

**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

Easybike

Dans un contexte de concurrence mondiale et de désindustrialisation, un entrepreneur français, soutenu par les pouvoirs publics, a choisi récemment d'investir en France.

À l'aide de vos connaissances et des annexes 1 à 6, vous analyserez la situation de management en répondant aux questions suivantes :

1. Repérer les éléments caractéristiques des organisations Easybike et Saint-Lô Agglo.
2. Relever les éléments du diagnostic interne d'Easybike après le rachat de Solex.
3. Exposer le problème de management rencontré par Easybike.
4. Identifier et caractériser la décision retenue par le dirigeant de cette organisation pour tenter de résoudre le problème de management.
5. Déterminer et analyser les choix stratégiques induits par la décision retenue.
6. Présenter les effets positifs et négatifs d'une telle décision pour Easybike.
7. Justifier les raisons pour lesquelles Saint-Lô Agglo et l'État participent à la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise Easybike.

ANNEXES

Annexe 1 : Easybike, un parcours entrepreneurial exemplaire

Annexe 2 : 2014, le Solex mythique fait son retour, version « fabriqué en France »

Annexe 3 : Easybike et le marché du vélo à assistance électrique

Annexe 4 : Come back, comment trouver un nouvel élan ?

Annexe 5 : La future usine de Saint-Lô en service en septembre 2015

Annexe 6 : Les compétences de la Communauté de communes Saint-Lô Agglo

Annexe 1 : Easybike, un parcours entrepreneurial exemplaire

Easybike est une marque désormais reconnue dans un nouveau marché, celui du vélo à assistance électrique (VAE). C'est aussi l'histoire d'un parcours entrepreneurial exemplaire. Persuadé du potentiel révolutionnaire que représente le vélo électrique, Grégory Trébaol allait, dès 2005, créer Easybike. Dans cette première phase, il s'agissait essentiellement d'œuvrer en tant que pionnier, de faire connaître ce produit, de le distribuer en France en démarchant les futurs distributeurs, les vélos étant importés de Chine. Le premier grand tournant eut lieu en 2009 avec l'accord de commercialisation pour la France des vélos de la marque emblématique Solex (reconvertie dans l'électrique). Puis en 2013, Easybike rachète Solex¹ et change ainsi de dimension. La même année, l'acquisition de Mobiky, fabricant à Saint-Lô (département de La Manche) de vélos électriques pliants, marque une nouvelle étape dans le développement de la société. Aujourd'hui, Easybike réalise un chiffre d'affaires de 12 millions d'euros et emploie 40 salariés (25 en 2013). La société est présente sur trois segments du marché : la production de vélos électriques sous ses différentes marques (Easybike, Solex, Mobiky), la production de vélos sous marques de distributeurs² pour plusieurs grandes enseignes spécialisées (60 % de l'activité) et la production de vélos dans le cadre de marchés passés avec des collectivités locales (Lille, Orléans, Poitiers...) qui, au travers d'abonnements de location, rendent le produit disponible pour leurs administrés.

Source : d'après lespmeexportent.fr - 2015

Annexe 2 : 2014, le Solex mythique fait son retour, version « fabriqué en France »

La production des mythiques Solex, qui ont connu leur heure de gloire dans les années 60, va redémarrer dans l'Hexagone 25 ans après son interruption, un succès du « fabriqué en France » face au « made in China ».

« Il est très confortable et très nerveux. Comme j'aime... », s'est exclamé le ministre du redressement productif, après un tour sur un des nouveaux deux-roues devant le siège de la société Easybike au Bourget (Seine-Saint-Denis), qui a annoncé jeudi la relocalisation d'une partie de sa production dans la Manche à Saint-Lô.

C'est là que le groupe va assembler un tiers de sa production de Solex électriques dès le début de l'année prochaine. Il a profité d'une aide à la réindustrialisation mise en place par le ministère du redressement productif. La Banque publique d'investissement (BPI) lui a ainsi accordé une avance remboursable de 1,3 million d'euros, sous la forme de 50 % débloqués immédiatement, puis du versement de plusieurs tranches.

