

Session 2009

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

**ÉPREUVE DE MANAGEMENT  
DES ORGANISATIONS**

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

Le sujet comporte 6 pages numérotées de 1/6 à 6/6

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

## **Le partenariat entre deux organisations : un outil pertinent pour assurer leur développement**

Pour mieux s'adapter à la demande, les organisations peuvent être amenées à conclure des partenariats, revoir leur stratégie et modifier leur structure.

**Vous analyserez la situation de management présentée dans les annexes 1 à 7 en effectuant les travaux suivants :**

1. Comparez les deux organisations présentées en mettant en évidence les caractéristiques communes et celles qui les différencient.
2. Procédez au diagnostic de Voyages Cars Loisirs.
3. Exposez le problème auquel l'entreprise Voyages Cars Loisirs se trouve confrontée.
4. Présentez les avantages et les inconvénients des deux solutions envisagées par le président d'Handivacances dans l'annexe 6.
5. Indiquez en quoi le partenariat avec Handivacances constitue une opportunité pour Voyages Cars Loisirs.
6. Qualifiez la stratégie mise en œuvre par Voyages Cars Loisirs dans le cas où ce partenariat se concrétiserait.

### **ANNEXES**

**Annexe 1 :** Perspectives du marché du tourisme en France aujourd'hui.

**Annexe 2 :** Fiche d'identité de Voyages Cars Loisirs.

**Annexe 3 :** Interview des dirigeants de l'entreprise Voyages Cars Loisirs par Jamel Benzéma, journaliste quotidien du tourisme.

**Annexe 4 :** Association Handivacances.

**Annexe 5 :** Marché du tourisme pour personnes à mobilité réduite.

**Annexe 6 :** Extrait du rapport moral du Président d'Handivacances sur l'activité en 2007 (Assemblée générale du 15 janvier 2008).

**Annexe 7 :** Proposition de Voyages Cars Loisirs à l'association Handivacances (Extrait de la lettre adressée à l'association par les dirigeants de Voyages Cars Loisirs)

## Annexe 1 : Perspectives du marché du tourisme en France aujourd'hui.

La consommation touristique a progressé l'an dernier de 3,8 %. La croissance du marché du tourisme est tirée essentiellement par le nombre croissant de touristes étrangers séjournant en France et par la hausse du trafic aérien. Les fondamentaux du marché sont solides et les perspectives bien orientées à moyen terme. Par contre à court terme, les risques de récession économique font craindre un tassement des ventes. Les intervenants du secteur se livrent à une concurrence très rude et les compagnies aériennes low cost gagnent rapidement du terrain. Mais, c'est dans la distribution de voyages que les bouleversements sont les plus spectaculaires. La montée en puissance d'Internet avive la concurrence dans ce secteur. Désormais, 25 % des ventes de produits touristiques passent par ce canal et voyages-sncf.com est la première agence de tourisme en ligne. La désintermédiation croissante de la vente de prestation modifie en profondeur la chaîne de valeur du secteur. La position des agences de voyage semble fragile même si certains acteurs réagissent en accroissant les ventes directes et en jouant la différenciation (stratégie de prix bas, montée en gamme...). Sont-ils en mesure de défendre leur part de marché ? Quel est leur avenir ? La recomposition de l'industrie touristique française est en marche et le paysage concurrentiel sera profondément modifié à moyen terme.

Document réalisé par les auteurs à partir de la présentation de l'étude d'Eurostat :  
« Les perspectives de l'industrie du tourisme en France.

## Annexe 2 : Fiche d'identité de Voyages Cars Loisirs

Voyages Cars Loisirs propose des voyages à prix modéré en autocars dans une ambiance solidaire et chaleureuse.

Dénomination sociale	Voyages Cars Loisirs
Activité	Prestation de services dans le domaine des loisirs et organisation de voyages en autocars
Secteur géographique	Région parisienne
Forme juridique	S.A.
Capital	300 000 €
Effectif	22 salariés
Localisation	19 rue Bastide 78 000 Versailles

Source : les auteurs

### **Annexe 3 : Interview des dirigeants de l'entreprise Voyages Cars Loisirs par Jamel Benzéma, journaliste quotidien du tourisme**

*Le QDT (Quotidien Du Tourisme) : Quel est le concept qui est développé par votre agence de voyages ?*

Les dirigeants : Notre entreprise a pour vocation de proposer des voyages à un prix très compétitif. La majeure partie des voyages que nous proposons s'effectue en autocar car c'est un moyen de transport dont nous maîtrisons les coûts, sauf ceux liés au carburant. Notre situation géographique nous permet d'offrir un échantillon assez vaste de voyages à destination des grandes villes de France et d'Europe.

