

Coller ci-dessous l'étiquette code barre correspondant à l'épreuve

Z3 - 00611



0300-00-207581

ESC_GM_T

Date : 3/05/16

Epreuve / Sous épreuve : Management et sciences de gestion EM Strasbourg

Code Epreuve : 300

Nombre de copies supplémentaires : 3

Note

attribuée :

13,5

Management et Science de gestion

Dossier 1. La place de Velocity-Bikes sur le marché des vélos

1. Toute entreprise exerce un ou plusieurs métiers et répond à une ou plusieurs finalités. La finalité d'une entreprise demeure sa raison d'être et contribue à son identité. La finalité recouvre trois sphères : l'aspect économique, social et sociétal.

Métier de Velocity-Bike

PME française créée en 2010 par Arnaud Berthier et Christophe Daham, l'entreprise Velocity-Bikes conçoit, développe la production, produit et vend ses produits à des revendeurs détaillants.

Velocity-Bike produit ainsi environ 9 vélos par jour ouvré.

Finalités de l'entreprise Velocity-Bikes.

- Finalité économique : Velocity Bikes cherche à générer du profit, croître et assurer sa pérennité sur le marché du vélo à assistance électrique (VAE).
- Finalité sociale : Velocity Bikes par son activité génère des emplois (15 personnes).
- Finalité sociétale : Velocity-Bikes contribue à rendre les VAE accessibles à tous pour développer le "déplacement vert" profitable à l'environnement et aux habitants des grandes villes.

1.2. Toute entreprise doit continuellement veiller à l'évaluation de son environnement qui demeure instable et incertain. L'environnement d'une entreprise se compose de deux entités : le macroenvironnement, environnement global de l'entreprise sur lequel celle-ci n'a aucune possibilité d'intervention et le microenvironnement (acteurs du marché de l'entreprise) qui se caractérise comme son environnement proche et sur lequel celle-ci peut agir. Nous utiliserons la matrice PESTEL pour l'étude du macroenvironnement et les "5 forces concurrentielles" de M. Porter pour l'étude du microenvironnement.

Etude du Macroenvironnement

PESTEL	Opportunités	Menaces.
<u>Politique</u>	- Mise en place d'aménagements cyclables, véloroutes et voies vertes. - Propositions en faveur de mesures financières et fiscales destinées à favoriser l'achat de VAE dans les grandes villes (Amas, Nancy, Rouen) - Vélo livres services mis en place par les grandes villes (Velib' Paris) et qui représente un marché intéressant - Soutien financier de l'Etat aux entreprises de VAE	- La Fédération des usagers de bicyclettes souligne le retard de la France en terme d'infrastructures cyclables vis à vis des pays nordiques. - Les collectivités restent réticentes à se lancer dans les services VAE à cause des problèmes techniques et des dégradations. - Mise en service de voiture électrique dans les villes (qui concurrencent le vélo)
<u>Économique</u>	2 785 300 vélos vendus en France en 2013 - CA du marché de 845 Md € en 2013 - Progrès de 3,1% des ventes de cycles en 2013 - Marché dynamique en croissance - Ventes sur le marché multipliées par 8 entre 2006 et 2014	- Le marché du vélo est atomisé et comporte de nombreux acteurs. - Les VAE ne représentent que 2% du marché global du vélo en France. - Progrès des marques étrangères

	opportunité	Menace
<u>Sociale</u>	Les citoyens recherchent des moyens de transports plus "verts". attentes spécifiques des consommateurs liées à un territoire particulier. Le "made in France" est gage d'opportunité sur le marché.	Mauvaise connaissance des VAE par les clients et les distributeurs. Les Français utilisent peu le vélo comme moyen de transport par rapport aux pays nordiques (87 Km/ans contre 300 Km)
<u>Technologiques</u>	Haute continue des moteurs de vélos électriques (Bosch) L'essor du e-commerce permet à Internet de représenter 14 % du CA du marché (212 M d'�)	La maîtrise du de l'hydroformage de l'aluminium n'est pas accessible aux petites entreprises.
<u>�cologique</u>	Le vélo électrique permet un comportement "�coresponsable"	Les Français n'ont pas un comportement "�coresponsable" dans les grandes villes.
<u>Légale</u>	Les contraintes réglementaires vis à vis des cyclomoteurs peut favoriser l'achat de VAE qui ne nécessite pas d'assurance ou d'immatriculation.	Contraintes réglementaires qui définissent le VAE (puissance maximum de 250 Watts, assistance doit cesser à 25 Km/h)

