

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

**ÉPREUVE DE MANAGEMENT
DES ORGANISATIONS**

Vendredi 04 avril 2014

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

Le sujet comporte 7 pages numérotées de 1/7 à 7/7

L'usage des calculatrices n'est pas autorisé

L'impact de l'environnement dans la prise de décision managériale

Le pilotage de l'organisation suppose la prise en compte de l'environnement qui agit sur son fonctionnement.

A l'aide de vos connaissances et des annexes 1 à 5, vous analyserez la situation de management en effectuant les travaux suivants :

1. Repérer les éléments caractéristiques de l'organisation Montbarbon.
2. Repérer les éléments du diagnostic externe de Montbarbon.
3. Formuler, à partir de ce diagnostic, le problème de management auquel la librairie a été confrontée.
4. Identifier l'option stratégique adoptée pour y faire face. Justifier ce choix.
5. Évaluer la pertinence de la stratégie mise en œuvre, à l'aide de critères d'évaluation de la performance.
6. Préciser si le versement d'une subvention par la région Rhône-Alpe s'inscrit dans les finalités de cette collectivité territoriale. Justifier votre réponse.

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Historique de la librairie Montbarbon

Annexe 2 : Les principales tendances du marché du livre

Annexe 3 : La fixation du prix de vente du livre

Annexe 4 : Entretien avec Philippe Montbarbon

Annexe 5 : Le label « Librairie indépendante de référence »

Annexe 1 : Historique de la librairie Montbarbon

Entretien avec le dirigeant actuel de la librairie, Philippe Montbarbon

Quelles sont les grandes étapes de l'histoire de la librairie Montbarbon ?

Philippe Montbarbon (P.M.) : Jean-Marie Montbarbon s'est vu décerner le « Brevet de Libraire » le 9 mai 1864. De petit magasin situé rue Foch à la fin des années 1800, la librairie s'est déplacée rue Maréchal Joffre au début du 20^{ème} siècle. Il y a eu de nombreuses évolutions, avec quelques dates remarquables, agrandissements en 1956, 1964, 1974, puis séparation de la librairie et de la papeterie en 1994. Ces changements se sont accompagnés de modifications de structure juridique : aujourd'hui la librairie existe sous forme de société par actions simplifiée. Elle est dirigée par mon frère et moi-même, son capital social s'élève à 500 000 euros.

Dernier changement de taille : le déménagement de la librairie, toujours en centre-ville, mais dans un lieu plus spacieux et à proximité d'un parking gratuit.

Parlez-nous de ce changement.

P.M. : Montbarbon est une grande librairie indépendante dite « généraliste ». Depuis la fermeture de nos principaux confrères, elle est devenue « la » librairie de Bourg-en-Bresse au côté de la Librairie du Théâtre qui est aussi implantée en centre-ville. Il n'est pas rare d'entendre les jeunes générations dire « on va chez ton-barbon ».

Au fil des ans, cette situation de quasi-monopole nous a permis de tenir sans évolution majeure dans l'offre que nous proposons à la clientèle. Plusieurs fois nous avons hésité à franchir le pas pour aller en « périphérie ». C'était une option à la mode à la fin des années 90, et elle nous aurait permis de pallier l'absence de surface suffisamment grande en centre-ville. Nous avons malheureusement trop longtemps hésité sur un projet qui a été compromis lorsque nous avons eu l'annonce de l'implantation d'une grande surface culturelle sur la ville.

À partir de cette date nous avons fait le « dos rond », d'autant plus que ce n'est pas une, mais deux grandes surfaces (Cultura et Espace culturel Leclerc) qui se sont installées. Ce qui, pendant trois ans, nous a fortement bousculés : les ventes ont alors chuté d'environ 35 %. Il nous restait à mourir, en cinq ans environ, ou réagir en centre-ville puisque la périphérie était pourvue.

Au mois d'avril 2010, nous avons appris qu'un commerce de 700 m² se libérait dans un lieu en devenir de la ville. Nous n'avons pas hésité plus de 24 heures, et le magasin a ouvert ses portes dans ce nouveau lieu le 29 avril 2011.

Nous ne regrettons pas notre choix car aujourd'hui l'activité se porte mieux et voit ses ventes augmenter à nouveau. Le chiffre d'affaires est passé de 2 333 000 € en 2010 à 2 539 000 € en 2011.

Certains de nos anciens clients sont revenus, d'autres nous découvrent, au total c'est 4 000 porteurs de la carte de fidélité qui nous font confiance, sans parler de la clientèle de passage.

Comment a été conçu ce nouveau lieu ?

P.M. : Nous nous sommes appuyés, pour concevoir ce nouveau lieu, sur notre groupement « Libraires Ensemble », qui nous a permis une approche très précise de l'utilisation des surfaces. Signalons aussi que nous avons pu bénéficier de l'aide de la Région Rhône-Alpes au titre de la subvention pour agrandissement et implantation de librairies.

