

**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.

Garage Lecomte

Pour assurer sa pérennité, une entreprise doit prendre des décisions stratégiques en tenant compte de son environnement par nature évolutif et instable. Cette prise de décision doit être réfléchie pour assurer la réalisation des objectifs souhaités.

À l'aide de vos connaissances et des annexes 1 à 4, vous analyserez la situation de management proposée.

1. Repérer les éléments caractéristiques de l'organisation Garage Lecomte.
2. Relever des éléments de diagnostic externe de cette organisation.
3. Formuler le problème de management auquel l'organisation Garage Lecomte se trouve confrontée actuellement.
4. Identifier la décision prise par Adrien Lecomte pour résoudre ce problème et détailler les étapes du processus ayant mené à cette décision.
5. Montrer que cette décision relève du management stratégique et présenter les décisions opérationnelles qui permettront de l'accompagner.
6. Caractériser la nouvelle organisation du travail envisagée et en exposer les avantages pour l'entreprise d'une part et pour les salariés d'autre part.

ANNEXES

Annexe 1 : Garage Lecomte, une entreprise en mutation

Annexe 2 : La Réunion, une économie moderne

Annexe 3 : Évolution et tendance du marché automobile et du parc de voitures à la Réunion

Annexe 4 : Entretien avec le gérant-fondateur de Garage Lecomte

Annexe 1 : Garage Lecomte, une entreprise en mutation

Plus jeune, Adrien Lecomte était déjà passionné des voitures et de la mécanique. Il a donc suivi une formation de mécanicien puis de carrossier dans un lycée de l'île de la Réunion. Après sa formation de mécanicien automobile commencée à l'âge de quatorze ans et l'obtention de son CAP, Adrien Lecomte entre dans la vie active comme mécanicien chez un garagiste indépendant. Riche d'années d'expérience en tant que salarié, il décide de devenir son propre patron et s'installe en 2006 à Sainte-Marie.

Situé au centre-ville de Sainte-Marie, le Garage Lecomte, créé sous la forme d'une Société à responsabilité limitée (SARL), occupe alors un emplacement peu approprié. Adrien Lecomte décide donc en 2008 de solliciter l'aide de la mairie. Cette dernière propose une parcelle mieux placée dans une zone attractive et qui offre la possibilité de créer une extension.

Quelques années s'écoulent, et pour améliorer les conditions de travail des salariés, conserver le niveau de qualité des services et redynamiser l'entreprise, Adrien Lecomte effectue des travaux :

- agrandissement de l'espace atelier intérieur et achat d'équipements spécifiques ;
- aménagement extérieur pour le parc d'automobiles d'occasion ;
- changement de la cabine de peinture ;
- création d'un bureau d'accueil.

Ces transformations ont mobilisé plus de 36 000 euros d'investissement.

Actuellement, la SARL emploie quinze salariés dont douze mécaniciens, deux collaborateurs administratifs et un commercial titulaire d'un Bts négociation et relation client (NRC). Accessible, fonctionnel et bien situé, le nouveau garage Lecomte offre des services et des compétences reconnus en réparation et maintenance de véhicules essence et diesel. En plus des services de mécanique, d'entretien et de carrosserie-peinture, le garage propose un parc de véhicules d'occasion soigneusement sélectionnés.

Sa clientèle est composée de 80 % de particuliers et de 20 % de professionnels. Depuis quelques années, l'entreprise se retrouve confrontée à des difficultés de paiement de ses clients particuliers. Quant aux clients professionnels, ceux-ci ont des besoins spécifiques. Ils disposent souvent d'une flotte de véhicules, véritable outil de travail, qui demande un entretien régulier. Pour ces clients, le délai de réparation est tout aussi important que l'objectif de qualité.

Source : les auteurs

Annexe 2 : La Réunion, une économie dominée par les services

La Réunion présente les caractéristiques d'une économie moderne, dont les services constituent la principale source de création de richesse. La tertiarisation¹ de l'économie réunionnaise se poursuit et l'ensemble des services (services marchands, services non marchands et commerce) représente 87 % de la valeur ajoutée de La Réunion.

¹ Tertiarisation : développement du secteur tertiaire.

Les services marchands (qui comprennent notamment l'économie numérique, les transports, le tourisme, les services à la personne et aux entreprises) créent 39 % de la richesse de l'île. Le tissu économique réunionnais est composé de 60 846 entreprises en 2016 dont 54,4 % dans les services marchands. Le commerce occupe la deuxième place avec 20,2 % du total.