Analyse du Microenvironnement.

utilisons les "5 forces concurrentielles de M. Porter"

Acteurs	Pouvoir de l'acteur sur l'entreprise
<u>Concurrents</u>	- Le marché est atomisé et très concurrentiel. Il est toutefois dominé par quelques grandes entreprises multiformes qui détiennent un fort pouvoir sur le marché du vélo. En plus des grands groupes Taiwanais qui dominent le marché en volume et par les coûts, certains groupes de distributeurs commercialisent des vélos "prise" made in China. Les concurrents détiennent un pouvoir concurrentiel fort sur ce marché.
<u>Clients</u>	Sur le marché du vélo, les clients demeurent exigeants. À propos des VAE, les clients sont mal informés et ne connaissent pas bien les produits. Ils ont donc un pouvoir fort sur les vélos type VTT mais faible sur les VAE. Les collectivités qui souhaitent acheter un réseau de VAE "type vélib'" ont un pouvoir fort car ils ont des exigences financières et sécuritaires.
Particuliers	
Collectivités (Mairie)	

<u>Fournisseurs</u>	Les fournisseurs ont un pouvoir fort.
- Sous-traitant de Taiwan	Les sous-traitants étant la seule possibilité pour l'entreprise d'assurer sa production, celle-ci est dépendante de l'entreprise taïwanaise d'aluminium hydraformé.
- Moteur électrique Bosch.	Les moteurs électriques sont indispensables aux VAE et sont produits par des grands groupes (Bosch, Sanyo, Panasonic) qui demeurent les seuls fabricants de moteurs spécialisés.
<u>Distributeurs</u>	Les distributeurs ont eux aussi un pouvoir fort car si le marché du VTT en lui-même est saturé,
- Détaillants	les différents VAE produits en France et à l'étranger leur laisse le choix. Représentants 51% du CA
- Grandes surfaces	des ventes de cycles, les détaillants spécialisés (Bouticycle, Vébeland, Vélo-Oxygène) sont des canaux de distribution stratégiques.
- Internet	De plus les grandes surfaces multi-ports représentent elles aussi 50% des ventes en volumes et demeurent un canal de distribution important.
	- Internet représente 14% du CA du marché des cycles.
<u>Nouveaux entrants</u>	Le marché des VAE étant porteur, il est possible et y a une de nouveaux entrants. Cependant, la maîtrise des techniques de production, le respect des contraintes réglementaires et les négociations avec les grands groupes fournisseurs peuvent constituer des barrières à l'entrée du marché.

Conclusion

Velocity-Bikes est donc sur une niche de marché (les VAE) qui demeurent cependant en pleine expansion. Si le marché du cycle d'un point de vue général est très concurrentiel et détenu par des grands acteurs, de nombreuses opportunités écologiques, sociales ou politiques demeurent des éléments propices à la croissance et au développement de Velocity-Bikes.

1.3. Un avantage concurrentiel se définit comme un avantage détenu par une entreprise vis à vis de la concurrence pour s'en distinguer sur un marché.

Les avantages concurrentiels de Velocity-Bikes sont :

- Un savoir faire et une bonne image de marque.
- Un partenariat avec Bosh qui fournit des moteurs de qualité
- des produits au design soigné abordable par le public
- une sous-traitance de l'aluminium hydroformé par un spécialiste tainienais
- 40% des ventes réalisées à l'export (Suède, Allemagne et Benelux) pour près de 2000 vélos vendus.
- La notoriété que confère le "made in France".
- La compétence en terme de conception et de commercialisation de ses deux fondateurs.

