

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

**ÉPREUVE DE MANAGEMENT
DES ORGANISATIONS**

**Durée de l'épreuve : 3 heures
Coefficient : 5**

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

L'usage des calculatrices n'est pas autorisé

LELANDAIS FERMETURES

Dans un environnement économique instable, associer une exigence de qualité à la mise en œuvre d'un système d'information performant peut permettre à une organisation d'asseoir son développement.

À l'aide de vos connaissances et des annexes 1 à 5, vous analyserez la situation de management en répondant aux questions suivantes :

1. Repérer les éléments caractéristiques de l'organisation Lelandais Fermetures.
2. Identifier le problème de management auquel a été confrontée cette organisation à ses débuts.
3. Repérer et analyser les choix stratégiques opérés par Lelandais Fermetures pour remédier à ce problème.
4. Analyser les ressources et les compétences de cette organisation puis en déduire son avantage concurrentiel.
5. Préciser l'objectif stratégique actuel de l'organisation puis indiquer les décisions prises par le dirigeant pour l'atteindre.
6. Exposer les facteurs de motivation qui ont incité les poseurs à s'engager chez Lelandais Fermetures.
7. Recenser les ressources sur lesquelles repose le système d'information de Lelandais Fermetures.
8. Montrer comment ce système d'information participe à la performance de Lelandais Fermetures.

ANNEXES

Annexe 1 : Découvrez Lelandais Fermetures

Annexe 2 : Entretien avec le dirigeant de Lelandais Fermetures

Annexe 3 : Lelandais Fermetures profite des avantages du réseau Internorm

Annexe 4 : Entretien avec un poseur

Annexe 5 : Lelandais Fermetures se forge une image de marque

Annexe 1 : Découvrez Lelandais Fermetures

La société Lelandais Fermetures, est implantée à Saint-Maur-des-Fossés (Île-de-France) où elle a ouvert son showroom¹ et basé son entrepôt. Liée à un secteur d'activité spécifique du bâtiment, celui de la serrurerie métallerie, cette organisation est spécialisée dans la fourniture et la pose d'équipements de fermeture pour les particuliers, les magasins, les restaurants. Elle commercialise des fenêtres, des portes, des volets et stores, des portails, des automatismes de fermeture.

Monsieur Jean-Claude Lelandais a fondé cette organisation en 2011 avec 7 500 euros de capital. Celle-ci propose des produits de qualité car son dirigeant a conclu un contrat de distribution lui accordant une exclusivité sur l'Île-de-France avec le chef de file et pionnier européen Internorm (marque autrichienne) qui fait référence en matière de robustesse des matériaux et de haute technologie. Monsieur Lelandais a recruté une équipe de poseurs qui possèdent un savoir-faire d'exception dont les compétences accompagnent des clients prestigieux dans des projets qui proposent un défi technologique.

Jean-Claude Lelandais s'appuie, au total, sur une équipe de neuf personnes dont un technicien conseil, deux commerciaux juniors, quatre poseurs, une assistante de direction. Son entreprise possède une flotte de quatre véhicules.

Cette SARL effectue ses chantiers exclusivement en Île-de-France. Son chiffre d'affaires provient pour 75 % des particuliers. Elle a obtenu le label Reconnu Garant de l'Environnement (RGE) qui permet à ses clients l'obtention d'un Crédit d'Impôt pour la Transition Énergétique (CITE) de 30 %. Ce dispositif légal sera prolongé en 2016.

Source : d'après www.lelandaisfermetures.com

Annexe 2 : Entretien avec le dirigeant de Lelandais Fermetures

Quelles ressources avez-vous mobilisées lors de la création de votre entreprise ?

« Nous avons sollicité un prêt d'aide à la création d'entreprise de 25 000 euros fourni par la Banque Publique d'Investissement (BPI) car j'avais un capital initial limité à 7 000 euros. Les fonds ont été utilisés pour l'achat de véhicules commerciaux, l'équipement informatique de la société, l'achat de logiciels bureautiques et la communication ».

Quels ont été vos principaux choix ?

« Les deux premières années, nos réalisations étaient standards donc je ne me démarquais pas de la concurrence. Dans un contexte de morosité du secteur d'activité, notre positionnement sur l'entrée et le milieu de gamme nous exposait à une concurrence très vive, ce qui contraignait fortement nos marges et freinait notre développement. Ainsi, l'impérative maîtrise de nos frais fixes nous imposait de recourir à la sous-traitance pour nos prestations de pose. En outre, nous manquions de visibilité et de notoriété.

¹ Showroom : Magasin qui permet d'exposer un assortiment de produits offerts à la vente.

