

# Situation initiale Étude de cas 2020

## Autocentre « Oberli SA »

### Examen professionnel supérieur (EPS)

#### Gestionnaire d'entreprise diplômée de la branche automobile Gestionnaire d'entreprise diplômé de la branche automobile

#### Année d'examen 2020

« Total 12 pages »

N° de candidat :

#### Préambule :

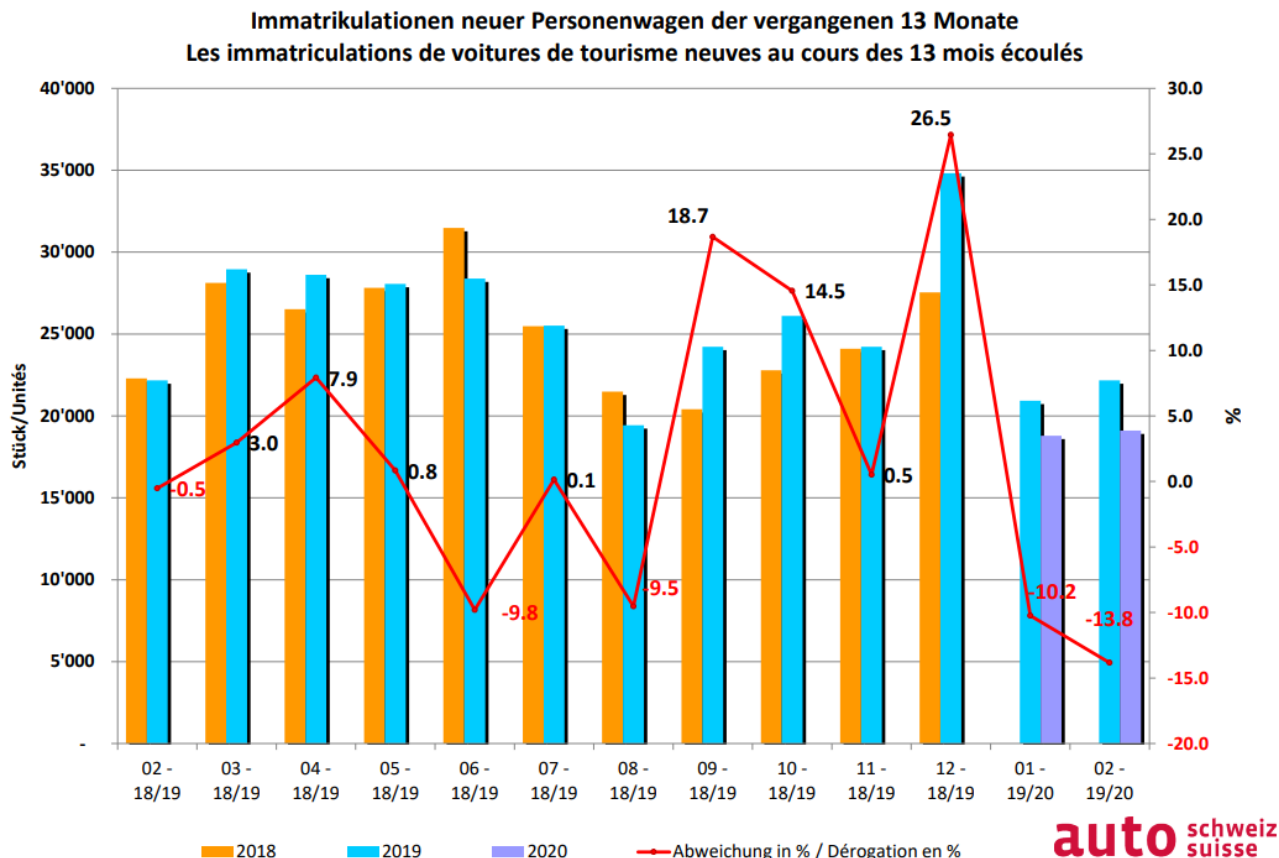
1. L'étude de cas est élaborée sous forme électronique (ordinateur portable). Les feuilles rédigées à la main doivent être remises. Elles ne sont **PAS** prises en compte lors de la notation de l'étude de cas.
2. Au début du travail, créez un répertoire sur la clé USB. **Enregistrez-y en permanence vos travaux. En effet, en cas de coupure de courant ou si l'ordinateur s'éteint, les données ne seront PAS enregistrées sur le disque dur !**
3. La situation initiale est le présent exercice sur l'étude de cas.
4. Travaillez avec les concurrents tels que décrits dans l'étude de cas.
5. Les hypothèses ne doivent pas changer l'étude de cas !
6. **Moyens auxiliaires permis :**
  - Calculatrice sans formules enregistrées
  - Manuel « Introduction à la gestion d'entreprise » de Thommen (sans notes personnelles ou fiches supplémentaires, un sommaire personnel sans solutions/exemples est permis)
7. Il est **INTERDIT** d'utiliser des téléphones portables, Smart Watches et autres supports mémoire.
8. Créez et enregistrez également la présentation réalisée sur la base de l'étude de cas pour l'exposé (épreuve 2 : durée de l'exposé : env. 25 à 30 minutes max.) sur la même clé USB pendant les 330 minutes prescrites. **Retenez ces informations** : vous présentez vos travaux et les conclusions que vous en avez tirées au Conseil d'administration.
9. **Avant de remettre la clé USB**, contrôlez que tous les documents/travaux élaborés par vos soins sont bien **présents et enregistrés**.
10. À la fin de vos travaux, l'ordinateur ne doit **PAS** être éteint/arrêté !