Conclusion du dossier 1.

Placé sur une spécificité du marché du cycle en plein développement (+37% des ventes de VAE en France en 2015), l'entreprise a un environnement global propice à son développement (considération et un nouveau comportement vis à vis de la nature, besoin pour les citadins d'avoir un nouveau moyen de locomotion, politiques incitatives à l'usage du vélo etc...). Les avantages concurrentiels détenus par Velocity-Bikes vont ainsi permettre à l'entreprise d'obtenir profit et de croître sur ce marché porteur.

Dossier 2. Les Choix Commerciaux de Velocity-Bikes.

2.1- Selon Chandler, la stratégie se définit comme la précision et objectifs à long terme ainsi que des moyens et l'allocation de ressources nécessaires pour les atteindre.

- Velocity-Bike qui mène une stratégie d'innovation, de spécialisation, de internationalisation et d'externalisation à une stratégie de distribution propre.

Velocity-Bike a choisi de distribuer à travers un réseau de revendeurs qui représentent un canal sélectif. Ainsi, velocity-Bike choisit des propres revendeurs et peut donc conserver le contrôle sur la distribution de ses produits, et image de marque. Les revendeurs détaillants ont quant à eux une envie de vendre des VAE de qualité ce qui renforce la maturité de

la marque.

Le positionnement d'un produit demeure les caractéristiques intrinsèques de celui-ci qui le définissent et lui permettent de se différencier de la concurrence.

Dans le cas présent, la stratégie de distribution sélective est en accord avec le positionnement du produit. En effet, les vendeurs souhaitent vendre des VAE de qualité. De ce fait, le canal de distribution choisi est en adéquation avec le produit. De plus, ce mode de distribution permet un maillage du territoire (54 revendeurs dans les grandes villes, 47 centres sur la moitié nord et la vallée du Rhône).

Enfin, le fait pour Velocity-Biquis de se lancer dans le marché du libre-service lui permet de faire connaître ses produits par les usagers qui peuvent devenir consommateurs.

2.2. D'après Anne-Elise Maman-Lanaudie, professeur à l'ESSEC, le "Made in France" a différents effets sur le consommateur :

Avantages

- Le Made in France va pousser le consommateur final à accorder des valeurs au produit
- Le Made in France répond à un effet de mode et relève du goût citoyen. Le consommateur étranger voit une part de la France dans le produit

- Attitude favorable des français vis à vis du "Made in France" (5 à 10% sont prêt à payer plus cher des produits français).

Inconvénients

- Le "Made in France" peut être comprise comme n'importe quelle autre information produit.
- Le consommateur compare les informations produits à ses connaissances personnelles.

Par rapport au processus et achat.

- Le made in France peut être un facteur émotionnel en amont de l'acquisition et conforte aussi le consommateur en étant un gage de confiance. (sécurité liée au produit).
- Sur le lieu de vente, le "Made in France" impacte l'évaluation du produit sur sa capacité à fonctionner et sa capacité à répondre aux besoins.
- Le "Made in France" répond au besoin des consommateurs ethnocentrique.

Donc, le "made in France" est apprécié par le consommateur de manière cognitive, conative et émotionnelle et agit psychologiquement sur le processus d'achat.

A travers le "Made in France", le consommateur perçoit une conception et une fabrication d'un produit de qualité.

2.3 Le marketing se définit comme la science de la vente d'un produit à travers la prise en compte de différents facteurs tels que la cible, le prix du produit, ses caractéristiques et la communication qui y est attachée.

Dans le cas présent, Velocity peut mener une action de marketing opérationnel pour valoriser la mention "made in France". Il faut pour ce faire distinguer la cible, l'objectif et le moyen mis en œuvre.