J'ai alors pris la décision capitale de monter en gamme en privilégiant le fournisseur Internorm. J'ai aussi fait de mon showroom une vitrine de la technologie actuelle et déplacé celui-ci dans un endroit très accessible et visible. Dès lors, mon chiffre d'affaires a décollé et ma notoriété s'est développée. Précédemment, je réalisais mes chantiers avec une équipe de poseurs sous-traitants particulièrement efficace.

Mais le coût de la sous-traitance et le risque lié à la perte d'information me posaient problème. J'ai donc décidé de les embaucher en contrat à durée indéterminée (CDI). Pour la partie commerciale, j'ai instauré une réunion tous les mardis après-midi, durant laquelle nous analysons une feuille de résultats, sur tableur. Cela me permet de mesurer les écarts par rapport aux objectifs mensuels et d'effectuer une analyse fine de la situation : d'où proviennent mes clients, quels types de produits demandent-ils ? »

Comment l'entreprise entre-t-elle en contact avec sa clientèle ?

« En partenariat avec notre fournisseur, nous participons à un salon commercial d'envergure, la foire de Paris, qui génère de nombreux contacts. Mais la collecte de l'information ne s'arrête pas là : les demandes proviennent également de notre site internet, du showroom et du parrainage des anciens clients. Cela alimente notre base de données interne, laquelle enregistre les coordonnées des clients, le type de prestation à réaliser. À la signature du contrat, nous compléterons celle-ci par le chiffre d'affaires généré ».

Le système d'information joue-t-il un rôle central chez Lelandais Fermetures ?

« Le projet du client doit être soigneusement étudié. Le croquis établi par le commercial permet de voir la faisabilité de celui-ci. Un devis est envoyé au client par courriel. En cas d'accord, un contrat est rédigé et enregistré dans notre base de données avec une référence client. Notre commercial effectue alors un relevé plus détaillé des mesures avec le progiciel Autocad puis c'est l'assistante commerciale qui fait parvenir, par internet, la commande à notre fournisseur. Celui-ci nous communique par courriel la date de livraison et mon assistante contacte le client par téléphone pour fixer le jour de pose. Cette information est immédiatement basculée sur l'agenda partagé où l'on peut suivre l'évolution de nos chantiers. Le chantier terminé, le commercial fait signer au client un « procès-verbal de réception » des travaux avec la mention « certification conforme » (celle-ci indique la conformité des travaux au contrat de départ). Quelques semaines plus tard, nous procédons à une enquête de satisfaction. Ce retour d'information nous conforte sur le choix de qualité pour lequel j'ai opté. L'ensemble de nos clients est satisfait ou très satisfait. Nous collectons aussi les commentaires sur le réseau social de l'organisation. Mais j'ai également à ma disposition une source d'information permanente pour suivre les faits et gestes de mes concurrents : je suis abonné au site www.societe.com qui propose une option d'alerte dès que l'un d'entre eux fait l'objet d'une publication ».

À quelles contraintes devez-vous faire face ?

« La coordination de l'information me soucie : je dois réunir les données issues des différents supports et je n'ai pas une vision en temps réel de mon activité. Je cherche aujourd'hui à faire évoluer mon système d'information afin d'être encore plus réactif dans ma prise de décision. D'autre part, en matière de logistique, les marchandises me sont livrées par containers puis sont entreposées sur des palettes avec des risques de détérioration. J'ai aussi l'obligation légale de recycler les anciennes 16MGTIN1

fenêtres des clients en les apportant jusqu'à la déchetterie. Enfin, je me dois de suivre l'évolution législative liée aux avantages fiscaux, à la réglementation du travail ».

Quelles sont vos perspectives actuelles ?

« Nous sommes en phase de croissance : chaque année le chiffre d'affaires augmente de 50 %. J'ai pour objectif de rester sur cette cadence qui garantira notre développement, je recherche un emplacement pour l'ouverture d'une nouvelle agence. Le challenge est important, la charge de travail de chacun s'intensifie. J'effectue actuellement un recrutement ambitieux : deux poseurs, une assistante commerciale. J'espère ainsi faire face à ce défi ».

Source : entretien des auteurs avec Jean-Claude Lelandais

Annexe 3 : Lelandais Fermetures profite des avantages du réseau Internorm

D'après J.-C. Lelandais, nouvel adhérent : « Internorm a une gamme extrêmement riche et innovante. [...]. Il nous est alors facile de satisfaire notre clientèle qui est très variée : cela va du client qui souhaite acquérir un produit technologique au client qui compte en fin de mois, en passant par le client attiré par le design ; et à chacun, Internorm propose une solution ».