Plusieurs éléments ont été pris en compte dans la conception de cette nouvelle librairie. D'abord, nous l'appelons encore « librairie », car nous sommes partis du principe qu'il fallait, pour reprendre l'expression de certains clients, « *redonner à la ville de Bourg-en-Bresse la librairie qu'elle méritait* ». Sachons rester modestes, mais force est de constater que le livre occupe les 4/5^{ème} de l'espace, et que la littérature, la jeunesse et la bande dessinée ont été développées.

Ensuite, sans être magasin multimédia, nous trouvions désolant de voir l'offre CD et DVD en centre-ville disparaître progressivement. Nous avons donc créé un rayon disques/vidéos où l'on retrouve l'ensemble des nouveautés, lors de leur sortie, à des prix « nouveautés », et un fond de sélections que nous qualifierons de plus qualitatives. Enfin, l'un de nos métiers d'origine qui est le stylo et le cadeau, est un rayon que nous avons réintégré avec une offre milieu-haut de gamme et fantaisie. L'objectif, est de correspondre aux deux mots qui sont devenus notre ligne directrice, *loisirs* et *plaisir* comme en témoigne notre nouveau slogan « *ma passion culture* ».

L'ouverture d'un espace de lecture et de flânerie à l'étage invite des jeunes de la ville à s'installer plus longuement pour le plaisir de la lecture en toute liberté.

S'installer dans ce nouveau lieu a-t-il bousculé l'organisation du personnel ?

P.M. : L'équipe de 19 personnes a adhéré complètement au projet : dans ce lieu qui est beaucoup plus spacieux et décroisé, les rayons se côtoient et le personnel est amené à être spécialiste de son rayon, mais il doit aussi pouvoir conseiller un lecteur dans un domaine différent. En permanence, sept vendeurs-conseils encadrés par deux responsables de magasin évoluent dans cet espace afin d'apporter le meilleur service possible à nos clients.

L'ouverture entre douze heures et quatorze heures entraîne une organisation plus complexe.

Comment envisagez-vous l'avenir ?

P.M. : Nous allons poursuivre un programme important d'animations et de rencontres avec les auteurs. Nous avons également une programmation de conférences, avec des partenariats extérieurs.

Par ailleurs, si le livre a encore un avenir certain dans sa forme papier, celui-ci va se faire grignoter au fil du temps. Le livre numérique va s'implanter doucement mais sûrement. Nous travaillons à la mise en place d'une borne numérique en magasin accessible également via le site internet : elle offrira la possibilité de télécharger des livres sur tablettes. Cette offre intéressera certainement les gros lecteurs puisque 100 % des nouveaux titres qui paraissent chez les éditeurs le sont aussi sous forme numérique.

Alors justement, pouvez-vous nous parler de votre site internet ?

P.M. : C'est un site qui nous permet d'être très visible dans les moteurs de recherche, et qui facilite la réservation (le site est connecté au logiciel de gestion des stocks) et la prise de commandes par les clients : il est amusant de voir que certains clients se connectent à n'importe quelle heure de la journée pour commander ou réserver. Les collectivités (lycées, bibliothèques...) adhèrent à ce mode de passation de commandes. Par ailleurs ce site reflète bien notre volonté d'ancrage dans la vie locale, puisque nous y publions les événements majeurs de la vie culturelle de Bourg-en-Bresse.

Source : d'après le site internet www.libraires-rhonealpes.fr

Annexe 2 : Les principales tendances du marché du livre

La nouvelle édition des « *Chiffres clés du secteur du livre* » (mars 2012) montre une relative stabilité du secteur du livre en 2011 : selon les instituts, les achats de livres des ménages ont été stables ou en très léger recul (de - 1,0 % à + 0,6 %). L'offre de nouveautés (64.300 titres, + 2 %) et de livres disponibles (622.000 titres, + 4 %) a continué à progresser, de même que le nombre de références achetées au moins une fois dans l'année (+ 2 %). La proportion d'acheteurs est également restée stable, autour de 52 % de la population de 15 ans et plus.

13 % des achats en 2010 ont été réalisés par internet (via les sites des grandes surfaces culturelles, des clubs, des librairies en ligne, et des pure players¹) et ces achats poursuivent leur progression. Simultanément, le repli des ventes en magasin des grandes surfaces alimentaires et du circuit des ventes par correspondance/clubs s'est poursuivi, ainsi que celui des plus petites librairies, les grandes librairies et les librairies spécialisées maintenant mieux leurs positions.

Malgré la progression du chiffre d'affaires du secteur librairie, la situation des différents acteurs est contrastée. Les librairies indépendantes éprouvent de grandes difficultés à maintenir leur activité : en effet, elles subissent l'intensification de la concurrence des autres circuits de distribution : celle des grandes surfaces spécialisées dans le multi-culturel type FNAC, Virgin...

Source : site internet www.dgmic.culture.gouv.fr

Annexe 3 : La fixation du prix de vente du livre

La loi du 10 août 1981 pose le principe d'un prix unique de vente du livre, fixé par l'éditeur², les libraires pouvant pratiquer une remise de 5 % maximum à leurs clients.

