

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

**ÉPREUVE DE MANAGEMENT
DES ORGANISATIONS**

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

Le sujet comporte 5 pages numérotées de 1/5 à 5/5

L'usage des calculatrices n'est pas autorisé

L'innovation comme avantage concurrentiel

Sur un marché très concurrentiel, une innovation constitue un avantage déterminant. Cependant, à terme, la diffusion de cette innovation remet les concurrents à égalité et les oblige à rechercher en permanence d'autres sources d'innovation.

Vous analyserez la situation de management présentée dans les annexes 1 à 4 en réalisant les travaux suivants :

1. Caractérissez l'organisation Campomobile : type, statut juridique, taille, ressources, champ d'action.
2. Identifiez les stratégies successives de Campomobile jusqu'à l'arrivée de Jacques Gédéo.
3. Établissez un diagnostic externe de Campomobile.
4. Identifiez et justifiez la stratégie de Campomobile depuis 2005.
5. Comparez les styles de direction de Campomobile avant et après 2005.
6. Montrez comment le choix d'un nouveau style de direction permet à Campomobile de préserver et développer son avantage concurrentiel.

ANNEXES

Annexe 1 : L'offre de camping-cars

Annexe 2 : La clientèle des camping-cars

Annexe 3 : La société Campomobile

Annexe 4 : Interview de Jacques Gédéo

Annexe 1 : L'offre de camping-cars

Différents types de véhicules sont offerts sur le marché des camping-cars :

- le « fourgon aménagé » (3 % des ventes), véhicule commercial tôle équipé en camping-car, contenant un espace de vie assez réduit et permettant un accès aisé en ville ou sur les parkings ; camping-car relativement peu onéreux apprécié en général par une clientèle souvent assez jeune ;
- le « capucine » (21 % des ventes), véhicule assez massif et haut, formé d'une cellule rapportée sur une base (chassis-cabine) et contenant notamment un grand lit au-dessus du poste de pilotage (capucine), particulièrement adapté aux familles avec enfants ;
- le « profilé » (60 % des ventes), véhicule plus compact et moins haut que le modèle avec capucine, permettant d'accéder plus facilement à certains parkings, offrant moins de prise au vent sur route (économie de carburant et vitesse) et choisi généralement par les couples sans enfant ;
- l'« intégral » (16 % des ventes), véhicule assez volumineux, formant un bloc complet entre le poste de pilotage et l'espace séjour (d'où son appellation « intégral »), équipé de larges baies panoramiques notamment au poste de pilotage, et considéré souvent par les camping-caristes, comme le « must » en matière de véhicule de loisirs ; acheté principalement par les retraités aisés, certains l'utilisant parfois comme habitation principale...

Ce marché très concurrentiel est dominé par une entreprise française (35 % de parts de marché) suivie par son challenger allemand (25 % de parts de marché, spécialisé sur le segment « intégral »), devançant lui-même une entreprise italienne (10 % de parts de marché, présent sur tous les segments). De nombreux autres constructeurs se partagent le reste de ce marché très porteur, connaissant une croissance forte de 7 % par an en moyenne sur les cinq dernières années.

La concurrence s'exerce principalement à travers l'innovation. Ainsi, le confort peut sans cesse être amélioré ainsi que l'organisation de l'espace, notamment pour stocker des vélos, une moto ou même une petite voiture. Mais c'est surtout l'autonomie du véhicule qui nécessite le plus d'attention, en particulier le stockage de l'eau (120 litres sont nécessaires à un couple pour 36 heures) et l'autonomie énergétique. Les nouvelles attentes de la clientèle en matière d'écologie et de développement durable mobilisent également les bureaux d'études et les services de recherche et développement. Ainsi, depuis quelques années, le traitement des eaux usées et l'équipement en panneaux solaires progressent significativement. Ces dernières années, de nombreuses innovations technologiques ont vu le jour, par exemple le pré-cablage de série pour l'antenne satellite, les panneaux solaires, le lecteur DVD ...

