieurs dizaines de références, mais aussi de proposer des solutions et des services différenciants qui apportent de la valeur ajoutée à nos clients », résume le dirigeant Rémi Danglade [...]. Les Papeteries de Montségur se sont aujourd'hui fixées comme objectif d'être les plus vertueuses possible. « Je veux que cette entreprise ait un bilan carbone quasi nul », ambitionne Rémi Danglade qui mise pour cela sur l'installation d'une chaudière biomasse pour produire la vapeur nécessaire à la fabrication du papier et pour chauffer les locaux. D'autres investissements sont également projetés, dans l'outil de production afin d'anoblir le papier [...].



Frédéric Rolland, echo-drome-ardeche.com, 12 mars 2020