

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

**ÉPREUVE DE MANAGEMENT
DES ORGANISATIONS**

**Durée de l'épreuve : 3 heures
Coefficient : 4**

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

L'usage des calculatrices n'est pas autorisé

Pérenniser son activité, c'est s'adapter.

Dans un environnement en constante évolution les décisions, même les plus importantes, ne sont pas irréversibles. La direction doit mener une approche globale de sa politique et tenir compte des attentes des acteurs.

Vous analyserez la situation de management présentée dans les annexes 1 à 5 en effectuant les travaux suivants :

1. Caractérissez l'organisation Meccano (type, statut, activité et finalité).
2. Repérez comment Meccano segmente son marché et présentez l'intérêt d'une telle démarche.
3. Indiquez en quoi la décision de délocaliser une partie de la production en 2003 est une décision stratégique. Identifiez les mesures prises pour en assurer la mise en oeuvre.
4. Présentez la décision prise en 2010. Indiquez de quelle option stratégique elle relève. Justifiez votre réponse.
5. Réalisez le diagnostic externe mettant en évidence les éléments qui ont précédé cette décision stratégique.
6. Recherchez en quoi les organismes publics de financement sont des parties prenantes à la décision de Meccano prise en 2010. Montrez qu'ils entretiennent une relation de partenariat avec Meccano.

ANNEXES :

- Annexe 1 Meccano, constructeur de rêves**
- Annexe 2 Meccano lance son robot « Spykee »**
- Annexe 3 Le marché du jouet en France**
- Annexe 4 Pourquoi Meccano relocalise à Calais**
- Annexe 5 Relocalisation partielle de Meccano**

Annexe 1 : Meccano, constructeur de rêves.

Une voiture, un tracteur et puis aussi la tour Eiffel. Tout est possible avec le Meccano, depuis près de 110 ans. Retour sur un jeu de construction indémodable. [...]

Laisser aux enfants la possibilité d'imaginer et de construire de A à Z un système Meccano leur permet de se rêver mécanicien ou ingénieur en herbe. Avec le succès actuel des jeux vidéo et des nouvelles technologies, comment Meccano parvient-il à perdurer ?

En 1898, c'est à Liverpool, dans un magasin, que Franck Hornby confectionne un jeu à base de vis et d'écrous pour ses deux fils, Roland et Douglas. Il vient de donner naissance aux premiers balbutiements du système Meccano, dont le brevet sera déposé en 1901 sous le nom de «Mechanics Made Easy» (la mécanique simplifiée). En 1907, le génial inventeur se sépare de son associé, David Elliott, et crée la marque Meccano. [...]

Depuis 1959, l'usine de Calais est le principal site de production de l'offre Meccano. [...]

Dans sa conception originelle, Meccano avait une vocation d'initiation à la mécanique. À ce titre dans la boîte de jeu, on trouve des engrenages en métal, des axes, des cornières, des roues, etc. Au fil du temps, le choix des pièces s'est élargi jusqu'à l'arrivée des matières plastiques dans les années 1980-1990. [...] Ces nouveaux matériaux permirent de proposer des modèles de plus en plus destinés aux petits.

Destiné à trois «tranches d'âge», Meccano propose, à partir de 2 ans, les systèmes Kids Play depuis 2005. Viennent ensuite les systèmes pour les 4 ans et plus, puis les pièces métalliques, qui sont davantage destinées aux enfants à partir de 7 ans. [...]

On est loin de la fameuse grue des débuts. [...] En suivant l'évolution de son marché et de ses attentes, Meccano s'est adapté face au boom des jeux vidéo. Une démarche souvent récompensée par la profession puisqu'elle lui a décerné plusieurs prix au cours des quinze dernières années. [...]

Source : Direct soir - 28 novembre 2007 (extraits)

Annexe 2 : Meccano lance son robot « Spykee ».

Meccano revient de loin. En dépôt de bilan en 2000, la PME calaisienne s'est restructurée, a changé de propriétaire et s'est modernisée. Elle vient de se doter d'un nouveau centre logistique et s'apprête à lancer (dès le 1^{er} septembre 2008) le dernier né de sa gamme : un robot à monter soi-même et dénommé Spykee. [...] Meccano s'est doté d'un nouvel entrepôt logistique de 16 000 mètres carrés, installé juste à proximité de son site historique de production à Calais. Cet équipement a généré un investissement de 7 millions d'euros. Recevant les jouets fabriqués sur place, mais surtout ceux arrivant par voie maritime depuis la Chine, il va desservir tous les distributeurs de France, d'Espagne, d'Italie et de Grande-Bretagne. [...] Très automatisé, ce site enregistre 1 600 références et emploie une quinzaine de salariés qui devraient préparer plus de 450 000 colis par an.