Source : Les auteurs

Annexe 2 : La clientèle des camping-cars

Le marché des camping-cars

- C'est un marché en pleine expansion, qui a triplé en 12 ans (plus de 200 % d'augmentation d'immatriculations). 45 000 véhicules sont immatriculés par an soit environ 20000 véhicules neufs, le reste étant couvert par le marché de l'occasion.
- La part de marché de la location des camping-cars est de 8,4 % en 2002.

Le profil des camping-caristes

- Les acheteurs de camping-cars représentent majoritairement (42,8 % en 2002) une population d'une tranche d'âge de 51 à 60 ans (population dénommée « middle âge»). Plus de 80 % des acheteurs ont un revenu de 20 à 35 000 euros. Ce sont des actifs ou des retraités, de catégorie socio-professionnelle supérieure (cadres, professions libérales...). C'est une clientèle de jeunes seniors actifs à fort pouvoir d'achat.
- 95 % des camping-caristes se déplacent en couple et pour 64 %, le foyer est constitué de 2 personnes (en 2002).

Les pratiques des camping-caristes

- 76 % des acheteurs de camping-cars motivent leur achat par l'indépendance que procure le véhicule, 62 % parce qu'il permet de partir à tout moment, sans avoir à réserver, plus de 30 % pour la proximité avec la nature.
- Le camping-cariste pratique un tourisme d'itinérance et de découverte. Il ne reste pas plus de 2 à 3 nuits au même endroit. Il porte un intérêt au patrimoine culturel (visite des musées, sites, expositions...), aux animations locales (concerts, fêtes...), aux produits du terroir. Il fréquente les restaurants (environ 3 fois par semaine) et le commerce local.
- Si 96 % des camping-caristes voyagent essentiellement en France, 45 % se rendent à l'étranger. La destination favorite en France est la Bretagne, suivie de région PACA (Provence-Alpes-Côte d'Azur).

Les attentes des camping-caristes en matière d'équipement

- En France, le stationnement diurne ne pose pas de grosses difficultés aux camping-caristes pour 75 % d'entre eux. La nuit, seuls 21 % rencontrent des difficultés pour stationner.
- Le taux de satisfaction enregistré pour les bornes de services est de 89 % pour la facilité d'accès, de 83 % pour l'entretien et de 81 % pour la densité sur le territoire français.
- Les utilisateurs de camping-cars fréquentent peu les campings, puisque ceux qui les fréquentent moins d'une nuit représentent 60,6 %. Les raisons de fréquentation des campings sont avant tout la sécurité (52 %) et l'utilisation des sanitaires et lave-linge (42 %).

Source : Agence de Développement Touristique de l'Yonne, 2006.

Annexe 3 : La société Campomobile

Fondée en 1985 par Robert Gédéo, la société à responsabilité limitée Campomobile distribue d'abord du matériel de camping (tentes, accessoires divers), essentiellement en France. Son succès sur ce marché en expansion l'amène dès le début des années 90 à s'orienter sur le marché des véhicules de loisirs et plus particulièrement des camping-cars. En 20 ans, cette activité passe de 5 % à 83 % de son chiffre d'affaires tandis que les effectifs sont multipliés par dix, pour atteindre 157 salariés aujourd'hui. En 2005, à la suite du départ de son père, Jacques Gédéo prend la direction de l'entreprise et amorce une réorientation stratégique.

Avec une croissance de 15 % par an depuis 20 ans et une rentabilité multipliée par 10, Campomobile a eu un parcours exceptionnel avec un résultat atteignant près de 10 % du chiffre d'affaires. Elle dispose d'un site de production et d'assemblage récemment modernisé.

Campomobile a choisi de produire et distribuer deux types de camping-cars : « le profilé » et « l'intégral ». La technologie requise par ces modèles, et notamment par « l'intégral », l'amène à innover en permanence pour faire face à la concurrence, répondre à la demande de la clientèle et anticiper leurs attentes.

