

**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 8 pages numérotées de 1/8 à 8/8

L'usage des calculatrices n'est pas autorisé

LA GALERNE : UNE STRATEGIE GLOBALE EFFICACE FACE A UN ENVIRONNEMENT TURBULENT

La librairie indépendante La Galerne n'attend pas d'être bousculée par un marché du livre en pleine mutation pour mener une démarche stratégique lui permettant de pérenniser son activité.

À partir de vos connaissances et des annexes 1 à 8, vous analyserez la situation de management présentée en effectuant les travaux suivants :

- 1.** Identifier les métiers de l'organisation La Galerne. Justifier ce choix stratégique des dirigeants.
- 2.** Repérer les éléments de diagnostic stratégique interne et externe de l'organisation.
- 3.** Formuler le problème de management rencontré par la Galerne.
- 4.** Présenter les décisions prises par Serge Wanstok pour répondre à ce problème en distinguant celles relevant du management stratégique et celles relevant du management opérationnel.
- 5.** Montrer comment les ressources humaines de La Galerne constituent un facteur clé du succès de la réalisation de ces décisions et déterminer les moyens mis en œuvre par cette organisation pour animer et mobiliser ses salariés.
- 6.** Exposer les avantages de la mise en place d'une délégation de service public, d'une part pour la Galerne et d'autre part pour la commune du Havre.

LISTE DES ANNEXES :

Annexe 1 : Présentation de la librairie La Galerne

Annexe 2 : La Galerne fait face aux évolutions de son environnement

Annexe 3 : Les libraires contre Amazon

Annexe 4 : Le livre numérique, un marché marginal mais en forte croissance

Annexe 5 : Et vogue La Galerne...

Annexe 6 : Création du site Internet en octobre 2012

Annexe 7 : L'espace de vente du musée d'art moderne André-Malraux du Havre

Annexe 8 : Des compétences indispensables à la performance – Entretien avec Serge Wanstock

Annexe 1 : Présentation de la librairie La Galerie

La Galerie est une librairie généraliste située au Havre. C'est une SAS (Société par Actions Simplifiée) au capital social de 52 466 € créée en 1982 par Gilles de La Porte.

La Galerie propose aujourd'hui 70 000 titres et 100 000 volumes sur une surface de 1 300 m². Son équipe de 35 personnes s'organise pour assurer un accueil de qualité du lundi au samedi de 10h à 19h :

- des libraires spécialisés dans chaque domaine éditorial sont là pour aider, conseiller ou rechercher et commander le livre souhaité par le client ;
- des agents de caisse ;
- des serveuses au café-restaurant ;
- des agents à l'accueil téléphonique et à l'accueil physique pour notamment les prises de commande ;
- des agents dédiés à la clientèle des collectivités ;
- des agents pour la réception, la mise en stock et la répartition des livres dans les différents rayons ;
- des agents et cadres administratifs : direction, communication, achats, comptabilité.

De nombreux canapés sont à la disposition de chacun pour s'installer tranquillement et consulter les livres en présentation.

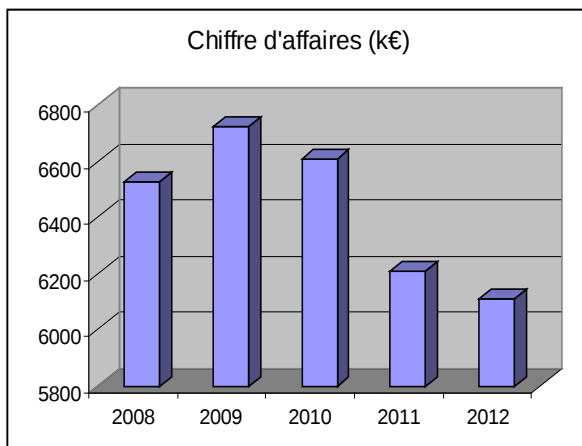
Le Café de la Galerie accueille aux mêmes horaires. On y déjeune ou déguste une pâtisserie au milieu des livres.

La Galerie se considère comme un acteur culturel au service du livre et de la lecture. Elle organise de nombreuses rencontres et signatures (une centaine par an), des prix littéraires, des expositions et participe à de nombreuses manifestations culturelles locales.