*Le QDT : Quelle est la composition de votre clientèle ?*

Les dirigeants : Nous nous sommes focalisés sur deux segments de clientèle :

- Les étudiants : nous entretenons depuis longtemps un contact étroit avec des lycées, des écoles de commerce et d'ingénieurs. Grâce à notre notoriété auprès des BDE (Bureau des élèves), cette activité représente près de 70 % de notre chiffre d'affaires. Malheureusement, le développement des vols Low Cost nous fait une concurrence très vive et notre part de marché s'effrite. Cette concurrence des compagnies aériennes low cost entraîne une réduction progressive de nos ventes à destination des jeunes. Notre chiffre d'affaires sur le segment des étudiants diminue d'environ 5 % par an.
- Les personnes âgées : ce segment qui ne représente que 30% de nos ventes est prometteur. Les personnes âgées apprécient les voyages en autocar car elles souhaitent être prises en charge presque totalement. Chez nous, tout le voyage est programmé : visites guidées, lieux de restauration, d'hébergement etc... Elles n'ont à s'occuper de rien, sinon à se laisser conduire et goûter pleinement le plaisir du voyage. Par ailleurs, depuis le début de la création de notre SA, nous avons toujours essayé de faire en sorte que nos voyages soient entourés de convivialité et de chaleur humaine. Cela séduit les personnes âgées qui ressentent un sentiment de sécurité. Bref, nous garantissons des bonnes prestations avec une ambiance familiale.

Source : les auteurs

### **Annexe 4 : Association Handivacances**

L'association Handivacances est une association loi 1901, créée par Laurent Piery, paraplégique à la suite d'un accident de la route à l'âge de 22 ans. Les statuts ont été déposés à la préfecture de Versailles le 25 janvier 2000.

Au départ, l'idée d'Handivacances était d'aider les personnes à mobilité réduite à organiser leurs loisirs soit en individuel, soit en petits groupes : aide à la recherche d'informations sur l'accessibilité, mise en relation de personnes, recherche d'un transport adapté, de lieux de visite et de séjours bénéficiant du label Tourisme et Handicaps.

L'association rencontre tout de suite beaucoup de succès et attire de nombreux adhérents. Elle obtient alors en 2004 le statut d'association d'utilité publique, ce qui lui permet de recevoir des subventions des diverses collectivités territoriales.

Très vite le nombre de bénévoles ne suffit plus pour répondre aux demandes croissantes des adhérents qui dépassent les 3 500 début 2006. Laurent Piéry est amené à recruter 6 salariés pour faire vivre l'association. Quant à lui, il consacre l'essentiel de son temps à sensibiliser les pouvoirs publics pour obtenir des subventions et pour développer la mise en conformité des différents lieux publics.

La publication d'un guide du voyageur rencontre un grand succès. Handivacances se fait connaître aussi pour la qualité de ses conférences et pour l'organisation de journées de sensibilisation autour du handicap. Depuis 2006, le nombre de voyages et séjours proposés à ses adhérents ne cesse d'augmenter. La demande en ce domaine dépasse l'offre et l'association est dans l'obligation de refuser de nombreuses demandes d'inscription faute de disposer de suffisamment de moyens de transport et d'encadrement. Si les hébergements choisis sont en général bien adaptés aux personnes à mobilité réduite, l'association rencontre cependant en ce domaine plusieurs difficultés. En effet, l'aménagement des cars ne permet pas d'assurer un confort suffisant aux participants, les délais d'attente pour les visites sont trop longs, certaines journées sont trop denses en nombre de lieux visités, d'autres au contraire comportent trop d'heures de trajet. Pourtant, malgré les problèmes rencontrés, l'organisation de ces séjours et voyages constitue toujours la principale demande des adhérents.

Source : les auteurs

## **Annexe 5 : Marché du tourisme pour personnes à mobilité réduite**

Selon le site de l'association Tourisme et Handicaps, le nombre de personnes souffrant de déficiences motrices, sensorielles ou intellectuelles atteint près de 40 % de la population française, soit 22 millions de personnes (personnes âgées, personnes momentanément immobilisées, personnes souffrant de déficiences cardiaques, rénales, respiratoires...). La tranche d'âge la plus représentée correspond aux personnes de 60 ans et plus (74 %), suivie des 20-59 ans (26.2 %). Les déficiences motrices sont dominantes.

Comme chez les personnes valides, les personnes handicapées ont besoin de s'évader. Cependant, les difficultés qu'elles rencontrent pour se déplacer constituent un réel obstacle. Or, l'offre de services de tourisme adaptée à ces personnes est très insuffisante.