| Quoi  | 2016      | 2017      | 2018      | 2019      |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Parc de voitures de tourisme CH                                     | 4 571 402 | 4 620 630 | 4 665 390 | 4 704 261 |
| Parc de voitures de tourisme Canton de Berne                        | 527 314   | 531 863   | 535 407   | 537 981   |
| Parc de voitures de tourisme SOLOCAR zone de marché d'Oberli SA     | 2 525     | 2 808     | 3 034     | 3 271     |
| Unités vendues (nouvelles immatriculations) Voitures de tourisme CH | 317 318   | 314 028   | 299 716   | 311 466   |
| Évolution des volumes du marché Voitures de tourisme CH             | -2.0 %    | -1.0 %    | -4.6 %    | 3.9 %     |
| Unités vendues voitures de tourisme SOLOCAR CH                      | 23 842    | 26 081    | 25 661    | 26 730    |
| Part de marché voitures de tourisme de SOLOCAR CH                   | 7.5 %     | 8.3 %     | 8.6 %     | 8.6 %     |
| Parc d'utilitaires < 3.5 T CH                                       | 416 840   | 432 541   | 451 026   | 470 860   |
| Parc d'utilitaires < 3.5 T canton de Berne                          | inconnu   | inconnu   | inconnu   | 57 663    |
| Parc d'utilitaires < 3.5 T SOLOCAR zone de marché d'Oberli SA       | inconnu   | inconnu   | inconnu   | 461       |
| Unités vendues (nouvelles immatriculations) utilitaires < 3.5 T CH  | 29 837    | 31 683    | 32 231    | 34 555    |
| Évolution des volumes du marché utilitaires < 3.5 T CH              | -3.2 %    | +6.2 %    | +1.7 %    | +7.2 %    |
| Unités vendues utilitaires SOLOCAR < 3.5 T CH                       | 2 121     | 2 357     | 2 946     | 3 335     |
| Part de marché utilitaires SOLOCAR < 3.5 T CH                       | 7.1 %     | 7.4 %     | 9.1 %     | 9.7 %     |
| Prix moyen du marché des voitures de tourisme d'occasion            | 20 554    | 22 255    | 21 323    | 22 457    |

| Chiffres clés d'Oberli SA  |          | 2019       |        |
|--|----------|------------|--------|
| Part de marché des voitures de tourisme SOLOCAR dans la zone de responsabilité d'Oberli SA               |          | 7.2 %      |        |
| Vente de voitures de tourisme neuves SOLOCAR par Oberli SA (inclu Niderli)                               |          | 152        | unités |
| Pump-Out Voitures de tourisme Oberli SA  |          | 15         | unités |
| Pump-In dans la zone de responsabilité d'Oberli SA   |          | 24         | unités |
| Part de marché des utilitaires SOLOCAR dans la zone de responsabilité d'Oberli SA                        |          | 7.5 %      |        |
| Vente d'utilitaires SOLOCAR < 3.5 T par Oberli SA  |          | 34         | unités |
| Prise en charge d'anciennes voitures de location et de service de l'importateur comme occasions *)       |          | 50         | unités |
| Vente de voitures d'occasion à des clients privés, inclus *)   |          | 80         | unités |
| Vente de voitures d'occasion à des revendeurs  |          | 52         | unités |
| Chiffre d'affaires total   |          | 11 235 000 | CHF    |
| Chiffre d'affaires du commerce de voitures neuves  | Ø 36 000 | 5 472 000  | CHF    |
| Chiffre d'affaires de la vente de voitures d'occasion à des clients privés                               | Ø 18 000 | 1 440 000  | CHF    |
| Chiffre d'affaires de la vente de voitures d'occasion à des revendeurs                                   | Ø 8 000  | 416 000    | CHF    |
| Chiffre d'affaires de la vente d'anciennes voitures de location au partenaire de vente Niderli           | Ø 23'000 | 230'000    | CHF    |
| Chiffre d'affaires Utilitaires < 3.5 T   | Ø 38 000 | 1 292 000  | CHF    |
| Chiffre d'affaires de l'atelier  |          | 1 225 000  | CHF    |
| Tarif horaire Ø (client pondéré / interne / garantie)  |          | 135        |        |
| Temps de travail h/jour (Ø 220 jours de travail par an)  |          | 8.3        |        |
| Chiffre d'affaires du magasin de pièces détachées / des accessoires                                      |          | 1 160 000  | CHF    |
| dont chiffre d'affaires des pneus (inclus)   |          | 160 000    | CHF    |
| Taux d'occupation (atelier) (h travaillées / h de présence)  |          | 72 %       |        |
| Gain brut du commerce de voitures neuves (voitures de tourisme + utilitaires)                            |          | 9.0 %      |        |
| Gain brut des ventes de l'agent (Niderli)  |          | 6.1 %      |        |
| Gain brut du commerce d'occasions (après préparation)  |          | 3.2 %      |        |
| Gain brut de l'atelier (chiffre d'affaires du travail moins salaires productifs, charges sociales incl.) |          | 43 %       |        |
| Gain brut des pièces détachées   |          | 26 %       |        |
| Gain brut des pneus  |          | 21 %       |        |
| SAF (facteur d'absorption du service)  |          | 59 %       |        |
| Bilan au 31.12.2019, quantité et capital du stock d'occasions (chiffre stable)                           | 34 occ.  | 510 000    |        |
| Notoriété assistée dans la zone de responsabilité  |          | 32 %       |        |
| Part des clients Flottes dans la vente de voitures neuves  |          | 18 %       |        |
| Satisfaction de la clientèle après-vente Ø Suisse  |          | 84 / 100   |        |

|  |          |
|--|----------|
| Satisfaction de la clientèle après-Vente Oberli SA | 62 / 100 |
| Satisfaction de la clientèle vente Ø Suisse        | 86 / 100 |
| Satisfaction de la clientèle vente Oberli SA       | 69 / 100 |