Source : d'après www.lagalerie.com/decouvrir_la_librairie

Annexe 2 : La Galerne fait face aux évolutions de son environnement

Serge Wanstok, qui assurait déjà la direction de l'établissement depuis plusieurs années, a succédé fin 2010 aux fondateurs de La Galerne, désireux de prendre leur retraite. S'il s'inscrit dans le droit fil de ses prédécesseurs, le nouveau dirigeant n'en est pas moins confronté à de nouveaux défis. L'enjeu est de « *continuer à donner*



envie de venir à La Galerne », alors que la culture de l'immédiateté amène à acheter des livres depuis chez soi. [...] Cela impose, selon lui, d'être toujours plus accueillant et toujours plus compétent. « *Nous devons continuer à être des défricheurs, des découvreurs, des passeurs et à montrer qu'il se passe quelque chose chez nous. Les rencontres et signatures ne sont pas rentables en elles-mêmes, mais elles nous différencient d'un Amazon qui ne reçoit ni Sabine Wespieser, ni Daniel Pennac*¹. Cela est

d'autant plus important » poursuit-il, « *dans un environnement instable et incertain, tel que celui du marché du livre, en crise depuis plusieurs années. Il s'agit pour nous d'être réactifs afin de rester performants sur un tel marché pour assurer notre pérennité. L'enjeu actuel est d'endiguer notre baisse de chiffre d'affaires qui nous met dans une situation réellement difficile* ».

Quoi qu'il en soit, pas question de tout chambouler. La Galerne a des bases solides et un concept qui reste d'actualité. « *La force de Gilles de La Porte est d'avoir su anticiper les attentes des clients et se projeter dans le futur* », analyse Serge Wanstok. Dès 1982, lorsqu'ils créent une librairie au Havre, ses fondateurs jouent d'emblée la différence en installant des tables avec un libre accès aux livres, ce qu'aucun des cinq établissements généralistes de la ville ne propose à l'époque. Immédiatement, le succès est au rendez-vous. Il maintiendra ce cap jusqu'à franchir un pas de géant en 1999. Anticipant de quelques mois l'arrivée de la Fnac, La Galerne s'installe sur 900 m² dans son local actuel, situé dans l'hyper centre du Havre, malgré des charges locatives élevées, avec la volonté de devenir un lieu de vie. Si la librairie s'est ensuite encore agrandie de 400 m², son concept est déjà posé : un aménagement épuré sans être froid, de grandes allées, des canapés disposés dans différents rayons et, surtout, un café-restaurant installé au cœur du magasin. Contribuant à hauteur de 2,5 % seulement au chiffre d'affaires, ce café-restaurant est aujourd'hui devenu un élément fort de l'identité de la librairie.

L'autre grande force de La Galerne réside dans sa capacité à s'adresser à tous les publics. « *A côté des romans, du théâtre et de la poésie, nous avons tout de suite proposé des guides de voyages, des livres de cuisine...* », rappelle Gilles de La Porte. La Galerne est une vraie librairie généraliste, où se côtoient des livres et des publics très différents. Cela fonctionne grâce à une organisation très claire de l'offre, ce qui permet à chacun de s'y retrouver et de ne pas se sentir jugé.

Que ce soit commercialement ou économiquement, [...] en l'espace de seulement trente ans, elle est devenue, grâce à ses innovations, une référence culturelle et sociale au Havre.

Source : d'après www.uco-laval.net, 2012

¹ Sabine Wespieser est un éditeur et Daniel Pennac est un écrivain.

Annexe 3 : Les libraires contre Amazon

Les libraires s'organisent face aux acteurs qui les menacent et à l'avenir complexe qui les attend.

[...] Ces libraires, qui détiennent en France 43 % du marché du livre sont confrontés à un effet de ciseaux : l'augmentation des charges et un marché en légère baisse.

Selon Matthieu de Montchalin, président du Syndicat de la Librairie Française (SLF), l'activité des libraires a reculé d'environ 1,5 % depuis le début de l'année 2012. La grande distribution – qui écoule une BD sur 4 – et les grandes surfaces spécialisées connaissent un recul encore plus fort de leurs ventes de livres : - 5 % pour la FNAC depuis début 2012, alors que Virgin annonce plusieurs fermetures.

Sans bénéfice, la survie

« *Le libraire et le fleuriste sont les commerçants qui ont la plus faible rentabilité, à l'opposé de l'opticien* », note Matthieu de Montchalin. Les libraires résistent, mais ne dégagent pratiquement pas de bénéfices : 2 200 euros de bénéfice annuel en moyenne et une rentabilité moyenne de 0,3%. Insuffisant. [...]