Cible	moyens	objectif.
Clients potentiels.	L'organisation d'une journée découverte des produits Velocity Bikes constitue un moyen de communication direct hors média. À travers la distribution de flyers, chaque distributeur pourra conseiller les clients potentiels à essayer les VAE. De plus, les vendeurs peuvent ainsi présenter la spécificité de ces VAE "made in France" aux clients potentiels.	- Valoriser la mention "Made in France" dans l'expérience de consommation des clients potentiels.

La PME ne disposant pas de moyens suffisant pour aborder une publicité par la télévision (moyen de communication média), les "portes ouvertes" demeurent un moyen concret et direct de valoriser les produits tout en permettant de les faire essayer à des clients potentiels.

2.4.

- Le seuil de rentabilité se définit comme le seuil à partir duquel l'activité est nulle, au dessus duquel l'activité est rentable et en dessous duquel celle-ci n'est pas rentable.

Le levier d'exploitation se définit comme l'évaluation du résultat en fonction de la variation du CA. Il permet de déterminer le "risque d'exploitation".

- Seuil de rentabilité :

$$\frac{\text{Charges d'exploitations fixes}}{\text{TMCV}} = \frac{1120000}{0,95} = \underline{1178947}$$

- Lever d'exploitation :

$$\frac{\text{CA}}{(\text{CA} - \text{SR})} = \frac{3166200}{1987253} = \underline{1,59}$$

Le levier d'exploitation est supérieur à 1 ce qui signifie que toute évolution positive du CA aura un impact positif sur le résultat. Cependant, le levier d'exploitation a fortement diminué par rapport à 2013 et est passé de 4,4 à 1,59. L'activité perd en rentabilité mais réduit à l'immense son risque d'exploitation. Il semble pertinent d'étudier cette baisse significative.

Coller ci-dessous l'étiquette code barre correspondant à l'épreuve

S'il s'agit d'une copie supplémentaire, reportez ici le code à 6 chiffres situé sous le code barre :

207581

Date : 3/05/16

Epreuve / Sous épreuve : Management et sciences de gestion EM Strasbourg.

Code Epreuve : 300

Nombre de copies supplémentaires : (numérotez les pages dans le cadre en bas à droite)

Note

attribuée :

Suite

2.5. On sait que la structure des charges est identiques pour les années 2013 et 2014 et que la politique de prix demeure inchangée. Cette baisse du service d'exploitation s'explique par une baisse du CA qui résulte de la baisse de 9,97 % des ventes en volume. De ce fait, les charges étant inchangées, le résultat a diminué et son évolution par rapport au CA s'est donc réduite. Les pistes explicatives sont donc :

- une baisse des ventes de 9,97 %
- une structure de charges qui est restée identique
- une politique de prix inchangée.

Si Velocity avait baissé ses prix, sans doute qu'elle aurait réalisé plus de ventes et inévitablement, si celle-ci avait légèrement augmenté ses prix et diminué ses charges, elle aurait dégagé un CA plus conséquent. L'externalisation de la production permet à l'entreprise de transformer des coûts initiaux fixes en coûts variables ce qui est source d'une plus grande flexibilité.

2.6.

2.7. En développant sur le libu-service, Velocity-Bikes se développe sur un marché en croissance (le VAE en libu-service) et étend sa présence ainsi de manière permanente dans les grandes villes. Pour répondre au besoin du libu-service, les vélos présents permettent également à l'entreprise de véhiculer une bonne image de marque et d'éventuellement convertir des usagers en consommateurs. En élargissant ainsi son "portefeuil produit", l'entreprise assure de répondre aux besoins hétérogènes de ses clients tout en renforçant sa présence sur le marché des VAE.

Un partenariat avec des grandes villes et Collectivités territoriales est enfin gage d'une bonne renommée et permet à Velocity Bikes de profiter de la notoriété culturelle et économique de ces Collectivités.

