

**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.

TOUTENKAMION

Dans un environnement fortement concurrentiel, les petites organisations ne peuvent pas toujours uniquement compter sur leur savoir-faire. Certaines doivent également grandir pour se maintenir sur leur marché.

À l'aide de vos connaissances et des annexes 1 à 5, vous analyserez la situation de management proposée.

1. Repérer les éléments caractéristiques de l'organisation Toutenkamion.
2. Identifier et justifier le mode de production et l'organisation du travail choisis par Toutenkamion.
3. Montrer que ces choix ont permis à l'organisation Toutenkamion de construire un avantage concurrentiel.
4. Élaborer le diagnostic externe de l'organisation.
5. Formuler les problèmes de management rencontrés par l'organisation Toutenkamion.
6. Présenter les options stratégiques mises en œuvre par l'organisation pour répondre à ces problèmes et apprécier leur pertinence.

ANNEXES

Annexe 1 : Présentation de la société Toutenkamion

Annexe 2 : Toutenkamion, la polyvalence mobile

Annexe 3 : L'entreprise de Ladon aimerait atteindre une taille plus importante et exporter encore davantage

Annexe 4 : Toutenkamion acquiert une entreprise dans l'Ain

Annexe 5 : La conciliation vie professionnelle – vie personnelle « *design by Toutenkamion* »

Annexe 1 : Présentation de la société Toutenkamion

Depuis plus de 80 ans, Toutenkamion est le *leader* européen pour la conception et la réalisation d'unités mobiles sur porteurs, remorques, semi-remorques. Cette société anonyme au capital de 1 870 000 euros transforme des remorques de camions en unités mobiles : salles de cinéma, studios de télévision, cliniques itinérantes...

Grâce à sa technologie, Toutenkamion a réalisé plus de 2 000 véhicules livrés dans près de 30 pays dans le monde.

Toutes ces unités ont intégralement été réalisées sur le site de Ladon dans le Loiret. L'intégration de tous les métiers, compétences et moyens nécessaires à la réalisation des unités les plus complexes, permet à Toutenkamion de proposer à ses clients des coûts et des délais très compétitifs, une parfaite maîtrise du projet, une qualité homogène et irréprochable.

L'écoute et l'accompagnement des clients tout au long de la vie du projet constituent l'atout majeur de l'organisation pour répondre aux demandes spécifiques.

Toutenkamion intervient dans les domaines les plus complexes tels que : l'audio-vidéo, l'événementiel, la formation, le médical, le militaire, la compétition...

Source : les auteurs, d'après le site www.toutenkamion.com

Annexe 2 : Toutenkamion, la polyvalence mobile

Chez Toutenkamion, à Ladon, les salariés sont responsabilisés. Ils peuvent aménager leurs horaires, du moment que le travail est fait et que le nombre de présents est suffisant. Et au sein de cette entreprise qui occupe 12 000 m² couverts et qui connaît peu de concurrents localement, chacun participe, à sa manière, au travail de recherche. « Nous nous considérons comme une association d'artisans », souligne le PDG, Stéphane Girerd.

Toutenkamion construit des « unités mobiles » hors norme, des camions qui se déploient, qui deviennent podiums, ou salles de cinéma. Elle fabrique aussi, clés en main, des studios de télévision roulants, des centres de don du sang, des camions équipés de simulateurs de conduite de char pour une armée étrangère, des points de vente mobiles... Leur réalisation nécessite, en moyenne, 2 000 heures de travail. Le camion le plus coûteux a atteint cinq millions d'euros.

Le bureau d'études, grâce à des outils informatiques développés en interne, dessine les plans pour ces commandes passées à l'unité, ou rarement à plus de cinq exemplaires. Ensuite, chaque chef d'équipe s'en saisit pour imaginer les équipements. Les panneaux composites de la carrosserie, par exemple, sont différents pour chaque commande. « La conception s'arrête à la livraison », sourit Stéphane Girerd. [...]

Les salariés se sont, le plus souvent, formés sur le tas, en interne ou à l'extérieur.

« Nous faisons de gros efforts de formation. Trois titulaires de Bts sont ainsi devenus ingénieurs, grâce aux cours du Cnam¹. Nous sommes dans un secteur de niche. Il n'y a pas de formation adéquate. Et les technologies sont de plus en plus compliquées », explique le président.

