

**Session 2007**

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

**ÉPREUVE DE MANAGEMENT  
DES ORGANISATIONS**

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

Le sujet comporte 4 pages numérotées de 1/4 à 4/4

*L'usage de la calculatrice n'est pas autorisé*

## **Quelle stratégie face à de nouveaux concurrents plus performants ?**

Le marché des produits culturels et de loisirs s'ouvre à de nouvelles formes de concurrence. Les entreprises qui distribuent traditionnellement ces produits dans des magasins spécialisés doivent améliorer leur compétitivité pour conserver leur position concurrentielle.

**Vous analyserez la situation de management présentée dans les annexes 1 à 6 en réalisant les travaux suivants :**

1. Caractériser l'organisation «LOISIREL» : type, taille, statut juridique, ressources, métier.
2. Définissez la notion d'avantage concurrentiel ; identifiez les avantages concurrentiels que développée chaque forme nouvelle de concurrence à laquelle l'organisation Loisir est confrontée.
3. Analysez les performances commerciales de Loisir et expliquez pourquoi l'avantage concurrentiel, qui a permis à Loisir de se développer jusqu'ici, disparaît.
4. Identifiez la nouvelle stratégie choisie par Loisir et l'avantage concurrentiel qui lui est associé.
5. Présentez les moyens mis en œuvre par Loisir pour développer cet avantage concurrentiel.
6. Après avoir présenté les différents modes de rémunération possibles pour un salarié, indiquez, dans le cadre de Loisir, si le mode de rémunération actuel des vendeurs vous paraît pertinent compte tenu de sa nouvelle orientation stratégique.

### **Annexes :**

**Annexe 1 : Loisir, une « enseigne urbaine » dans la distribution de biens culturels et de loisirs**

**Annexe 2 : Une concurrence diverse**

**Annexe 3 : Loisir en chiffres**

**Annexe 4 : Interview de monsieur Duteil, PDG de Loisir**

**Annexe 5 : Extraits du journal interne de Loisir**

**Annexe 6 : Mode de rémunération actuel des vendeurs de Loisir**

## **Annexe 1 : Loisurel, « une enseigne urbaine » dans la distribution de biens culturels et de loisirs.**

Depuis sa création en 1970, la société anonyme Loisurel au capital de 300 millions d'euros distribue des produits de culture et de loisirs. Elle a mis l'accent sur le développement des ventes en ouvrant chaque année de nouveaux magasins en centre ville.

Loisurel propose, dans chaque magasin, un assortiment de six produits : livres, disques, micro-informatique, son, vidéo et photographie. Longtemps, Loisurel a été épargnée par la concurrence dans le domaine des biens culturels, car elle était la seule à proposer une gamme importante de produits culturels et de loisirs au sein d'un même espace commercial.

Elle évoluait alors dans une activité où régnait la petite librairie pour le livre, le disquaire pour la musique. À l'heure actuelle, les formes de la concurrence ont changé.

## **Annexe 2 : Une concurrence diverse.**

Loisurel a d'abord été concurrencée par des enseignes spécialisées dans les produits culturels (comme Virgin) ou technologiques (comme Darty).

Aujourd'hui, elle doit surtout faire face à de nouvelles formes de concurrence particulièrement agressives :

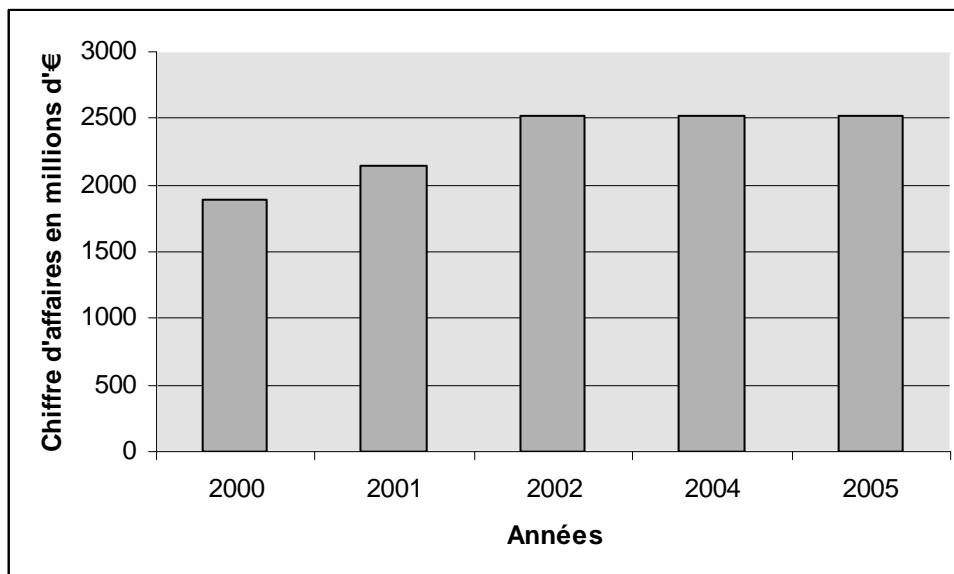
- les hypermarchés, qui appliquent une stratégie de prix bas ; dotés de moyens puissants, ils se sont attaqués au disque en créant des rayons spécialisés au sein de leurs magasins ; actuellement, une deuxième étape est franchie avec le déploiement d'enseignes spécialisées dans les biens culturels, comme le font actuellement les centres Leclerc,
- les marchands culturels et de technologies nouvelles en ligne : les produits culturels (le livre, le disque et la vidéo) ainsi que les produits informatiques, ont rapidement constitué les produits phares d'un commerce en ligne naissant ; proposant des prix attractifs et des délais de livraison rapides, ils gagnent chaque jour de nouveaux clients.