2.8 Velocity - Bykhus définit son offre globale sur le marché du VAE en libre service à travers différents composants :

Biens.	Services.
• Vélo qui répondent aux normes de sécurité et aux conditions imposées par les collectivités • Vélo conçu pour répondre aux problèmes de vandalisme	• Garantie de deux-ans gratuite, de ses produits avec possibilité d'extension de deux ans. • Prise en charge de la maintenance annuelle des VAE • Remplacement en cas de vandalisme

Conclusion du dossier 2.

Avec une baisse des ventes en volume pour l'entreprise en 2014 et ce malgré une stratégie de distribution en accord avec son positionnement et qui assure un bon maillage du territoire, le marché du VAE libre service semble être un relais de croissance à saisir par l'entreprise. Elle-ci fait un pari osé qui peut être prometteur !

Dossier 3 - Étude de la situation financière de Velocity-Bykhus

3.1	Années	Capital restant	Intérêts	Capital remboursé	Annuités
	2010	240 000	4,60 %	0	40 877
	2011	205 715	4,60 %	34 285	35 038

Au bilan de Velbeity Dikes en 2014, les "emprunts et dettes auprès des établissements de crédits" qui s'élevaient à 76 447 représentent le reste à payer de la part de Velbeity à la banque auprès de laquelle elle a effectué son emprunt en 2010.

3.2. Le ratio d'autonomie financière pour 2010:

$$\frac{\text{Ressources propres}}{\text{Dettes financières}} = \frac{80\,000}{240\,000} = 0,33$$

Au lancement de l'entreprise, le ratio d'autonomie financière était de 0,3 (puisque la banque a octroyé un prêt trois fois supérieur au apport en capital initial). De ce fait, pour 2010, l'entreprise n'est pas autonome financièrement ce qui l'incite à devoir générer un CA rapide à peu de charges pour rembourser son emprunt.

3.3. Ratio d'autonomie financière pour 2014.

$$\frac{80\,000}{76\,447} = 1,04$$

Le ratio est supérieur à 1 ce qui signifie que l'entreprise est, en 2014, autonome financièrement. De ce fait, l'entreprise peut de nouveau emprunter si celle-ci souhaite financer des projets.

Coller ci-dessous l'étiquette code barre correspondant à l'épreuve

S'il s'agit d'une copie supplémentaire, reportez ici le code à 6 chiffres situé sous le code barre :

207581

Date : 3/05/16

Epreuve / Sous épreuve : Management

Code Epreuve : 300

Nombre de copies supplémentaires : (numérotez les pages dans le cadre en bas à droite)

Note

attribuée :

Suite lis

3.4. Les dettes financières s'élèvent à 76 441 € en 2014.

L'entreprise, ne souhaitant pas que les dettes financières ne dépassent les capitaux propres 774 100, ne peut donc emprunter que 697 659 €, un montant inférieur de 19% du projet d'investissement.

De ce fait, nous recommandons à l'entreprise d'ouvrir son capital. On suppose en effet que les résultats de celle-ci ne lui permettent pas d'assurer un autofinancement.

En ouvrant son capital, l'entreprise peut ainsi investir dans l'entreprise Hydroformage-pro sans réduire sa solvabilité et son indépendance financière. L'ouverture de capital qui accompagne souvent les entreprises dans leur stratégie de croissance à cependant un risque : celui de la dilution de capital qui peut aboutir à une perte de contrôle de l'entreprise.

3.5 BFR pour 2014 = actif circulant - passif circulant
= 295 028 - 198 441 = 96 587

BFR pour 2015 = 106 245

3.6. Les deux dirigeants souhaitent réduire le BFR afin de dégager une trésorerie plus importante et de s'assurer d'être en capacité de financement.

Pour cela, ils peuvent pour cela augmenter leur passif circulant en empruntant ou diminuer leur actif circulant.

Conclusion du dossier 3.

L'entreprise a des projets de croissance externe que celle-ci accomplie par intégration horizontale et une entreprise taïwanaise, pour ce faire, il lui est nécessaire de trouver une source de financement et l'ouverture de capital représente une source de financement direct désintermédié qui comporte des avantages mais aussi des risques.