Entré sans diplôme, le chef électricien est aujourd'hui capable d'aménager un studio de télévision ultramoderne et a appris l'anglais tout seul pour dépanner ses clients du bout du monde ! Près des trois quarts du chiffre d'affaires se fait à l'étranger, au Moyen-Orient, en Asie, en Afrique, à raison de 10 à 70 livraisons annuelles.

Source : La République du Centre, 02/10/2014

¹ Cnam : Conservatoire des arts et métiers, école de formation professionnelle supérieure

Annexe 3 : L'entreprise de Ladon aimerait atteindre une taille plus importante et exporter encore davantage

Le Pdg, Stéphane Girerd, innove, modernise ses ateliers de fabrication d'unités mobiles, souvent médicales. Il espère acquérir d'autres sociétés, et vendre encore davantage d'unités mobiles à l'export. [...]

L'entreprise, dirigée par Stéphane Girerd, veut vendre ses cliniques itinérantes, ses cars de télévision, voire ses cinémobiles, dans de nouveaux pays étrangers.

L'export représente déjà 71 % du chiffre d'affaires. En 2016, Toutenkamion a ainsi vendu seize camions-cliniques pour la première fois au Pakistan. « Un travail de longue haleine : les premiers contacts datent de 2009 ! », souligne Stéphane Girerd. Il a aussi envoyé des unités mobiles, souvent à vocation médicale, au Burkina Faso, en Arabie Saoudite, au Qatar (une clinique mobile suit ainsi l'émir dans tous ses déplacements) et au Koweït. Du coup, l'activité a augmenté de 30 % en 2016 pour atteindre 9,4 millions d'euros.

Pour passer à la vitesse supérieure, Toutenkamion doit suivre au moins deux voies. L'entreprise veut renforcer son réseau de sept distributeurs (en Chine, au Pakistan, au Koweït, en Arabie Saoudite, au Qatar, au Maroc et en Iran). Elle désire également acquérir une taille plus importante, en doublant, voire plus, le nombre de salariés (80 actuellement). Pour cela, Stéphane Girerd pense acquérir des entreprises complémentaires.

Des livraisons sont déjà prévues au Pakistan, en Arabie Saoudite, au Koweït, et au Qatar. « Nous travaillons par exemple sur une très grosse clinique pluridisciplinaire mobile pour les salariés des champs pétrolifères du Koweït. Ouverte, sa surface sera de 60 m². Elle peut répondre à deux fonctions : aux urgences, sans cloison, pour le tri des blessés ; avec les cloisons, elle peut accueillir un laboratoire de prélèvement de sang et d'urine, un cabinet d'audiométrie², un cabinet de radiologie des poumons et un cabinet médical », explique Stéphane Girerd.

Il a aussi en projet des cars studio de télévision pour la Chine et aimerait percer en Afrique.

L'entreprise de Ladon a tout de même un projet important pour la France. Elle construit une unité de télé-imagerie qui sera testée, ce printemps, pour deux ans, en Midi-Pyrénées. Elle comprendra une mammographie, une radiographie, et un robot d'échographie, réalisé par AdechoTech, en Indre-et-Loire. L'unité ira auprès des maisons de retraite qui pourront ainsi bénéficier de diagnostics à distance. « Le planning de rendez-vous est complet pour deux ans ! » Le camion utilisera des solutions énergétiques durables : panneaux photovoltaïques et pile ion-lithium dernière génération.

Si la lutte contre la désertification médicale s'intensifie, Toutenkamion aura de quoi tracer sa route, même en France...

Source : La République du Centre, 13/02/2017

Annexe 4 : Toutenkamion acquiert une entreprise dans l'Ain

Toutenkamion, à Ladon, vient d'acquérir l'entreprise Brevet - située à Viriat (Ain) - auprès de ses actionnaires ACG Management et Capelia. Les deux entreprises sont de taille identique : 80 salariés chacune, 9,4 millions d'euros de chiffre d'affaires pour la première et 8,5 millions pour la seconde.

