

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

**ÉPREUVE DE MANAGEMENT  
DES ORGANISATIONS**

**Durée de l'épreuve : 3 heures  
Coefficient : 4**

Le sujet comporte 8 pages numérotées de 1/8 à 8/8

*L'usage des calculatrices n'est pas autorisé*

## CIRCULIB OU L'AUTOPARTAGE GROUVILLOIS

*La circulation automobile pose désormais de multiples problèmes, notamment dans les agglomérations d'une certaine importance.*

*Des solutions alternatives aux moyens de transports individuels commencent à se développer : vélos et voitures en libre service (autopartage).*

**Vous analyserez la situation de management présentée dans les annexes en effectuant les travaux suivants :**

- 1) Caractériser l'organisation Circulib : métier, finalités, statut juridique, taille, champ d'action, nature du pouvoir dans l'organisation.
- 2) Présenter l'intérêt que Circulib et Métropole Autopartage peuvent trouver dans leur relation.
- 3) Montrer en quoi le service apporté par Circulib présente à la fois des caractéristiques de service public et de service privé.
- 4) Définir la notion de partie prenante. Identifier les parties prenantes de Circulib et précisez en quoi elles sont intéressées par son activité.
- 5) Présenter les éléments utiles au diagnostic stratégique de Circulib.
- 6) Identifier, à partir de ce diagnostic, les problèmes qui se posent à l'organisation pour atteindre ses objectifs.
- 7) Proposer des solutions possibles pour résoudre ces problèmes.

### **Annexes :**

- Annexe 1 : Présentation du service Circulib
- Annexe 2 : Extrait du rapport du conseil d'administration à l'assemblée générale de mars 2012
- Annexe 3 : Partenaires et responsabilité sociétale
- Annexe 4 : Les ressources humaines
- Annexe 5 : L'organisation du management
- Annexe 6 : Rencontres nationales de l'autopartage, mai 2011 à Strasbourg
- Annexe 7 : Extrait de la délibération du conseil municipal de Grouville du 7/11/10
- Annexe 8 : Entretien avec Madame Jocelyne Étupa, directrice de Circulib

## ANNEXE 1 : Présentation du service Circulib

Ciculib est une Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC). 1 associé = 1 voix, quel que soit le nombre de parts qu'il possède.

Avec Circulib vous pouvez louer une voiture à Grouville pour une heure ou plus, en libre-service près de chez vous, 24h/24 et 7j/7. Pour bénéficier de ce service :

1. **Adhérez** au service
2. **Réservez** votre véhicule
3. Prenez le véhicule et **roulez** en toute liberté !



Le principe de l'autopartage est simple : les voitures appartiennent à Circulib qui les met à disposition de ses adhérents. Ceux-ci peuvent les réserver pour les utiliser ponctuellement en fonction de leurs besoins.

Ciculib est membre du réseau Métropole Autopartage au même titre qu'une dizaine de coopératives réparties sur la France qui offrent les mêmes services. Les adhérents de Circulib peuvent donc, grâce au réseau, bénéficier des services des autres coopératives lors de leur déplacement. Par exemple, un adhérent peut réserver par le biais de Métropole Autopartage une voiture auprès de la coopérative Autocommune située à Lille.

[www.Ciculib.fr](http://www.Ciculib.fr)

## ANNEXE 2 : Extrait du rapport du conseil d'administration à l'assemblée générale de mars 2012

L'année 2011 est la deuxième année de fonctionnement du service d'autopartage à Grouville.

### Activité :

L'activité s'est développée à un rythme à peu près conforme à ce qui avait été prévu. À la fin de l'année 2011, 323 contrats étaient référencés. Notre coopérative propose deux formules tarifaires :

- Basic : sans prise de part sociale ;
- Sociétaire : avec prise de parts sociales.

Avec un parc de 17 voitures, les locations se sont bien maintenues malgré les ouvertures de stations échelonnées pour représenter une moyenne d'utilisation des véhicules proche de 5,6 h facturées par jour et par véhicule soit 0,6 h de plus que fin 2010. Le parc est pour le moment sous-utilisé et la rentabilité ne sera atteinte qu'avec une moyenne d'utilisation de 7h par jour par véhicule.

Les courses de 10 à 20 km par sortie sont les plus nombreuses : près de 100 locations pour le mois de décembre 2011.