« Le pari est de proposer, en pleine crise, à nos clients des fenêtres innovantes et qualitatives, là où tout le monde essaie de tirer les prix vers le bas et tremble de l'arrivée des menuiseries low-cost². J'ai toujours considéré qu'il est plus facile de justifier un prix élevé qu'un prix bas, et avec Internorm c'est du bonheur car les différences sont vraiment flagrantes et contrairement à ce que l'on croit, les Français sont prêts à investir, mais ils veulent voir la différence ».

Source : d'après Verre et protection magazine n°82-83 / novembre-décembre 2014

Annexe 4 : Entretien avec un poseur

Quelles sont vos sources de motivation ?

« Nos prestations sont soignées et de qualité, c'est la culture ici ! Nous travaillons pour des clients renommés et nous sommes parfois exposés médiatiquement : comme lors de l'émission M6 Déco du 2 mai 2015 où l'on m'a vu œuvrer. Notre savoir-faire, reconnu par notre employeur, se traduit par une rémunération attractive. Notre nouveau statut de salarié nous offre plus de sécurité et de régularité dans notre activité et nous ne souffrons pas trop de la perte d'indépendance, car notre employeur nous consulte lors des décisions nous concernant, ce qui favorise une bonne ambiance de travail. Dans notre métier, si l'on n'y fait pas attention, on a vite fait de se trouver isolés, car on passe l'essentiel de notre temps sur les chantiers. C'est important pour nous de voir que le patron veille à cela, en nous donnant tous les moyens de communiquer et de nous sentir vraiment impliqués ».

² Low-cost : Bas coûts. Modèle d'entreprise caractérisé par une proposition de prix attractive aux clients contre une offre de produits et de services réduite à l'essentiel.

Pouvez-vous nous décrire l'organisation de votre travail ?

« Nous travaillons en binôme. À partir de l'agenda partagé, nous prenons connaissance des chantiers à entreprendre. Nous avons pour obligation d'arriver chez notre client à 8h30, ce qui lui évite de s'inquiéter. Sur place, j'utilise les relevés techniques du commercial et je vérifie qu'ils correspondent bien aux travaux à effectuer. Nous restons en lien permanent avec l'entreprise grâce aux smartphones mis à notre disposition par le patron. Si un chantier prend du retard par rapport à la planification, alors nous remontons l'information à la secrétaire de direction qui modifie l'agenda partagé. Celui-ci nous facilite la tâche, en optimisant notre planning de travail. Le patron s'attache à nous fournir des outils de collaboration modernes, ce qui contribue à la qualité de nos conditions de travail, en évitant les coups de stress que génèrent les défauts de communication. Et puis cela nous permet d'avoir des échanges de grande qualité avec les commerciaux, ce qui permet d'améliorer la qualité globale du travail. Ainsi leurs estimations sont souvent vraiment très proches du temps réel d'intervention ».

Comment mesurez-vous la satisfaction des clients ?

« Dans ce secteur d'activité, le client paie un acompte de 40 % du prix de la prestation lors de la commande. L'ensemble de nos clients règle le solde en fin de pose sans aucun problème, satisfait du produit installé. Pour nous, c'est un gros avantage : être confronté à un client mécontent, ce n'est pas agréable. En plus, l'utilisation de l'agenda partagé nous permet à la fin d'un chantier de retourner chez un client pour un dernier ajustement ».

Source : entretien des auteurs avec Ernest Daveine

Annexe 5 : Lelandais Fermetures se forge une image de marque

Guy Savoy, chef cuisinier trois fois étoilé au guide Michelin, décide de transformer son illustre salle à manger privée du 13 rue Troyon à Paris, qui a accueilli dernièrement Barack Obama et François Hollande, en écailler³ à son image, c'est-à-dire haut de gamme. Il confie l'ouvrage aux équipes de l'architecte Jean-Michel Wilmotte [...]. Notre mission a été de fabriquer une fenêtre à guillotine⁴ motorisée permettant de faire de la vente d'huîtres à même le trottoir. Notre principale difficulté a été [...] le planning : nous avons six semaines de délai et nous avons dû nous coordonner aux autres corps de métier. [...] La seconde difficulté a été la mise en œuvre de ce châssis très lourd, [...] avec l'exigence que la fenêtre soit fermée pour des raisons de sécurité. Nous avons bien évidemment relevé ce défi prestigieux et accompli notre mission avec une réelle satisfaction.

Source : www.lelandaisfermetures.com

³ Écailler : restaurant qui propose des huîtres.

⁴ Fenêtre à guillotine : fenêtre qui coulisse verticalement.