Il faut des m² mais aussi du stock et les capacités à le financer. Or, les librairies sont gloutonnes en termes de stock. Dernier point, le besoin en personnel représente pour nous un lourd investissement. Dans une librairie indépendante, la masse salariale pèse trois fois plus que dans un hyper et dix huit fois plus que pour les vendeurs Internet. La raison, c'est que nous avons besoin de libraires compétents et formés. [...]

Progression des ventes en ligne

Sur un marché du livre en léger recul depuis 10 ans, seuls les distributeurs de livres par Internet progressent. Parties de zéro il y a quinze ans, ces ventes représentent aujourd'hui plus de 13 % des livres vendus en France, dont plus de la moitié le sont par Amazon, le premier cybermarchand du monde (48 milliards de dollars de chiffre d'affaires en 2011).

C'est un poids plus faible que dans les économies comparables à la nôtre (20 % en Allemagne environ, 30 % en Grande-Bretagne et 45 % aux États-Unis), mais significatif. Amazon sait que les Français sont de plus en plus acquis à la cause de l'immédiateté qui permet de commander depuis chez soi.

Source : Claire Garnier - www.slate.fr/story, décembre 2012

Annexe 4 : Le livre numérique, un marché marginal mais en forte croissance

Arrivée un peu tard sur le marché, contrairement aux États-Unis ou au Canada, la France connaît aujourd'hui un intérêt croissant pour le livre dématérialisé. Les chiffres oscillent entre 1 et 2 % du marché du livre contre 20 ou 25 % aux États-Unis, mais il est dans une forte croissance. Ainsi, les derniers prix Goncourt sont désormais tous achetable en format numérique.

Le retard français peut aussi s'expliquer par des réticences très marquées. Selon le baromètre de l'économie numérique du premier trimestre 2013 réalisé avec Médiamétrie, plus de la moitié des Français - 55,2 % - n'a jamais lu un livre numérique et n'envisage pas de le faire, contre 19,3 % qui confirment l'avoir déjà fait. Pour Alban Cerisier, secrétaire général des éditions Gallimard en charge de la stratégie numérique, cela « s'explique sûrement par un très grand attachement au livre imprimé, et surtout par la présence réelle du livre imprimé partout ». Entre retard et réticences, le livre numérique est pourtant au cœur des enjeux du futur.

Source : Le Point.fr, 14 avril 2013

Annexe 5 : Et vogue La Galerie...

Dans un marché du livre confronté à une révolution des modes de consommation, comment les grandes librairies créées il y a plusieurs décennies en région dessinent-elles leur avenir ?

Sous le nom d'un vent du nord-ouest² qui l'a portée jusqu'à en faire une des 20 premières librairies françaises, La Galerie poursuit sa route vers des horizons que chacun, au Havre, espère radieux. Outre un important programme d'animations, l'établissement s'est lancé dans deux projets importants : la reprise, en juin dernier, de l'espace de vente du musée d'art moderne André-Malraux du Havre et l'ouverture, fin octobre, d'un nouveau site Internet.

La librairie pour reconquérir une partie de la clientèle propose aussi certaines évolutions dans le magasin. Le rayon jeunesse a ainsi été réorganisé pour étoffer la sélection de jouets et de papeterie. Serge Wanstok réfléchit aussi au déménagement de la pochothèque³. Ce rayon, très important pour l'image et l'économie du magasin, est situé au sous-sol depuis 2004. C'est peut-être le moment de le remonter au rez-de-chaussée.

Source : d'après www.uco-laval.net, 2012

² Désigne un vent venant du nord ouest

³ Pochothèque : rayon de librairie où l'on vend des livres de poche

Annexe 6 : Création du site Internet en octobre 2012

Au départ (en octobre 2011), Serge Wanstok, explique que La Galerne n'a pas vocation à s'agrandir physiquement : « Sa taille actuelle correspond à son potentiel havrais », sa croissance passe donc par le Net. [...] « Un enjeu car aujourd'hui, 1 million d'euros de vente de livres par Internet se réalise par an au Havre. Ce marché ne doit pas nous échapper, dit-il. Le site va servir d'extension à la librairie. » Pour cela, le libraire compte sur l'originalité de son futur site qu'il veut différencier avec beaucoup de contenu. Il permettra à la librairie d'être ouverte 24h/24, 7j/7 ! A tout moment, les clients pourront consulter le stock, découvrir les conseils et les dossiers thématiques, « flâner » dans les rayons. Ils pourront également retrouver les invités en vidéo et consulter le programme de rencontres.