Le rythme de croisière n'est pas encore atteint et l'activité est de ce fait déficitaire.

## Résultats

Le chiffre d'affaires (CA) 2011 est de 166 211 €. Ce chiffre d'affaires est équivalent à celui qu'avait fait une autre structure identique en Provence en 2009 avec 20 véhicules et après 5 ans d'exploitation. Il était inespéré pour Circulib de l'atteindre deux ans après le lancement de l'activité.

Entre 2010 et 2011, on relève :

- Un accroissement de la marge par rapport au CA (+ 1,8 %) : malgré la hausse du coût du carburant, nous avons augmenté notre marge par prestation. Ce résultat a été facilité par le fait que la contribution financière de Circulib au fonctionnement du réseau Métropole Autopartage n'a pas évolué.
- Une diminution de la proportion des charges de personnel qui représentent aujourd'hui 37 % du CA (on vise généralement entre 30 et 33 % pour les sociétés de service).
- Une division par 2 des pertes.

Notre objectif est d'être rentable à compter de 2014.

## Perspectives 2012 : développement du service

En 2012, nous prévoyons donc, à effectif constant, d'ouvrir 4 nouvelles stations de 2 véhicules chacune, ce qui portera la flotte à 25 véhicules fin 2012.

Nous avons pris des contacts avec les communes périphériques de Grouville. Cette démarche répond à la demande formulée par la communauté de communes. Quelques unes d'entre elles ont répondu favorablement. Le principe général est que le démarrage de l'activité dans une nouvelle commune étant déficitaire, un soutien pour amorcer l'activité doit être trouvé.

*Source : Extrait du rapport à l'assemblée générale des sociétaires*

## ANNEXE 3 : Partenaires et responsabilité sociétale

Partenaires	Nature du partenariat
La Ville de Grouville	Attribution de places de stationnement
Grouvilagglotransport-SMTC (syndicat mixte des transports en commun)	Participe au capital de la coopérative (120 parts sociales pour 9 000 €)
La communauté de communes	Subvention de 3 000 €
ADEME (Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie)	Subvention de 58 000 € sur 3 ans pour l'équipement
Les entreprises d'insertion et les coopératives grouvilloises	Prestations de services sur la base d'un partage de valeurs communes
La Mission locale de Grouville	Transport de jeunes travailleurs

Dans la mesure du possible nous nous efforçons de travailler avec des partenaires locaux. Nous privilégions les entreprises coopératives partageant nos valeurs sociales et écologiques. Par exemple, nous faisons appel à *Alternative Nettoyage*, une entreprise d'insertion, qui participe à l'entretien de nos véhicules.

### **Un exemple d'action sociétale réalisée avec un partenaire :**

L'initiative « un véhicule pour l'emploi » impulsée par la mission locale de Grouville, permet à 7 jeunes de bénéficier d'un dispositif unique de transport pour se rendre sur leur lieu de travail la nuit, entre 3h et 7h du matin. Une Circulib est utilisée pour faire les 2 tournées de ramassage quotidiennes.

Le tarif étudiant/chômeur, qui représente 22 % des contrats, permet l'accès au service de personnes à faibles ressources. Cet effort financier important pour Circulib (estimé à 17 000 € pour 2011) n'a pas été soutenu par les collectivités territoriales en 2011, contrairement à 2010. De ce fait, le manque à gagner de Circulib s'accroît.

*D'après documents de l'entreprise*

### **ANNEXE 4 : Les ressources humaines**

L'équipe salariée de Circulib est composée de 3 salariés, 2 à temps plein, 1 à temps partiel :

- la directrice générale, Madame Jocelyne Étupa,
- une secrétaire commerciale,
- un technicien contrôleur.

La taille de l'équipe permet maintenant une bonne répartition des tâches et la gestion du quotidien.

L'implication des salariés reste très élevée malgré le niveau des salaires très faible. Cependant, les salariés revendiquent une augmentation de salaire et un alignement sur les minima de la convention collective de l'automobile. Les sociétaires ont pour objectif de satisfaire le plus rapidement possible cette revendication mais la situation financière actuelle ne permettra peut-être pas d'y répondre favorablement.