\*) dont 40 unités dans 'Ciffre d'affaires de la vente de voitures d'occasion à des clients privés, 10 unités au partenaire de vente Niderli



## Statistiques sur les voitures 2018/2019

Immatrikulations - Nouvelles voitures de tourisme (CH+FL) Janvier – Décembre 2019  
 Date cible : 31 décembre 2019

| Marken              | Part de marché (%) |         |         |         |        | Part de marché (%) |         |         |         |       |
|---------------------|--------------------|---------|---------|---------|--------|--------------------|---------|---------|---------|-------|
|                     | Dez. 19            | Dez. 18 | Dez. 19 | Dez. 18 | +/- %  | Kum. 19            | Kum. 18 | Kum. 19 | Kum. 18 | +/- % |
| <b>GESAMT-TOTAL</b> | 100.0              | 100.0   | 34'825  | 27'539  | 26.5   | 100.0              | 100.0   | 311'466 | 299'716 | 3.9   |
| 4 x 4               | 57.3               | 50.9    | 19'963  | 14'005  | 42.5   | 51.4               | 49.1    | 160'078 | 147'038 | 8.9   |
| DIESEL              | 22.4               | 31.9    | 7'808   | 8'789   | -11.2  | 25.5               | 30.0    | 79'332  | 90'055  | -11.9 |
| Hybrid (Essence)    | 10.8               | 5.7     | 3'761   | 1'578   | 138.3  | 7.2                | 4.9     | 22'432  | 14'775  | 51.8  |
| Hybrid (Diesel)     | 1.9                | 0.8     | 652     | 211     | 209.0  | 1.2                | 0.3     | 3'839   | 867     | 342.8 |
| Electrique          | 8.1                | 2.7     | 2'836   | 743     | 281.7  | 4.2                | 1.7     | 13'165  | 5'109   | 157.7 |
| CNG                 | 0.2                | 0.1     | 74      | 24      | 208.3  | 0.4                | 0.3     | 1'249   | 803     | 55.5  |
| Hydrogène           | 0.0                | 0.0     | 0       | 3       | -100.0 | 0.0                | 0.0     | 25      | 29      | -13.8 |
| Trans.-Alternative  | 21.0               | 9.3     | 7'325   | 2'559   | 186.2  | 13.1               | 7.2     | 40'714  | 21'591  | 88.6  |

Quelle: auto-schweiz / ASTRA/MOFIS 02.01.20 / source: auto-suisse / OFROU/MOFIS 02.01.20

## Nouvelles immatriculations

### Véhicules utilitaires légers de moins de 3.5 t « janvier à décembre 2019 »

| Véhicules utilitaires légers de moins de 3.5t                              |                 |                 |                 |        |        |        |        | Part de marché (%) |       | Total           |        |       |
|--|-----------------|-----------------|-----------------|--------|--------|--------|--------|--------------------|-------|-----------------|--------|-------|
| GG < 2.25 t  | GG 2.25 < 2.6 t | GG 2.6 < 3.45 t | GG 3.45 < 3.5 t |        |        |        |        |                    |       | Markentotal LNF |        |       |
| 2019   | 2018            | 2019            | 2018            | 2019   | 2018   | 2019   | 2018   | 2019               | 2018  | 2019            | 2018   | +/- % |
| 5'811  | 5'568           | 1'906           | 1'441           | 15'177 | 14'850 | 11'661 | 10'372 | 100.0              | 100.0 | 34'555          | 32'231 | 7.2   |
| Suisse / ASTRA/MOFIS 09.01.20 / source: auto-suisse / OFROU/MOFIS 09.01.20 |                 |                 |                 |        |        |        |        |                    |       |                 |        |       |

## Ventes de SOLOCAR par catégories en Suisse

| Catégorie            | 2018   | 31.12.2019 | Écart en %<br>entre 2018 et 2019 |
|----------------------|--------|------------|----------------------------------|
| Voitures de tourisme | 25 661 | 26 730     | +4.17                            |
| Utilitaires          | 2 946  | 3 335      | +13.20                           |
| Total                | 28 607 | 30 065     | +5.10                            |

## Chiffres de vente d'Oberli SA

| Modèle               | Objectifs d'Oberli<br>SA 2020 | Situation effective<br>d'Oberli SA en 2019 | Écart par rapport à<br>l'objectif 2020 |
|----------------------|-------------------------------|--|--|
| Voitures de tourisme | 182                           | 152  | -16.5 %                                |
| Utilitaires          | 44                            | 34   | -22.7 %                                |
| Total                | 226                           | 186  | -17.7 %                                |