Ainsi, les prestataires du secteur généraliste sont absents du marché. En effet, les professionnels du tourisme considèrent comme une contrainte supplémentaire l'adaptation de leurs services à cette clientèle spécifique. Quelques rares prestataires spécialisés, tous situés à Paris, offrent des réponses sur mesure : Autres Voyages (pour les voyages à destination religieuses : Lourdes, La Mecque, Rome...), Vac'hands (pour les adultes handicapés mentaux), Gérard Pons Voyages (pour les adultes dialysés), I care (pour les handicapés moteurs...). C'est globalement un marché porteur très peu concurrentiel sur lequel l'offre reste largement inférieure à la demande.

Source : Les auteurs

## **Annexe 6 : Extrait du rapport moral du Président d'Handivacances sur l'activité en 2007 (Assemblée générale du 15 janvier 2008)**

Chers adhérents,

Au cours de l'année 2007, Handivacances a poursuivi la mise en place d'actions pour aider les personnes à mobilité réduite à mieux organiser leurs loisirs tout en faisant reconnaître leurs droits. Ainsi, nous vous remettons aujourd'hui la dernière version du guide du voyageur à mobilité réduite qui comprend toutes les nouvelles adhésions des professionnels du tourisme au label Tourisme et Handicaps. Comme d'habitude, nous attendons vos premières réactions et critiques à l'issue de cette assemblée générale. Par ailleurs, notre site Web a vu le jour en avril 2007 et le bilan de fréquentation est tout à fait prometteur : nous prévoyons de développer de nouvelles rubriques à la demande des internautes et un forum de discussion va être lancé dans le but de mettre en relation les personnes intéressées par notre mission. Cela permettra d'échanger sur les voyages ou loisirs auxquels vous avez participé.

Par ailleurs, le nombre de séjours et voyages organisés par notre association en 2007 a doublé. Malgré le succès de nos formules, nous rencontrons dans ce domaine un certain nombre de dysfonctionnements liés en grande partie à une explosion de la demande. Nous sommes bien conscients que malgré toute notre bonne volonté, nous n'avons pas actuellement les compétences suffisantes pour exercer le métier de voyageur et ne pouvons ainsi répondre correctement à votre demande.

C'est pourquoi nous envisageons en 2008 une réorganisation complète de ce secteur, plusieurs solutions s'offrent à nous :

- confier l'organisation de nos voyages à une entreprise spécialisée : nous avons rencontré dans ce but l'entreprise Voyages Cars Loisirs située dans notre ville. Elle semble intéressée et nous attendons leur proposition.
- Recruter cinq salariés (professionnels du voyage, chauffeurs guides et animateurs) pour prendre en charge cette activité, leur rémunération pourra être assurée en grande partie par les subventions obtenues auprès du Conseil Régional. [...]

Source : les auteurs

## **Annexe 7: Proposition de Voyages Cars Loisirs à l'association Handivacances (Extrait de la lettre adressée à l'association par les dirigeants de Voyages Cars Loisirs)**

Nous avons le plaisir de vous indiquer que nous avons bien étudié votre demande et décidé d'y répondre favorablement.

Je ne reviendrai pas sur les arguments que j'avais développés oralement lors de notre rencontre du 6 courant et qui démontrent amplement notre capacité à offrir des voyages attractifs en toute sécurité à vos adhérents.

Fort de son expérience dans l'organisation des voyages pour le troisième âge, Voyages Cars Loisirs est prête à assurer cette mission ambitieuse et citoyenne qui permettra à des personnes dépendantes de visiter les plus belles villes de France et d'Europe.

Cette mission est cependant exigeante et nous avons besoin de l'implication totale de votre association pour la mener à bien.

Tout d'abord, nous devons nous doter des ressources matérielles et humaines afin d'assurer le transport de vos adhérents dans des conditions maximales de confort et de sécurité. Ainsi nous projetons d'acquérir deux mini-bus spécialement conçus pour le transport de personnes à mobilité réduite. Pour ce faire, nous devons contracter des emprunts remboursables sur cinq ans auprès de notre banque. En outre, nous avons prévu de former deux accompagnateurs et de recruter trois chauffeurs de cars.

Nous avons aussi besoin de votre entière participation pour définir les séjours les mieux adaptés et les critères de constitution des groupes.

Pour toutes ces raisons, nous avons décidé de nous engager dans cette voie si vous nous accompagnez durablement notamment en nous assurant un volume annuel minimal de voyages.

Nous souhaitons donc conclure avec votre association un contrat de partenariat qui permettra de formaliser notre future collaboration en vue de satisfaire au mieux les désirs d'évasion de vos adhérents.

Source : les auteurs