*Source : Extrait du rapport à l'assemblée générale des sociétaires*

### **ANNEXE 5 : L'organisation du management**

Le mode de management, associant un président bénévole et une directrice générale salariée permet de conserver un équilibre entre une gestion quotidienne et un œil extérieur pour les décisions stratégiques. De plus, un comité opérationnel qui se réunit mensuellement permet de faire un point sur les dossiers en cours. Les sujets méritant une décision formelle sont remontés au conseil d'administration qui se réunit tous les trimestres. Ce processus allonge la durée de la prise de décision par rapport à une entreprise classique.

Les salariés de Circulib sont associés aux décisions de la SCIC. Deux sont membres du conseil d'administration.

*Source : Extrait du rapport à l'assemblée générale des sociétaires*

### **ANNEXE 6 : Rencontres nationales de l'autopartage, mai 2011 à Strasbourg – extrait**

#### **Ça coûte combien ?**

Pour pouvoir bénéficier d'un service d'autopartage, l'utilisateur doit devenir adhérent. Il paye donc des frais d'inscription : de 50 € et laisse un chèque de caution, non

encaissé, pour la franchise d'assurance. Tous les mois, il s'acquitte d'un abonnement de 10 € par mois auquel viendront s'ajouter ses consommations, l'utilisation des véhicules étant facturée à l'heure et au kilomètre.

Tout le reste est inclus : le carburant et le nettoyage du véhicule est payable grâce à une carte dédiée à l'intérieur du véhicule. L'entretien mécanique et technique est assuré par le prestataire de services qui prend également en charge les frais d'assurance ainsi que la location de l'emplacement de parking réservé au véhicule.

La facture moyenne d'un utilisateur est d'un montant d'environ 60 € par mois.

Les utilisateurs ont également la possibilité de devenir sociétaires de la coopérative en achetant une ou plusieurs parts sociales dont le montant est de 75 €.

### **C'est bon pour la planète aussi ?**

En plus d'être « bon pour la planète », l'autopartage est « reconnu » d'intérêt collectif.

Pour les agglomérations et les villes, l'autopartage s'inscrit dans une politique de gestion de l'espace et des déplacements. Ces deux thématiques se retrouvent liées dans les problématiques environnementales d'actualité.

La réduction de la place de la voiture en ville est souhaitée par les habitants et les visiteurs au bénéfice des modes doux (marche à pied, vélo) et du cadre de vie (parcs, zones piétonnes...). L'autopartage permet de libérer de la place et de conforter le choix de ceux qui préfèrent les modes doux et les transports en commun au quotidien, puisqu'une voiture partagée remplace 7 à 8 voitures qui encombreraient sinon l'espace public.

*Source : extrait du dossier de presse*

### **ANNEXE 7 : Extrait de la délibération du conseil municipal de Grouville du 7 novembre 2010.**

Le conseil municipal autorise Madame le maire à adopter par arrêté l'attribution à Circulib de 19 places de stationnement réparties de la façon suivante : quatre places rue Oscar Soume, six places place Jean-Marc Delotre (parking de la mairie), deux places rue Théodore Degeant, quatre places avenue Robin Déboit et trois boulevard Christian Bourgeois.

*Source : extrait du procès-verbal de la délibération du conseil municipal*

### **ANNEXE 8 : Entretien avec Jocelyne Étupa, directrice de Circulib**

#### **La Gazette de Grouville (GG) : Madame Étupa, quel est le concept de Circulib ?**

**Jocelyne Étupa (JE) :** le concept de Circulib est un partage de l'usage d'une voiture. Celle-ci appartient à une coopérative, en l'occurrence Circulib, qui la met à la disposition de ses usagers adhérents. Ceux-ci payent un abonnement qui leur donne droit de réserver et de prendre un véhicule. L'utilisation est payante selon un double tarif : d'une part en fonction du temps d'utilisation, d'autre part en fonction du kilométrage parcouru.

#### **GG : concrètement, comment ça marche ?**

**JE :** nous associons deux systèmes complémentaires : un système de réservation par internet et un système embarqué fonctionnant par badge – délivré aux adhérents au moment de leur adhésion à la coopérative – de façon à pouvoir facturer nos

prestations, en fonction du temps d'utilisation et du kilométrage comme nous l'avons vu précédemment. Le badge permet aussi l'ouverture et le démarrage de la voiture. Le système de réservation permet aux adhérents de réserver une voiture à Grouville. Le système embarqué permet le contrôle de la durée d'utilisation et du kilométrage parcouru. Le paiement se fait en fin de mois lors de l'édition des factures.