Stéphane Girerd, le Pdg de Toutenkamion (qui devient donc aussi Pdg de Brevet), se réjouit de cet achat qu'il prépare depuis juillet dernier : « L'entreprise était à

² Audiométrie : méthode d'examen pour mesurer l'audition

vendre. Pour nous, ce n'est pas une opération à court terme, mais cela nous permet de changer de dimension ».

Toutenkamion est spécialisée dans l'aménagement de caisses spéciales pour les camions que l'entreprise de Ladon transforme en cinéma, clinique, restaurant, car de télévision, centre de formation, etc. Une activité que la société exporte à 71 % (notamment au Moyen-Orient), même si le marché français semble retrouver du dynamisme.

Brevet, qui n'exporte pas, va pouvoir profiter de cette opportunité. L'entreprise est spécialisée dans l'aménagement et la transformation des cabines de poids lourds et de véhicules spéciaux sur mesure. « Nous allons pouvoir partager des frais commerciaux, être présents sur les mêmes salons, faire profiter les deux entreprises de nos calculs de structures. Mais cette acquisition nous permet surtout d'adopter des compétences complémentaires dans l'aménagement des cabines de camions, de disposer de plus de souplesse en cas de surcharge de travail, d'avoir plus de capacités d'innovation, et d'être plus compétitif à l'export, pour concurrencer les Américains », explique Stéphane Girerd.

Brevet doit garder tous ses effectifs dans l'Ain. « C'est à trois heures de route, par l'autoroute. C'est très pratique », souligne le Pdg qui a d'autres idées pour l'avenir.

Toutenkamion a déjà racheté des entreprises, toutes revendues au fil des années. Mais c'est la première fois qu'une filiale aura la même envergure que la société mère.

« Nos concurrents hollandais et britanniques ont déjà été rachetés par de gros groupes chinois et américains. Nous n'avons pas le choix si nous voulions survivre. Comme nous ne voulions pas être rachetés, il fallait grossir. De plus, les taux d'intérêt du moment nous permettaient d'emprunter à des taux très attractifs.

Source : La République du Centre, 7/06/2017

Annexe 5 : La conciliation vie professionnelle – vie personnelle « *design by Toutenkamion* »

Les horaires classiques de l'entreprise sont de 8h00 à 17h00, avec 1h30 de pause déjeuner.

Chaque salarié dispose d'une feuille d'heures sur laquelle il note quotidiennement le temps passé par mission et client. L'objectif est de facturer en conséquence et d'effectuer un suivi quotidien de l'évolution des prix de revient des projets.

Ce système offre une souplesse horaire selon le niveau d'activité : un salarié peut signaler à son chef de métier qu'il viendra une heure plus tôt ou plus tard pour avancer sur ses missions. Si l'activité le permet et que le compagnon en a besoin, il peut indiquer à son chef de métier, après échange avec l'équipe, qu'il sera absent l'après-midi et utiliser quatre heures dans son compte d'heures.

Quatre salariés bénéficient d'horaires aménagés (de 30 à 38,25 heures, en sachant que le format standard est de 39,50 heures).

Trois salariés effectuent leurs tâches par télétravail un à deux jours par semaine.

Trois salariés bénéficient également d'horaires décalés (prise de poste plus tôt, pause déjeuner raccourcie ou départ plus tard).

Les objectifs attendus par Toutenkamion :

- L'adaptabilité : l'activité de l'entreprise peut connaître des variations assez sensibles qui modifient la charge de travail. Le salarié est disponible lors des

périodes de fortes charges et utilise son compte d'heures en fonction de ses besoins et lorsque la charge de travail le permet.

- La fidélisation : les conditions de travail satisfaisantes permettent notamment de concilier vie professionnelle et vie personnelle, favorisant ainsi l'attachement du salarié à l'entreprise.

- L'implication : l'amélioration de la performance économique et sociale de l'entreprise grâce à l'implication des salariés (chiffre d'affaires en hausse, absentéisme diminué de deux points...) a amené les actionnaires majoritaires à distribuer gratuitement une partie du capital aux salariés sous forme d'actions.

- La culture d'entreprise : la communication est ouverte. Les salariés s'expriment dans l'objectif d'améliorer l'efficacité de l'organisation du travail : ils sont forces de proposition.

Source : les auteurs