## Directives de l'importateur

- ➡ Augmentation des chiffres de vente des voitures de tourisme pour atteindre la part de marché moyenne suisse
- ➡ Augmentation des chiffres de vente des utilitaires pour atteindre la part de marché moyenne suisse
- ➡ Bouclage cette année de l'investissement dans l'infrastructure de recharge E-Mobile et E-Corner dans la salle d'exposition
- ➡ Formation du personnel technique et de vente pour l'électrification de l'éventail de modèles
- ➡ Au moins 1 événement par trimestre et participation aux actions marketing de l'importateur

## Plan marketing de l'importateur

| Période                         | 2020 |   |    |   |   |    |   |   |   |    |    |    |
|---------------------------------|------|---|----|---|---|----|---|---|---|----|----|----|
|                                 | 1    | 2 | 3  | 4 | 5 | 6  | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| <b>Mesures</b>                  |      |   |    |   |   |    |   |   |   |    |    |    |
| Salon de l'automobile de Genève |      |   |    |   |   |    |   |   |   |    |    |    |
| Auto Zürich                     |      |   |    |   |   |    |   |   |   |    |    |    |
| Campagne publicitaire de base   |      |   |    |   |   |    |   |   |   |    |    |    |
| Cabriolet                       |      |   |    |   |   |    |   |   |   |    |    |    |
| SUV                             |      |   |    |   |   |    |   |   |   |    |    |    |
| Offensive électrique            |      |   |    |   |   |    |   |   |   |    |    |    |
| Break familial                  |      |   |    |   |   |    |   |   |   |    |    |    |
| Véhicules utilitaires           |      |   |    |   |   |    |   |   |   |    |    |    |
| Lancement de produits           |      |   | H1 |   |   | E1 |   |   |   |    | E2 |    |
| Action de leasing à 0 %         |      |   |    |   |   |    |   |   |   |    |    |    |
| Action Cabriolet                |      |   |    |   |   |    |   |   |   |    |    |    |
| Événement Cabriolet             |      |   |    |   |   |    |   |   |   |    |    |    |
| Événement Flotte                |      |   |    |   |   |    |   |   |   |    |    |    |
| Événement Utilitaires           |      |   |    |   |   |    |   |   |   |    |    |    |
| Fidélisation de la clientèle    |      |   |    |   |   |    |   |   |   |    |    |    |

H1 = lancement du 1<sup>er</sup> modèle hybride (relookage avec l'hybride)

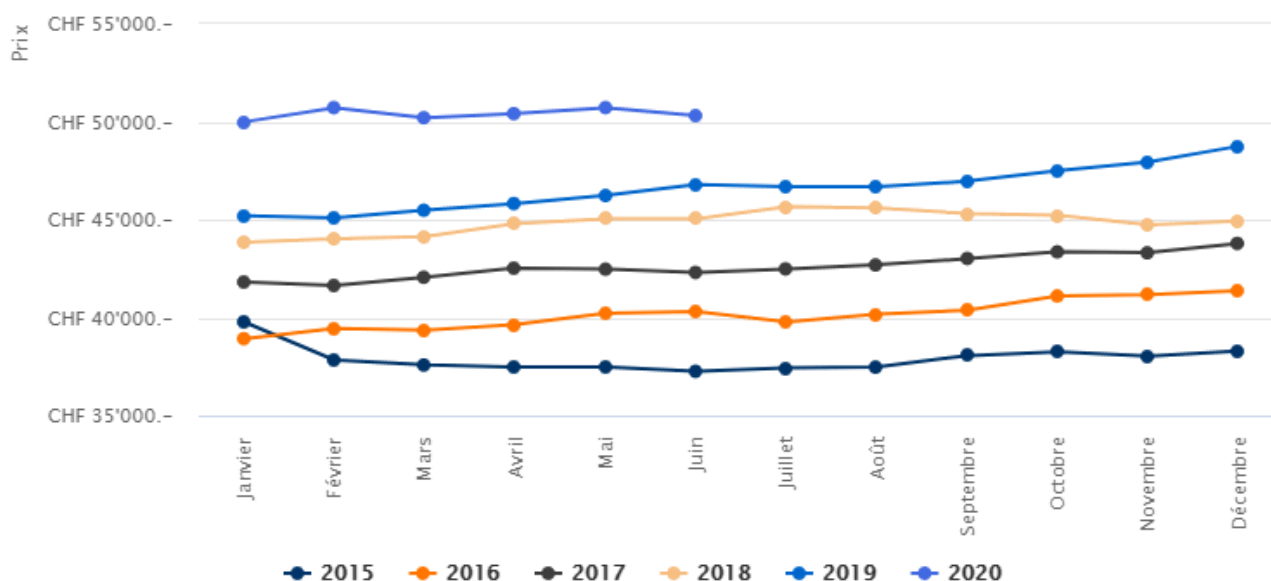
E1 = lancement du 1<sup>er</sup> modèle électrique