La plupart des composants, en dehors de la partie automobile – achetés à des constructeurs automobiles – sont fabriqués et assemblés en interne. La taille de la société lui permet en effet des économies d'échelle. Très logiquement, la croissance des volumes permet d'améliorer la productivité, la société privilégiant l'affectation de ses gains à la baisse des prix plutôt qu'à la hausse des marges. Les produits Campomobile sont dans l'ensemble d'un bon rapport qualité/prix.

Répartition du chiffre d'affaires de la société Campomobile

		2005		2006		2007	
		En millions d'euros	En %	En millions d'euros	En %	En millions d'euros	En %
Véhicules de loisirs	Profilé	140,3	54,6	127,8	47,2	120,2	39,9
	Intégral	72,9	28,4	96,7	35,7	133,8	44,4
Équipements de loisirs		43,7	17	46,2	17,1	47,4	15,7
Total		256,9	100	270,7	100	301,4	100

Source : Les auteurs

Annexe 4 : Interview de Jacques Gédéo

Camping et loisirs : Pouvez-vous revenir sur votre arrivée à la tête de l'entreprise en 2005 ?

Jacques Gédéo : À mon arrivée à la direction de la société, j'ai constaté que la préoccupation essentielle restait la réduction des coûts de fabrication. Toute l'organisation de l'entreprise reposait sur cet objectif, avec une centralisation des décisions et un contrôle des résultats permanent. Dès qu'une unité de production s'écartait des objectifs de coûts, la direction réagissait, souvent de manière autoritaire, pour corriger cette situation. A l'inverse, l'atteinte des résultats était systématiquement récompensée par l'attribution de primes. Ce style de direction était très efficace dans une perspective de réduction des coûts, mais dans le cadre d'une concurrence de plus en plus forte, on ne pouvait se contenter de ce seul objectif quantitatif. Il nous fallait trouver le moyen de mobiliser toutes les ressources humaines disponibles, en termes de savoirs et de compétences.

Camping et loisirs : Comment cela s'est-il concrètement traduit ?

Jacques Gédéo : Pour faire émerger les idées nouvelles, j'ai mis en place des processus permettant la consultation de l'ensemble des salariés. Nous avons par exemple systématisé la remontée d'informations par nos commerciaux afin d'anticiper sur les attentes de notre clientèle. Ces processus ont renforcé l'esprit d'équipe et m'ont conduit à déléguer progressivement une partie de mes décisions. J'ai également mis en place un système d'intéressement aux résultats. Aujourd'hui, notre management repose sur la confiance et la participation de chacun. L'étape suivante sera d'arriver à une définition collective des objectifs.

Camping et loisirs : Pouvez-vous nous parler de votre stratégie depuis 2005 ?

Jacques Gédéo : Ayant fait le choix du haut de gamme, nous avons développé de nombreuses innovations technologiques autour du confort et de l'aménagement de l'espace, mais aussi dans le domaine du développement durable : nous avons été l'un des premiers fabricants à équiper notre modèle « intégral » de panneaux solaires. Cette innovation a été suivie rapidement par l'ensemble de nos concurrents.

Camping et loisirs : Dans ce cadre très concurrentiel, quelles sont donc vos perspectives ?

Jacques Gédéo : Pour répondre plus rapidement que la concurrence aux exigences de la clientèle, nous avons développé un système informatique qui nous permet de gérer plus efficacement les échanges d'information entre nos clients, les commerciaux, les techniciens et les fournisseurs. Cela nous permet de garantir aujourd'hui la livraison d'un « intégral » un mois après sa commande au lieu de deux mois en moyenne chez la plupart de nos concurrents. Par ailleurs, dans le domaine commercial nous sommes les seuls à proposer une assistance téléphonique 24h/24h et 7 jours/7 permettant au camping-cariste de joindre à l'aide d'un numéro d'abonné (fourni lors de l'achat du camping-car) un professionnel l'aidant à résoudre d'éventuels incidents techniques sur le véhicule. Enfin, nous étudions des possibilités de partenariat avec certaines régions prisées par les camping-caristes comme la région PACA et la Bretagne, pour développer de nouvelles plates-formes de service et d'aires d'accueil destinées aux camping-caristes.

Source : Les auteurs