L'objectif du prix unique est de protéger les libraires indépendants en empêchant la grande distribution organisée de pratiquer des prix trop bas sur le marché.

Le prix de vente est imposé par l'éditeur (il figure sur le livre ou est codifié pour les formats poche).

Il n'y a donc pas de véritable concurrence par les prix entre libraires.

Quant à la marge du libraire, elle est définie par des conditions d'achat négociées. En moyenne, le libraire touche entre 25 et 40 % du prix de vente du livre. Ce pourcentage varie en fonction de différents éléments dont le taux de retour des invendus aux éditeurs et les quantités commandées.

Source : document d'auteurs

¹ Pure players : sites de vente en ligne qui ne disposent d'aucun magasin

² Editeur : celui qui découvre les auteurs et qui prend le risque de faire imprimer les livres ; son but est de vendre le plus possible de livres aux librairies. Il fixe le prix du livre, ce prix s'impose aux points de vente

Annexe 4 : Entretien avec Philippe Montbarbon

Dans le contexte actuel, sur quels éléments repose la pérennité d'une librairie indépendante telle que la vôtre ?

PM : La grande difficulté pour nous, c'est le système des « offices ». Un libraire généraliste doit présenter dans son magasin toutes les nouveautés ; or, il ne peut pas tout connaître ! L'éditeur va donc envoyer de manière systématique, même si le libraire n'a rien commandé, au moins un exemplaire par titre. On dit qu'il est *livré d'office*, c'est-à-dire sans avoir le choix. Il doit conserver le livre au moins trois mois en rayon et il doit le payer soixante jours après l'avoir reçu. Le système des « offices » concerne la totalité des ouvrages.

Et si le livre ne se vend pas ?

PM : Le libraire peut alors le retourner à l'éditeur et se faire rembourser. Les frais de port sont à la charge du libraire à l'aller comme au retour. Nous pouvons également retourner dans les mêmes conditions les livres que nous avons commandés et qui ne se sont pas vendus. Dans ce cas, on parle de *retour libre*.

En moyenne, vous retournez beaucoup de livres ?

PM : Notre taux est dans la norme de la profession, à savoir 17 % minimum. Cela nous oblige à être constamment attentifs : lorsqu'un client passe commande d'un livre, nous sommes capables de le mettre à sa disposition en 4 jours si nos fournisseurs tiennent les délais. Cela fait partie des services proposés à la clientèle y compris sur le site internet. Et à de rares exceptions près, un livre réservé est toujours acheté.

Mais lorsqu'il s'agit des livres imposés par le système des offices, la gestion est autrement plus complexe. D'une part, nous ne pouvons pas maîtriser l'offre et d'autre part, les délais de retour et de remboursement sont longs. Nous avons dû y faire face récemment. En janvier, le marché national a reculé. Nous avons décidé de retourner une partie du stock en février. Les éditeurs ont pris en compte les retours en mars et nous avons été remboursés deux mois plus tard.

Cela peut-il menacer la pérennité de la structure ?

PM : Si on ne fait pas d'erreur de gestion, si on est au plus proche des attentes de notre clientèle, sans oublier de prendre en compte son environnement, on peut encore rentabiliser l'activité : notre résultat s'élève à 50 000 € en 2011. L'essentiel est aussi d'obtenir de bonnes conditions d'achat auprès des éditeurs. Nous touchons environ 38 % du prix de vente des livres, c'est aussi le résultat d'un partenariat à long terme avec les éditeurs.

Mais ouvrir une librairie de nos jours est devenu très risqué, l'expérience est un atout dans le métier.

Source : Entretien des auteurs avec Philippe Montbarbon

Annexe 5 : Le label « Librairie indépendante de référence »

Le label « librairie indépendante de référence », que l'on pourrait rapprocher du label « Cinéma d'art et d'essai », est destiné à reconnaître, valoriser et soutenir les services de qualité rendus par des libraires indépendants.

Son attribution (valable pour une période de 3 ans) est liée : à la nature de PME de la librairie, qui doit être indépendante de toute grande société, à la richesse de l'assortiment de livres proposé, au nombre suffisant de personnels affectés à la vente, ainsi qu'à la qualité des animations culturelles proposées par la librairie.

La communication repose pour l'ensemble des librairies labellisées sur un logo « librairie de référence » présent sur les vitrines et dans les locaux.

Ce label offre la possibilité :

- de valoriser, auprès de la clientèle et des partenaires institutionnels ou privés de la librairie, la qualité de l'accueil, des services et de l'assortiment ;
- de bénéficier pour les librairies d'une exonération de la contribution économique territoriale (la CET qui remplace la taxe professionnelle) ;
- de bénéficier de la part de certains fournisseurs de conditions commerciales plus favorables.

Source : site internet www.culture.gouv.fr

N.B. : Montbarbon fait partie des 46 librairies de Rhône-Alpes ayant obtenu le label « librairie indépendante de référence »