E2 = Lancement du 2<sup>e</sup> modèle électrique

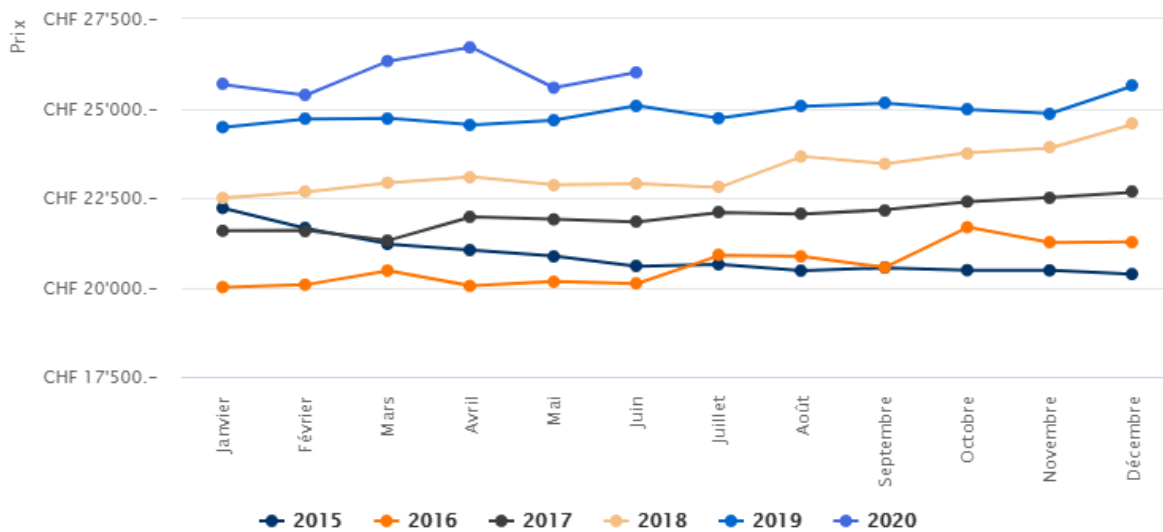
## Évolution de l'indice de marché

L'indice de marché d'AutoScout24 présente l'évolution du marché automobile suisse (prix moyen). C'est un indicateur fiable de la situation du marché suisse des voitures neuves et d'occasion grâce à la vaste base de données utilisée.

AutoScout24 indice de marché: Véhicules neufs



## AutoScout24 indice de marché: Véhicules d'occasion



## Directives du Conseil d'administration à votre encontre

- ➔ Augmentation de la satisfaction de la clientèle à la moyenne suisse d'ici à la fin 2021. Préparation des mesures d'optimisation d'ici à la fin 2020
- ➔ Croissance du chiffre d'affaires de 15 % sur le marché des voitures neuves (véhicules de tourisme et utilitaires) en corrélation avec les exigences de l'importateur
- ➔ Élaboration d'un concept d'occasion pour accroître les bénéfices dans ce domaine
- ➔ Pour les mesures de marketing, 2.0 % du chiffre d'affaires de l'an dernier sont disponibles
- ➔ Les mesures extraordinaires doivent être justifiées et faire l'objet d'une demande au Conseil d'administration
- ➔ L'organisation globale (structurelle et fonctionnelle) de l'entreprise doit être contrôlée et si nécessaire, adaptée aux besoins futurs

## L'entreprise

L'entreprise Oberli SA a été fondée il y a plus de 60 ans et n'a cessé de croître depuis. Avec la reprise de la représentation de la nouvelle marque, l'entreprise est devenue une SA. Alphons Oberli (66 ans) dirige l'entreprise familiale depuis maintenant 18 ans après l'avoir héritée de son père. Sa femme Judith Oberli (63 ans) ne travaille qu'à temps partiel dans l'entreprise et s'occupe des salaires et un peu des ressources humaines.

Tous deux n'ont pas d'enfant et ont passé toute leur vie dans l'entreprise. Fatigués et épuisés, ils cherchent depuis quelque temps une succession.

Une connaissance a dit à M. Oberli que vous veniez de terminer votre formation continue de gestionnaire d'entreprise diplômé(e) secteur automobile. Il vous contacte pour discuter avec vous.

Lors de ces échanges, il vous a proposé le poste de directeur avec l'option de participer à moyen terme à la SA afin de pouvoir la reprendre totalement par la suite.

Il vous a aussi expliqué qu'il n'avait pas de grosses structures dans l'entreprise. La croissance de l'entreprise a été organique et il a l'organisation en tête. Jusqu'à présent, les décisions ont été prises en fonction de la situation et se sont toujours avérées justes. Il n'a jamais accordé une grande importance aux solutions papier mais remarque que l'histoire de ces dernières années lui échappe de plus en plus. C'est surtout la vente qui l'inquiète.

Le 1<sup>er</sup> juillet 2020, vous avez pris le poste de directeur de l'entreprise Oberli SA. Vous êtes actuellement en phase d'initiation et êtes encore assisté de temps en temps par Alphons Oberli. Selon le plan, vous devez vous familiariser avec l'entreprise pendant cette phase, éclaircir les aspects organisationnels et soumettre des propositions de réorganisation à l'automne au Conseil d'administration (Alphons et Judith Oberli) auquel vous êtes subordonné. Il est ouvert pour tous les changements que vous estimez nécessaires. Il ne voulait tout simplement plus s'y attaquer jusqu'à ce que la succession soit réglée.

À la fin de l'année, Alphons Oberli va entièrement se retirer des affaires opérationnelles et profiter de sa retraite avec son épouse. À partir de 2021, tous deux veulent uniquement se consacrer aux activités du Conseil d'administration. A cette date, le nouveau directeur doit reprendre toute la responsabilité opérationnelle de l'entreprise.

## Organisation

L'entreprise emploie aujourd'hui 33 collaborateurs (3090 pour cent de poste). Vous avez étudié les documents du personnel et avez constaté que beaucoup d'entre eux sont dans l'entreprise depuis très longtemps, qu'ils sont fidèles et loyaux.