Aurait-il été possible de relocaliser Solex sans ce coup de pouce ? « Cela aurait été plus compliqué », concède le président d'Easybike, Grégory Trébaol. [...]

« La relocalisation en France nous permet d'avoir une flexibilité en matière de production et de distribution », explique Grégory Trébaol, qui souhaite « démarrer la production à flux tendus pour que les vélos soient disponibles dans les 48 heures dans les magasins ».

¹ Solex produisait des vélomoteurs dès 1946.

² Marque de distributeur : marque créée et détenue par un distributeur et utilisée pour commercialiser des produits.

La relocalisation implique un surcoût. Seulement, le gain de temps procuré par la proximité des producteurs de certaines pièces permet de plafonner le surcoût à 10 %. « Une augmentation que nous pouvons tout à fait absorber », déclare Grégory Trébaol.

Le groupe table sur le label « fabriqué en France » pour disposer à l'exportation d'un « atout important par rapport à la Chine » : « l'impact devrait être plus important à l'export plutôt qu'en France », anticipe l'entrepreneur. « Nous misons clairement sur une augmentation significative des ventes à l'étranger ». Il faut dire que le Solex a déjà sa petite renommée à l'étranger : environ 75 % des unités produites trouvent acquéreur hors de France...

Le groupe vise une production, entre autres, de 12 000 à 15 000 Solex dès 2015 sur le territoire français.

La société ne va pas relocaliser pour autant l'ensemble de sa production en Normandie, le site de Saint-Lô n'ayant dans l'immédiat qu'une capacité de production de 3 000 pièces par an. « Mais l'idée est de le saturer rapidement pour l'agrandir », affirme Grégory Trébaol.

Ce dernier n'a pas tari d'éloges à l'égard du ministère qui lui a permis de trouver en quatre mois un financement pour le projet. « Aucune banque n'aurait pu traiter ce dossier dans un délai si court », a ajouté le patron d'Easybike.

« Ce qui m'intéresse, c'est que vous fassiez un groupe qui exporte, qui multiplie par dix son chiffre d'affaires, qui multiplie par dix ses employés », lui a répondu le ministre.

Sources : d'après 20minutes.fr - 06/09/2013 et huffingtonpost.fr - 05/09/2013

Annexe 3 : Easybike et le marché du vélo à assistance électrique

Avec la marque Solex, Easybike table sur une forte croissance de la demande de vélos à assistance électrique (VAE). « La France produit 40 000 vélos à assistance électrique par an quand l'Allemagne en produit entre 400 000 et 600 000 », a expliqué Benoît Carrelet, le responsable du site de Saint-Lô. « Le nouveau bâtiment de plus de 4 000 mètres carrés sera dimensionné pour produire 30 000 vélos par an, mais nous prévoyons une extension que permettra de produire 40 000 vélos par an, notre objectif à terme ».

Source : d'après usinenouvelle.com - 11/04/2014

Annexe 4 : Come back³, comment trouver un nouvel élan ?

Réponse avec Solex, qui nourrit l'ambition de devenir LA référence de l'écomobilité⁴.

Peut-on revenir sur le marché quand on a été un produit iconique⁵ des années soixante, mais que l'on a complètement disparu pendant plus de quinze ans ?

C'est le pari d'Easybike, qui a racheté la marque Solex en 2013 et veut faire de la célèbre bicyclette à moteur la référence du vélo à assistance électrique. Easybike a adapté à son temps cette marque symbole de liberté et des trente glorieuses, tant sur le fonctionnement du moteur que sur la sécurité. Il a conservé certains codes d'avant, notamment le logo, qui n'a été que peu modifié. Solex entend faire découvrir la ville aux nostalgiques du concept initial et aux adeptes des nouveaux usages de la mobilité.

Extrait de l'entretien avec Grégory Trébaol, président d'Easybike :

[...]

Pourquoi avoir choisi de relocaliser la production ?