La CINOR à l'écoute des artisans et de la petite industrie

En complément de ses grands projets économiques, la Communauté intercommunale du nord de la Réunion (CINOR) a la volonté d'offrir aux entreprises du secteur artisanal, de la petite industrie, du commerce et des services, des sites d'implantation favorisant leur accueil et leur développement sur le territoire.

La CINOR est une partenaire des entreprises de son territoire à travers sa présence dans divers organismes, sa volonté d'animer les parcs et zones d'activité et d'offrir des services urbains aux entreprises (collecte des déchets, mise en place d'un service de transport...).

La CINOR contribue également au développement de la promotion des TPE et PME de son territoire.

Sources : d'après <https://habiter-la-reunion.re> et <http://www.cinor.fr>

Annexe 3 : Évolution et tendance du marché automobile et du parc de voitures à la Réunion

Le parc automobile et le taux d'équipement des Réunionnais ne sont pas surdimensionnés (c'est même plutôt l'inverse) bien qu'ils augmentent régulièrement. Pourtant, le réseau routier, contraint par le relief de l'île, engendre des congestions systématiques aux heures de pointe, et les conditions météo peuvent même entraîner la paralysie du réseau.

Un taux d'équipement automobile raisonnable

On entend souvent qu'il y a trop de voitures à La Réunion et que les Réunionnais collectionnent le nombre de voitures par habitant. L'étude que vient de sortir l'INSEE démontre le contraire, en tout cas pour le taux d'équipement. En 2014, 221 000 résidents à La Réunion possèdent au moins une voiture, soit 71 % des ménages, contre 84 % pour les ménages de province en France. On compte ainsi une voiture pour 2,5 habitants sur l'île, contre une voiture pour 1,9 habitant en province. Ce taux d'équipement automobile est d'autant plus raisonnable qu'une voiture est souvent nécessaire à La Réunion pour se déplacer et se rendre au travail. Malgré le climat, les deux roues se substituent moins à la voiture qu'en province (5 % à La Réunion contre 10 % en province).

Immatriculations de véhicules neufs à La Réunion en 2016

Les marchés de véhicules routiers neufs poursuivent leur progression en 2016 à La Réunion.

Le gain d'immatriculations profite une nouvelle fois aux voitures essence, dont la part dans les immatriculations ne cesse de progresser, au détriment du diesel (- 15 points entre 2014 et 2016). Les motorisations alternatives (électriques, hybrides) sont stables aux alentours de 4 %.

Les ventes de véhicules utilitaires légers et de camionnettes bondissent en 2016. Les immatriculations d'autobus ou d'autocars reculent quant à elles de 11 % sur un an. Dans le transport de marchandises ou les véhicules spéciaux, le

démarrage du chantier de la nouvelle route du littoral a dû favoriser l'acquisition de véhicules adaptés. Dans le domaine agricole, les immatriculations de tracteurs ou autres engins augmentent aussi fortement en 2016.

Évolution du nombre d'immatriculations de véhicules professionnels neufs à La Réunion (hors voitures particulières)

	2014	2015	2016	Évolution 2015-2016 (%)
Immatriculations de véhicules professionnels neufs	8 897	9 287	10 117	8,9
Dont utilitaires légers et camionnettes	4 743	4 973	5 380	8,2

Source : SOes-Deal, RSVéRo

Taux d'équipement automobile à La Réunion

Les communes limitrophes des centres économiques, où le taux d'emploi est important et le niveau de vie plus élevé, sont celles qui ont les taux d'équipement automobile les plus élevés : Sainte-Marie, Étang-Salé, les Aviron, mais aussi des communes comme la Plaine des Palmistes ou l'Entre-Deux. À l'opposé, les communes les plus touchées par la pauvreté et le chômage sont celles où les taux d'équipement automobile sont les plus faibles : Le Port, Saint-Louis ou Saint-Benoît, ainsi que les communes rurales isolées à l'image de Sainte-Rose, Salazie ou Cilaos.

Sources : d'après INSEE Flash La Réunion n°118 – janvier 2018 et <http://www.reunion.developpement-durable.gouv.fr>

Annexe 4 : Entretien avec le gérant-fondateur de Garage Lecomte

Comment a évolué votre activité ces dernières années ?