## **Annexe 3 : Loisurel en chiffres**

45 magasins répartis dans 30 villes en France.

En 2005, Loisurel a réalisé un chiffre d'affaires de 2 527 millions d'euros et un résultat net de 24 millions d'euros. Loisurel représente au total une surface commerciale de 75 000 mètres carrés, « Loisurel Paris » étant le magasin le plus grand, avec 3 500 mètres carrés. Près de 4 500 salariés y sont employés et on estime à plus de sept millions le nombre annuel de clients Loisurel. Son chiffre d'affaires la place parmi les 30 premières entreprises de distribution françaises et les 500 premières entreprises européennes.

### Évolution du chiffre d'affaires de Loisiriel



### Évolution des parts de marché de Loisiriel de 2003 à 2005

Parts de marché en %	2003	2004	2005
Disques	19	16,5	15
Livres	9	8,3	8
Micro-informatique	12	8,5	6
Produits son	8	7	5
Photo	16,5	16,2	15

#### **Annexe 4 : Interview de monsieur Duteil, PDG de Loisiriel**

**Question :** Loisiriel est confrontée actuellement à des difficultés commerciales. À quoi les attribuez-vous ?

**Réponse :** Cette situation résulte de la conjonction de deux facteurs : l'agressivité de la concurrence et l'évolution technologique des modes de distribution.

**Question :** Comment comptez-vous réagir ?

**Réponse :** Nos concurrents ont choisi de mener une stratégie visant à réduire les coûts au maximum, afin de vendre moins cher. Libre à eux de s'engager dans une guerre des prix suicidaire. Nous allons au contraire nous différencier en renforçant la qualité de nos prestations au service de notre clientèle, pour mieux la fidéliser.

**Question :** Concrètement, quelles actions allez-vous engager ?

**Réponse :** Nous menons une politique d'installation de nouveaux magasins à la périphérie des villes pour être plus proches de nos clients. Nous avons également mis en œuvre des actions en direction de nos vendeurs pour améliorer leurs performances en matière de conseil et d'assistance aux clients.

## **Annexe 5 : Extraits du journal interne de Loisirrel**

- « Notre « université » interne aide à intégrer les nouvelles recrues à travers un plan de formation et à professionnaliser les équipes, avec la création d'un parcours de carrière propre aux vendeurs. Au programme, les techniques de vente, d'achat ou de mise en place des produits dans les rayons, mais aussi des formations à l'animation d'équipe, à la qualité de service et à la gestion ».

- Témoignage de Pierre Dey, chef des ventes du magasin de Rouen : « Il faut rechercher la polyvalence. Ainsi, un vendeur en téléphonie doit être capable de renseigner un client sur un produit du rayon HI-FI. Tous les vendeurs vont recevoir une formation de trois semaines sur l'ensemble des produits high-tech... ».

- « Conformément à nos objectifs d'implantations nouvelles en périphérie des villes, pour mieux satisfaire nos clients, un nouveau magasin a été inauguré dans le centre commercial Belle-Épine à Thiais dans le Val de Marne ».

- « La plateforme logistique destinée à centraliser les retours clients est aujourd'hui opérationnelle. Nul doute que les délais liés au traitement des produits défectueux vont être sensiblement raccourcis ».

- « Réouverture, après travaux, de notre restaurant d'entreprise pour les salariés de nos magasins parisiens ».

## **Annexe 6 : Mode de rémunération actuel des vendeurs de Loisirrel**

Loisirrel a mis en place, dès sa création, l'individualisation des salaires. Les vendeurs sont essentiellement rémunérés à la commission, calculée par tranches, proportionnellement au chiffre d'affaires qu'ils réalisent.

### **Mode de calcul de la commission perçue par les vendeurs**

<b>Chiffre d'affaires mensuel réalisé</b>	<b>Pourcentage de calcul de la commission</b>
Inférieur à 12 000 €	10 %
Compris entre 12 000 et 15 000 €	14 %
Supérieur à 15 000 €	20 %

Exemple de calcul du salaire de monsieur Boiron, vendeur expérimenté pour le mois de novembre.

Chiffre d'affaires réalisé = 18 000 €  
Salaire : = (12 000 X 10 %) + [(15 000 – 12 000) X 14 %] + [(18 000 – 15 000) X 20 %]  
= 1 200 + 420 + 600 = 2 220 €