Dossier 4. Remobiliser les ressources humaines.

4.1. Le climat social se définit comme le climat interne à une entreprise. Il s'évalue avec différents indicateurs RH.

Avec un taux d'absentéisme qui a augmenté de 12 points entre 2012 et 2014, un nombre de démission important en 2013 (12), un taux de gravité en augmentation, et un taux de fréquence qui a triplé; on peut affirmer que l'entreprise connaît une regression de son climat social entre 2012 et 2014.

4.2. Cette situation résulte certainement à une baisse de la motivation des salariés due à une diminution du nombre de CDI et augmentation du nombre de CDD (hausse de la précarité de l'emploi et donc mauvais accomplissement du besoin de sécurité de Maslow), la disparition des réunions du CHSCT (le besoin d'hygiène et de sécurité développé par Herzberg dans sa théorie bi-factorielle n'est pas rempli), une baisse significative des dépenses d'amélioration des conditions de travail, la baisse des formations et la division par 5 des subventions de l'entreprise au CE.

La politique de gestion des RH de l'entreprise ne garantit donc pas un bon climat social et est source de démotivation.

4.3.

Le climat social est un levier de la motivation des salariés dans leur travail. Elle permet la constitution de "synergies" grâce à un investissement des salariés dans leurs tâches. Le climat social qui résulte d'une cohésion sociale est donc un levier de motivation.

Il existe des solutions théoriques et empiriques :

Solutions théoriques.

- la théorie VIE de Vroom
- la constitution d'une culture d'entreprise (Thévenet)
- la réponse aux besoins des salariés (Maslow)
- l'application de la théorie bi-factorielle d'Herzberg

- La considération des parties prenantes de l'entreprise (Cyert et March)

Des leviers empiriques-

Appliquer de manière concrète les conditions nécessaires selon la QHSE d'un bon climat social :

- prévention des risques
- assurer la sécurité
- assurer la réglementation et la certification des process par des sensibiliser et former les salariés à la HSE audits
- Suivre les Contrôles et établir des fiches d'anomalie
- Animer et diriger une équipe coordonnatrice-

Conclusion donier 4

Le climat social n'est pas bon dans cette entreprise mais de nombreux leviers de motivations propres à la création de synergie existe. L'entreprise peut mettre en place une GPEC.

Donier 5 : Le SI de Velocity Ribes.

Le SI est défini par Robert Reize comme :

"L'ensemble des ressources matérielles, logicielles, données et procédures permettant de traiter, stocker et communiquer de l'information dans une organisation".

Coller ci-dessous l'étiquette code barre correspondant à l'épreuve

S'il s'agit d'une copie supplémentaire, reportez ici le code à 6 chiffres situé sous le code barre : 2-0758-1

Date : 3/05/16

Epreuve / Sous épreuve : Management

Code Epreuve : 300

Nombre de copies supplémentaires : (numérotez les pages dans le cadre en bas à droite)

Note
attribuée :

5.1. La mise en communication de données SI permet :

- une mutualisation des informations
- un accès instantané à l'information
- le fait d'éviter les redondances et de traiter plusieurs fois la même information.

5.2. Les informaticiens doivent répondre à différents problèmes :

- Le coût de l'installation qui doit être abordable
- Les politiques de confidentialité des informations
- La sécurité des informations.

5.3. Le PGI permet une gestion globalisée de l'information dans une entreprise dans différentes dimensions : technique, organisationnelle et humaine. Permettant une simplification des procédés de traitement de l'information, le PGI élève cependant chez ci mettre en place et soulève des problèmes en terme de stockage de l'information.

5.3 DSI

- Permet une connaissance totale du PGI et une intervention directe

- Représente un coût

Externaliser le poste-

- Permet de transformer les coûts fixes relatifs à un DSI en coût variables.

- Ne permet pas une supervision direct du PGI et du DSI

Conclusion chapitre 5

Le SI est une partie intégrante qui aide l'entreprise à la prise de décision et à son organisation.