Ils pourront également choisir de réserver les livres et de les retirer à la librairie ou de les commander et les recevoir chez eux.

Aujourd'hui, après un an de fonctionnement, Serge Wanstok a peu de recul sur cette activité. Il aimerait mieux connaître ses clients internautes. Sont-ils de nouveaux clients ou des clients de la librairie qui profitent de ce nouvel outil ?

Source : Entretien avec Serge Wanstok, septembre 2013

Annexe 7 : L'espace de vente du musée d'art moderne André-Malraux du Havre

À l'occasion de son cinquantième anniversaire, en 2011, le musée change de nom pour devenir le musée d'Art moderne André Malraux, abrégé en MuMa (Mu pour musée, Ma pour Malraux). Grâce à de nombreux dons et legs, il possède la plus riche collection impressionniste de province. Le musée propose :

- un accueil comportant une librairie d'art où le visiteur peut acquérir cartes postales, posters, livres et souvenirs en liaison avec les collections du musée, mais aussi avec les expositions présentées ;
- des vestiaires différenciés pour les visiteurs individuels et les groupes scolaires ;
- une salle de conférence de 150 places où organiser débats, conférences, projections de films, concerts ;
- un café-restaurant avec vue sur l'entrée du port où se restaurer après la visite, organiser des rencontres et des cocktails ;
- une bibliothèque accessible tout public.

<http://www.muma-lehavre.fr>

En mai 2012, la ville du Havre confie à la Galerne la gestion de la librairie du MuMa dans le cadre d'une délégation de service public pour une durée de six ans.

Cela permet à La Galerne de renforcer sa présence au Havre en occupant différents lieux et ainsi développer son activité, de renforcer ses liens avec la municipalité et de créer une dynamique au niveau de ses ressources humaines en favorisant des évolutions professionnelles : des salariés ont été ainsi promus libraires.

Source : Entretien avec Serge Wanstok, septembre 2013

Annexe 8 : Des compétences indispensables à la performance – Entretien avec Serge Wanstock

Les auteurs : Face à une situation économique difficile, quelle politique menez-vous en terme de recrutement ?

Serge Wanstock : De nouvelles embauches ne sont prévues qu'en cas d'augmentation du chiffre d'affaires car alors le besoin de renforcement des équipes se fera sentir afin de satisfaire une clientèle plus nombreuse. De même, il faudra recruter si un membre de l'équipe souhaite partir. Cependant nous essayons de favoriser tant que possible le recrutement interne. Ainsi une serveuse a été promue libraire car de nouveaux besoins sont apparus lorsque nous avons repris l'espace vente du Musée Malraux.

Les auteurs : Dans ce cas de figure, quels sont vos critères de recrutement ?

Serge Wanstock : La Galerne est connue et réputée pour son service au client. Nous recherchons donc des libraires qui maîtrisent les compétences de base en termes d'accueil, de gestion ou encore d'animation de l'offre. Cependant, chaque rayon est spécifique et demande des compétences qui lui sont propres. Par exemple pour le rayon sciences humaines le choix s'est porté sur un candidat qui détenait une forte culture générale avec une formation en philosophie ce qui lui permet de conseiller au mieux les clients du rayon. Par contre, quand il s'est agit de recruter une personne pour le rayon « livres de poche » l'accent a été mis sur l'appétence⁴ à lire du candidat car celui-ci doit être à même d'orienter un client vers des titres d'ouvrage lorsque celui-ci lui explique ses goûts littéraires.

Les auteurs : En quoi ces compétences sont-elles nécessaires pour La Galerne ?

Serge Wanstock : Nous estimons que notre réussite est liée essentiellement à notre activité d'écoute et de conseil des lecteurs. Chaque libraire anime son rayon en mettant en avant les ouvrages qui lui semblent adaptés à sa clientèle : pour permettre au lecteur de s'appropriier ces titres, il doit être capable d'en faire ressortir l'essence et ce qu'il peut apporter au lecteur. C'est là la complexité du métier de libraire : lire, transmettre l'envie et vendre.

Source : Entretien avec Serge Wanstock, septembre 2013

⁴ Appétence : envie, tendance qui porte vers ce qui peut satisfaire les penchants naturels.