**L'équipe de l'atelier** comprend 4 mécaniciens/mécatroniciens d'automobiles à temps plein, 1 chef d'atelier (Otto Boss, non productif) qui s'occupe aussi de la formation des jeunes, un diagnosticien d'automobiles (productif à 100 %), un mécanicien d'automobiles à 80 % (formation de diagnosticien d'automobiles) et un mécanicien en maintenance d'automobiles qui travaille dans l'entreprise de la mi-avril à la mi-octobre et qui est absent le reste de l'année car il est moniteur de ski. Deux jeunes en formation de mécatronicien d'automobiles (Nico Apprenti et Enrico Canotti, tous les deux en 3<sup>e</sup> année de formation) complètent l'équipe de l'atelier avec le préparateur des occasions.

Quelques détails :

- Le chef d'atelier âgé de 59 ans dispose d'une grande expérience de la marque. Plus le temps passe et plus il est dépassé par les nouvelles technologies (DMS, systèmes de formation, procédure de test, électronique, etc.). Il se limite à la direction de l'atelier qu'il a sous contrôle et ne permet pas au responsable du service à la clientèle de se mêler de ses affaires. Il y a toujours des discussions avec lui quand ce dernier intervient dans l'organisation.
- Les mécaniciens d'automobiles/mécatroniciens d'automobiles (Michael Schrauber, Thomas Hämmerli, Urs Dreher et Giovanni Volta) et le diagnosticien d'automobiles (Mirko Suchic) ont tous entre 22 et 46 ans, disposent d'une bonne formation concernant la marque et semblent plus ou moins bien travailler. Vous voyez cependant dans les chiffres que, l'année dernière, des travaux de complaisance ont dû être effectués dans l'atelier pour plus de CHF 10 800.-. L'année précédente, ces travaux se montaient même à CHF 12 400.-.
- Le jeune mécatronicien d'automobiles (Dieter Fünkli) qui suit une formation continue de diagnosticien d'automobiles est très ambitieux et veut gravir des échelons après sa formation. Il n'est cependant pas très apprécié dans l'équipe car il s'occupe toujours de ses propres intérêts.
- Le mécanicien en maintenance d'automobiles à temps partiel (Marcel Hirschi) est un bon vivant. Il travaille pour vivre. Il préfère la saison d'hiver sur les pistes.
- Les deux jeunes en formation ne pourraient pas être plus différents l'un de l'autre. Nico est déjà un jeune collaborateur fiable et consciencieux tandis que Enrico rencontre des problèmes à

l'école et arrive souvent en retard au travail. Des travaux de réparation sont souvent nécessaires à cause de lui.

- Le préparateur d'occasions (Pedro Gonzales) travaille dans le département technique. Ses travaux de préparation (80 % de son temps de travail) sont facturés au département de vente à des taux internes.

Le **service à la clientèle** est constitué d'un responsable du service à la clientèle et de 2 conseillers à la clientèle. Un collaborateur spécialisé en garantie et une dame au bureau de facturation complètent l'équipe de service.

Quelques détails :

- Le responsable du service à la clientèle (Marcel Dürr) est âgé de 52 ans. Il travaille dans l'entreprise depuis 26 ans. Il connaît les voitures de ses clients de fond en comble, maîtrise toutes les spécificités techniques de la marque et dirige son domaine d'activité avec une précision pointilleuse. Chaque facture d'atelier établie passe ensuite par lui pour contrôle final. Il effectue des statistiques sur tous les chiffres d'affaires des travaux et des pièces détachées. Il connaît ainsi très précisément les résultats obtenus.
- Les deux conseillers à la clientèle ont des caractères très différents. Herbert Morsch est déjà dans l'entreprise depuis de nombreuses années. Diagnosticien d'automobiles de formation, il dispose de très bonnes connaissances techniques. Il est parfois difficile quand il interagit avec les clients car il ne voit que les problèmes techniques et donne souvent l'impression d'être moralisateur ce qui entraîne fréquemment des réactions ou des plaintes de la part des clients. Claudio Belmondo est un peu plus jeune. Il est très communicatif et a un très bon contact avec les clients. Il est bien organisé.
- Regine Jaisli du bureau de facturation est également dans l'entreprise depuis plus de 10 ans. Elle était auparavant assistante du service à la clientèle. Depuis quelques années, elle s'occupe de toute la facturation des ordres d'atelier. Elle aimerait en faire plus mais elle est frustrée. En effet, elle n'a plus de contact avec les clients. Elle a été évincée du service à la clientèle et reléguée à l'administration. De plus, on ne fait pas confiance à son travail, comme elle le déplore elle-même.
- Le collaborateur spécialisé chargé de la garantie (Daniele Santa) travaillait auparavant dans l'atelier mais ne peut plus faire de travaux physiques lourds suite à un accident professionnel. C'est la raison pour laquelle il est passé au traitement des cas de garantie depuis quelques années. Il est souvent malade en raison de ses problèmes physiques et est régulièrement absent pendant plusieurs semaines.

Au sein de la **vente**, le chef des ventes a à sa disposition 3 conseillers de vente automobile. Trois personnes travaillent au sein du département administration/secrétariat des ventes (Dispo).