Nous sommes installés depuis 2006 à Sainte-Marie et depuis trois ans, nous sommes confrontés à des difficultés grandissantes en termes de solvabilité de la part de nos clients particuliers. Nous avons constaté que les particuliers peinent à payer la prestation sur la réparation et l'entretien du véhicule. Même si au départ, le client accepte le devis, très souvent, il demande d'échelonner le paiement du montant de la facture sur plusieurs mensualités. L'entreprise, compte tenu de sa taille, n'a pas la trésorerie nécessaire pour supporter cette charge supplémentaire. De fait, les impayés s'accumulent et malgré les procédures engagées, les problèmes de trésorerie se multiplient.

En tant que gérant, comment comptez-vous réagir face à cette situation ?

Dans un premier temps, il nous a tout simplement fallu comprendre la nature exacte de nos problèmes. Nous avons donc recherché les causes expliquant l'absence ou le retard de paiement de nos clients. La qualité de nos prestations n'est pas remise en cause et les retours de nos clients restent positifs.

Il s'agissait en réalité d'un problème plus profond relatif aux difficultés financières de nos clients, lesquelles ne leur permettaient pas de payer dans les temps. La

dégradation de la conjoncture économique dont notre territoire souffre y est également pour beaucoup. Le taux de chômage est de 33 % actuellement. Le marché automobile de Sainte-Marie et des communes aux alentours est très concurrentiel sur le segment des particuliers. Nous avons donc décidé de développer notre offre aux professionnels dont le parc automobile doit être constamment entretenu, ce qui nous assure une activité stable et régulière.

Quelles sont les attentes de cette clientèle professionnelle ?

Les professionnels ont des besoins particuliers : ils ont plusieurs véhicules qui doivent impérativement être en état de rouler en permanence. Pour eux, le véhicule est un outil de travail. Le délai de remise en état du véhicule est tout aussi important que l'objectif de qualité de la réparation. Il nous faudra donc être vigilants sur les délais de prise en charge des véhicules et sur la qualité de nos prestations. Nous maîtrisons déjà l'aspect qualitatif de nos services mais nous devons fournir des efforts en termes de formation de nos salariés, d'acquisition d'équipements à même d'accueillir des véhicules plus imposants. À Sainte-Marie et dans les environs, on compte une cinquantaine de garagistes. Notre offre doit donc être bien pensée pour faire la différence.

Aviez-vous envisagé d'autres pistes d'action ?

Oui. Lors de notre phase de réflexion, nous avons retenu d'autres solutions telles que la vente d'accessoires et pièces automobiles, la location de voitures aux touristes, la réparation de véhicules électriques, le renforcement de la vente de véhicules d'occasion. Mais notre choix s'est porté sur le développement de l'offre aux professionnels pour des raisons financières, techniques et humaines. Certaines des solutions envisagées nécessitaient en effet de lourds investissements, de nouvelles compétences de la part de nos mécaniciens. De plus, notre tissu économique, composé de nombreuses entreprises, constituait une réelle opportunité de développement.

Quelles conséquences le développement de cette nouvelle activité va-t-il avoir sur votre quotidien ?

Aujourd'hui, les professionnels représentent 20 % de notre clientèle. Même si le bouche-à-oreille fonctionne bien, il nous faut nous faire connaître davantage. Je réfléchis actuellement à une communication commerciale efficace à destination de ce segment de clientèle ainsi qu'à une politique de prospection active. Cette prospection serait assurée par Alexis, notre commercial et par moi-même. J'envisage même une formation complémentaire pour nous deux. Par ailleurs, nous pensons également à proposer des formations complémentaires à nos mécaniciens, sur le plan technique, mais aussi en termes de gestion commerciale : afin de mieux répondre aux attentes des clients professionnels, nous allons nous organiser pour qu'un mécanicien prenne en charge le dossier complet du client, de l'accueil au SAV, en passant par la planification et la réalisation des travaux d'entretien et de réparation. L'idée est d'offrir un service complet et personnalisé à chacun de nos clients professionnels, tout en proposant une activité enrichie, plus épanouissante, à nos mécaniciens.

Côté investissements, cette nouvelle activité requiert un financement d'environ 70 000 euros comprenant le matériel et l'aménagement du site.

Source : les auteurs