Solex étant très rattachée au patrimoine français, le public comprenait mal que les vélos soient fabriqués en Chine. Notre stratégie d'acquisition de marque s'est doublée d'une politique de relocalisation dans une usine située à Saint-Lô. Produire en France ne nous coûtera pas plus cher (30 à 50 € de plus par modèle vendu, 1 500 euros à répartir sur l'ensemble de la chaîne de fabrication et de distribution) mais cela procurera une véritable réactivité.

Source : d'après Marketing Magazine - février 2015

Annexe 5 : La future usine de Saint-Lô en service en septembre 2015

L'usine, encore vide, est impressionnante par ses dimensions : 4 100 m², plus de 9 m de hauteur par endroits. Au bout de la zone d'activité Neptune II, le bâtiment doit accueillir les chaînes de production de vélos à assistance électrique (VAE) d'Easybike. Les élus de Saint-Lô Agglo ont participé hier à un point d'étape des travaux. La collectivité cofinance le projet à hauteur de 3 600 000 € HT, contre 300 000 € HT pour le Conseil départemental. Une somme remboursable sur 20 ans, via un contrat de location-vente passé avec l'entreprise.

La future usine doit, à terme, permettre à l'entreprise de devenir n°1 français, avec un objectif de production d'environ 30 000 VAE par an, sur site, d'ici 2016. « On doit être sur 100 vélos produits par jour, début 2016 », explique le président d'Easybike, Grégory Trébaol.

Trente et une personnes ont été recrutées à Saint-Lô depuis l'annonce de la relocalisation, « avec toutefois un ralentissement prévu pendant l'été. Nous nous étions engagés à recruter 29 personnes avant fin 2016, nous avons un an d'avance. Et nous allons recruter une dizaine de personnes de plus d'ici fin 2015 ». Soit une quarantaine de personnes d'ici fin 2015, très proche de l'estimation faite au départ du projet.

³ Come back : retour

⁴ Écomobilité : Elle regroupe la conception, la mise en place et la gestion de modes de transport jugés plus propres à l'égard de l'environnement.

⁵ Iconique : symbolique

Principal investissement de l'entreprise, la ligne de peinture. « Le coup de peinture, en Chine, coûte 30 \$⁶. Avec notre outil spécial, à Saint-Lô, il coûte autour de 24 €. C'est pareil, sauf qu'il y a moins de rebut ici ». Objectif : gagner en « flexibilité » et des appels d'offres en plus. « Nous venons de remporter un appel d'offres pour la SNCF, pour 2 000 vélos électriques ».

L'outil de peinture sur place permet, notamment, de « peindre le vélo aux couleurs de la ville ou de la société qui génère l'appel d'offres ».

Source : www.entreprises.ouest-france.fr – 26 juin 2015

Annexe 6 : Les compétences de la Communauté de communes⁷ Saint-Lô Agglo

La Communauté de communes Saint-Lô Agglo, conformément au code général des collectivités territoriales, exerce des compétences [...] qui lui ont été déléguées par les communes membres.

Extrait des compétences :

1. aménagement de l'espace,
2. développement économique,
 - a. animation et promotion du territoire communautaire, études et actions de développement économique,
 - b. création, aménagement, entretien et gestion de zones d'activités industrielles, tertiaires, artisanales, touristiques, commerciales,
 - c. immobilier d'entreprises : construction de bâtiments industriels et tertiaires destinés à être loués ou vendus, ...
3. transports et accessibilité,
4. aménagement numérique du territoire,
5. équilibre social de l'habitat,
6. protection et mise en valeur de l'environnement,
7. alimentation en eau potable,
8. assainissement collectif,
9. élimination et valorisation des ordures ménagères.

Selon l'article 8 de ses statuts, le personnel est régi par le code de la fonction publique territoriale.

Source : extrait des statuts de Saint-Lô Agglo

⁶ 1 \$ = 0,92 euros environ

⁷ Établissement public de coopération intercommunale qui associe des communes en vue d'élaborer un projet commun de développement.