Quelques détails :

- Le chef des ventes (Reto Leiter) a été engagé il y a 3 ans. Il vend lui-même très peu de voitures et fait effectuer dans ce cas tous les travaux administratifs par le secrétariat de vente (Dispo). Il dirige les 3 conseillers de vente automobile avec des réunions de vente hebdomadaires. Il est l'interlocuteur pour le responsable de zone. Il participe souvent à des réunions et des manifestations à l'extérieur, pour entretenir les liens avec les clients et l'acquisition de nouveaux clients selon ses dires.
- La motivation des conseillers de vente automobile est hétérogène. Ils se plaignent d'avoir trop peu de temps pour vendre des voitures. Ils estiment qu'ils perdent trop de temps avec l'administration interne, à rédiger et modifier les descriptions des véhicules et sur les bourses Internet. Le conseiller de vente automobile le plus âgé (Fritz Lüscher) est employé avec un salaire fixe, les deux plus jeunes (Gian Commi et Luigi Missioni) sur commission. Ils sont par ailleurs intervenus plusieurs fois pour dire qu'ils avaient du mal à suivre les procédures internes.

Ils considèrent notamment que les tests de reprise et que la préparation des occasions par le préparateur prennent trop de temps.

- Le secrétariat de vente (Dispo) (Helena Crespi et Susanne Willig, toutes deux avec un taux d'occupation de 100 % et Dora Hässig travaillant à 50 %) se plaint de la très mauvaise qualité des commandes de voitures neuves de l'agent souvent incomplètes ou comportant des fautes. Ces erreurs de commandes ont comme conséquence que les véhicules commandés ne peuvent être remis à l'agent et de ce fait doivent être pris en charge dans le stock du concessionnaire.
- Le secrétariat de vente se plaint également auprès du chef de vente, car sur les contrats il manque souvent les véhicules d'occasion repris. Il semblerait que selon les directives du chef de vente, que ces véhicules soient directement vendus aux marchands sans passer par la comptabilité du garage.

Dans le **magasin de pièces détachées**, le chef du magasin gère 2 collaborateurs.

Quelques détails :

- Le plus jeune collaborateur du magasin (Albert Teiler) a 22 ans. Il a terminé son apprentissage d'assistant en maintenance d'automobiles dans l'entreprise. Il est très communicatif et s'occupe aussi des clients au comptoir externe.
- L'autre collaborateur du magasin pièces détachées (Beat Sucher) a été engagé il y a 4 ans car le responsable du magasin pièces de rechange était surchargé en permanence. De formation il est gestionnaire du commerce de détail en pièces détachées. Motivé, il serait aussi prêt à aider les mécaniciens.
- Le chef du magasin (Heinrich Lager) s'occupe surtout des commandes de pièces et des livraisons, des pièces de garantie et des contacts nécessaires avec le service externe avec lequel il s'est personnellement lié d'amitié. En interne, il n'est pas très apprécié car il peut être très pointilleux et fait attendre les mécaniciens quand ils ne respectent pas précisément ses directives ou qu'une information partielle n'est pas précise. Mais il a son magasin bien en main. Un ordre pointilleux prévaut partout. Il n'a quasiment pas de pertes de pièce ou de commandes erronées dans son département.

L'**administration** comprend le propriétaire, son épouse (40 %) pour les salaires, 1 chef des finances (Christian Wehrli), 1 comptable pour les créanciers (Anna Batzeli, 70 %), 1 responsable du marketing (Regula Placcati) et 1 dame (Martina Benvenuti) à l'accueil.

Quelques détails :

- La dame de l'accueil veille à ce que la réception soit toujours occupée et assure la permanence téléphonique. Elle s'occupe également de toutes les tâches annexes que personne ne veut prendre en charge, comme les demandes générales par e-mail, le courrier, la machine à café, les lettres à affranchir, l'arrosage des fleurs, etc. Il est parfois difficile, avec toute cette pression, de ne pas faire sentir son stress aux clients.
- La responsable du marketing s'occupe de toutes les expositions et activités dans l'entreprise et portant sur la publicité. Elle est très créative et a beaucoup d'idées pour la mise en œuvre, y compris sur les canaux numériques et les médias sociaux. Le chef des ventes et Monsieur Oberli doivent toujours la freiner car tous deux misent entièrement sur le canal imprimé classique pour la publicité. Le reste est trop onéreux et n'apporte rien. Elle s'est depuis résignée et n'a plus élaboré de plan marketing. Elle a le plan de l'importateur et travaille sur prescription.

## Partenaire de vente Niderli

L'entreprise de l'agent de vente Niderli est située de l'autre côté de la ville qui a la charge de cette zone. C'est une petite entreprise solide qui représente la marque depuis de nombreuses années. Le propriétaire qui possède aussi le bien immobilier a également 66 ans. Il ne s'est pas attaqué jusqu'à présent à la règlementation de succession même s'il n'est plus motivé. Les directives de réalisation standard et l'utilisation de l'informatique le dépassent depuis déjà longtemps et il préférerait arrêter dès que possible. Ses prestations de vente sont dans la même ligne (encore 25 voitures neuves et 10 anciens véhicules de service qu'il se procure, comme les voitures neuves, auprès d'Oberli SA). Il a en plus 50 occasions à lui. Il s'occupe de la réception des clients, a 3 mécaniciens d'automobiles, une petite carrosserie rentable et renommée avec un carrossier expérimenté et une personne en formation, sans oublier un conseiller de vente automobile et 2 employés dans l'administration et la comptabilité.