**GG : quel est l'intérêt de ce service pour l'utilisateur ?**

**JE :** il permet aux personnes ne possédant pas une voiture d'en avoir l'usage en fonction de leurs besoins, lorsque ce besoin est occasionnel. Il évite ainsi la lourde charge financière que représente la possession d'un véhicule : coût d'achat, d'entretien, d'assurance et de stationnement. Les frais de mobilité sont donc réduits tout en permettant à l'usager adhérent de maintenir sa vie sociale, de pouvoir se positionner pour un emploi et de garder son autonomie de déplacement.

**GG : vous existez depuis maintenant deux ans. Tout va pour le mieux ?**

**JE :** je ne dirai pas que tout est parfait dans le meilleur des mondes. Cette activité n'en est qu'à ces balbutiements, l'autopartage n'est pas encore entré dans les mœurs. Il répond certes à un besoin nouveau mais le taux d'utilisation de nos véhicules prouve qu'il y a encore des marges de progression que nous devons franchir.

**GG : c'est-à-dire ?**

**JE :** l'activité n'est pas encore rentable. Notre objectif n'est pas le profit, cela se reflète dans notre statut de coopérative. Cependant, il nous faut tout de même atteindre l'équilibre car nous ne pourrions éternellement bénéficier de subventions publiques. Trouver le bon prix n'est pas chose évidente car il faut que le service reste attractif, d'autant plus que nous avons un objectif sociétal. Il nous faut améliorer le taux d'utilisation du parc de véhicules actuel et/ou accroître le nombre de voitures. L'amélioration du taux d'utilisation ne dépend pas que de nous. Bien sûr, le choix de la localisation des stations est primordial, mais nous n'avons aucune prise sur la demande, excepté le niveau du prix. Mais, nous ne pouvons diminuer ce dernier sans prendre le risque de détérioration de la rentabilité.

**GG : vous parlez de choix de localisation des stations, mais constatez-vous de fortes différences d'utilisation des véhicules ?**

**JE :** oui, certaines stations peinent à répondre à la demande, celles qui sont proches du centre-ville et de la zone d'activité commerciale, d'autres témoignent d'un taux d'utilisation insuffisant.

**GG : pourquoi ne pas vous recentrer uniquement sur les stations à forte demande ?**

**JE :** ce serait une solution... mais qu'en est-il de l'intérêt collectif ? Nous travaillons avec les collectivités locales ou des organisations qui en dépendent – mission locale et transports publics locaux par exemple. Nous avons un contrat avec celles-ci qui nous oblige à assumer une mission de service public : celle de mettre une partie de notre parc à la disposition d'actions spécifiques notamment pour assurer la desserte de certains quartiers périphériques.

**GG : quelles sont vos perspectives ?**

**JE :** dans un premier temps, nous allons changer de système d'équipement embarqué et de réservation. Ce nouveau système va être adopté par tous les membres du réseau Métropole Autopartage.

Nous en tirons deux avantages :

- la réalisation d'économies d'échelle suite à la mutualisation des charges ;
- la possibilité pour les usagers adhérents d'utiliser une voiture de n'importe quelle coopérative membre de Métropole Autopartage avec le même badge. Pour l'adhérent, cela signifie donc une extension des services de mobilité possible.

Enfin, dans un deuxième temps, nous envisageons de faire l'acquisition de nouveaux véhicules pour développer notre parc et étendre notre activité.

**GG : des embauches en perspectives ?**

**JE :** tant que notre parc ne dépasse pas les 30 voitures, de nouvelles embauches ne seront pas nécessaires. Au-delà, il faudra songer effectivement à embaucher ou à transformer notre temps partiel en temps complet.

**GG : comment allez-vous financer l'achat de nouveaux véhicules ? Votre situation financière le permet-il ?**

**JE :** la subvention de l'ADEME n'est pas encore totalement dépensée et nous permettrait d'acheter 3 voitures. Il nous faut trouver des financements pour acheter la douzaine de véhicules dont nous aurions besoin.

*Source : Les auteurs*