Lors de votre dernier entretien avec Monsieur Niderli avec lequel vous avez établi rapidement une bonne relation personnelle, il a évoqué qu'il cherchait éventuellement un acheteur pour son entreprise. Pour des raisons historiques et à cause de son ressentiment personnel envers Monsieur Oberli, il ne veut pas lui vendre l'entreprise ni négocier avec lui et ne veut rien avoir à faire avec le chef des ventes.

**Considérations de principe :** considérez 2020 comme un exercice normal sans incidents économiques particuliers. Les influences spéciales (COVID-19) ne doivent pas être intégrées dans la problématique et ne doivent donc pas être utilisées pour trouver une solution ou comme argumentaire.

## Problématique

### 1. Situation effective – analyse de l’organisation

Effectuez une **analyse SWOT** justifiée pour évaluer la structure organisationnelle et de direction (organisation structurelle et fonctionnelle).

1.1 Analyse de l’organisation structurelle 14 points

Analysez selon vous les trois forces principales et les trois faiblesses principales de l’organisation structurelle.

Pour chaque force et chaque faiblesse, vous détectez et définissez une opportunité et un danger.

1.2 Analyse de l’organisation fonctionnelle 14 points

Analysez selon vous les trois forces principales et les trois faiblesses principales de l’organisation fonctionnelle.

Pour chaque force et chaque faiblesse, vous détectez et définissez une opportunité et un danger.

### 2. Analyse de la situation effective – chiffres clés de l’après-vente

Interprétez les chiffres dans le domaine après-vente

2.1 Calculez et documentez l’indice de rendement actuel de l’atelier. Analysez votre résultat. 8 points

2.2 Interprétez le chiffre d’affaires de l’atelier. Montrez vos conclusions de manière claire et expliquez vos constatations en détail. 8 points

2.3 Sur la base des constatations obtenues en 2.1 et 2.2, vous voyez qu’il faut agir. Quelles mesures concrètes allez-vous mettre en œuvre ? Justifiez-les et montrez l’influence des mesures. 9 points

### 3. Analyse de la situation effective pour la vente

Interprétez les chiffres dans le domaine de la vente

3.1 Quelles conclusions tirez-vous des chiffres de vente de voitures neuves d’Oberli SA ? 8 points

Justifiez vos arguments.

3.2 Le Conseil d’administration vous a demandé d’élaborer un concept pour les occasions. Pour ce faire, vous commencez par interpréter les chiffres clés dans ce domaine. Quelles sont vos conclusions ? Justifiez vos affirmations. 8 points

3.3 Élaborez un concept sommaire pour l’introduction d’une gestion des occasions. Dressez une liste des aspects importants pour vous en termes de contenu afin de faire des occasions un secteur d’activité intéressant. 13 points

### 4. Stratégie concurrentielle pour la vente

En considérant la situation du marché actuelle, « Oberli SA » doit opter pour une stratégie concurrentielle dans la vente de voitures de tourisme, d’utilitaires et d’occasions. Gardez à l’esprit les directives de l’importateur et du Conseil d’administration.

4.1 Pour ce faire, comparez quatre stratégies de vente que vous connaissez. À l’aide d’une analyse de la valeur utile (avec 5 critères décisionnels), élaborez une stratégie concurrentielle. 10 points

4.2 Définissez une opportunité et un danger par stratégie. 6 points

## 5. Collaboration avec l'agent de vente Niderli

Vous avez réalisé qu'avec la performance actuelle de l'agent de vente Niderli, vous ne pouvez pas atteindre les augmentations demandées impérativement par l'importateur. Vous réfléchissez à la façon de gérer la situation et comment prendre en charge à l'avenir votre zone de responsabilité.

- 5.1 Montrez les mesures à prendre pour accroître les ventes à court terme dans la zone de marché. 6 points
- 5.2 Rédigez une matrice rédactionnelle pour traiter votre zone de responsabilité à moyen et long terme. Justifiez votre décision et déduisez-en un plan de mise en œuvre à l'aide de mots clés. 9 points

## 6. Vente et marketing

Vous savez que vous devez réussir à accroître le nombre de clients Flottes si vous souhaitez atteindre les objectifs de vente.

Vous voyez que c'est possible en relation avec le potentiel présent.

D'autre part, vous voyez que vous devez accroître le professionnalisme du marketing pour obtenir de meilleurs résultats à long terme et une notoriété supérieure.

- 6.1 Élaborez un plan d'approche selon SMART pour gagner 15 nouveaux clients dans le segment professionnel au cours de ces 6 prochains mois. Divisez vos mesures par ordre chronologique. 11 points
- 6.2 Analysez et justifiez de votre point de vue les 3 principaux objectifs quantitatifs et les 2 principaux objectifs qualitatifs dans le marketing de l'entreprise par rapport au cas actuel (pas lié à la question 6.1 uniquement). 8 points

## 7. Controlling

- 7.1 Élaborez un système de Controlling pour atteindre avec succès et développer les objectifs définis dans l'exercice 6.2. 6 points

## 8. Organigramme 2021

- 8.1 Dessinez le nouvel **organigramme théorique à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2021** « Prêt pour l'avenir » avec vous comme directeur. Prenez en considération tous les postes dont vous avez besoin pour atteindre les objectifs et guider l'entreprise vers un avenir radieux. Justifiez en détail le choix de votre organisation et le cas échéant aussi les changements apportés par rapport à la situation actuelle. 12 points