« Les effectifs doubleront, voire tripleront pendant les activités saisonnières, de septembre à décembre », annonce Alain Ingberg, président directeur général de la société, pour qui ce nouvel équipement, « conforte le plan de développement économique lancé depuis huit ans » ajoute-t-il.

C'est en 2000 qu'Alain Ingberg, alors directeur de Nikko France, reprend le contrôle de la société Meccano. Cette PME, installée à Calais depuis 1959 est à bout de souffle. Elle affiche une perte record de 15 millions d'euros et un chiffre d'affaires de 19 millions d'euros (un chiffre divisé par trois en trois ans). Pour sauver la marque, Alain Ingberg délocalise la moitié de la production en Chine. En 2003, il ouvre un bureau à Hong Kong pour organiser et suivre la production confiée à des sous-traitants dans la province de Guangdong. Il maintient l'autre moitié de la production à Calais en spécialisant le site dans la fabrication des pièces en plastique et des éléments plus techniques. « Nous avons investi quatre millions d'euros pour moderniser notre usine à Calais. Maintenant, je peux vous l'assurer, les produits français sont compétitifs et nous gagnons de l'argent » poursuit le directeur général de Meccano.

Ayant quitté le groupe japonais Nikko France, Alain Ingberg est aujourd'hui propriétaire avec son fils de 51 % du capital de la société (les 49 % restant sont détenus par un fonds de placement, 21 Centrale Partners). Au terme du plan social qui s'est traduit par 50 suppressions de postes (départs volontaires, assure la direction), Meccano compte 80 salariés. Elle a affiché un chiffre d'affaires de 51,5 millions d'euros en 2007 contre 49 millions en 2006 (+ 5 %). La moitié du chiffre d'affaires est réalisée à l'exportation dans près de 35 pays. Pour cette année 2008, Meccano vise les 62 millions d'euros, essentiellement avec la vente dès septembre de son nouveau jouet électronique. Il s'agit de Spykee, un robot à construire, pré-équipé pour le Wifi, d'une webcam, d'un micro, de hauts-parleurs. [...]

Source : L'Eco du Nord - 13 Juin 2008 (extraits)

Annexe 3 : Le marché du jouet en France.

Pour l'année 2009, le marché du jouet a atteint 2,95 milliards d'€, en croissance de plus de 3 %, ce qui classe la France comme 1er marché d'Europe, juste devant le Royaume-Uni (2,90 milliards d'€) et l'Allemagne.

Comme l'année précédente, la saison a démarré tardivement avec un report des achats concentrés sur la dernière semaine de Noël.

- Population enfantine en France (en millions) en 2009 (données provisoires)

0 - 2 ans	2,450 millions	20,5 %
3 - 6 ans	3,150 millions	26,3 %
7 - 11 ans	4,014 millions	33,5 %
12 - 14 ans	2,353 millions	19,7 %
TOTAL	11,967 millions	100 %

- Attitudes & opinions :
Interrogés sur l'apport des jeux et jouets aux enfants, les parents répondent :

86 % : pour leur faire plaisir et parce qu'ils apprennent en jouant ;

82 % : les jouets aident mes enfants à développer leurs connaissances ;

79 % : mes enfants expriment leurs sentiments en jouant.

- Poids de la saison (2009)

	2008	2009
OCTOBRE	5,1 %	4,9 %
NOVEMBRE	16,6 %	15,3 %
DÉCEMBRE	35,6 %	37,5 %
TOTAL	57,3 %	57,7 %

- Importations de jouets en France en 2007

Répartition des importations de jouets en fonction de leur origine :

Union européenne	Chine	Autres
31 %	62 %	7 %

Source : Fédération Française des industries jouets puériculture, 1^{er} trimestre 2010

Annexe 4 : Pourquoi Meccano relocalise à Calais.

[...] L'annonce de la délocalisation à l'envers (relocalisation) date du 12 février dernier. [...]

Il est précisé les arguments avancés par Meccano pour réaliser cette opération : « un dollar moins fort, des coûts de transport en augmentation et une clientèle qui retourne au traditionnel [...] ». [...] L'impact à la fois de la crise et les fluctuations du marché pétrolier ont indéniablement déstructuré les coûts de transports maritimes. Quant à l'évolution du comportement du consommateur, une explication s'impose.

Deux éléments aident à comprendre. Le premier est le doute sur la qualité du jouet made in China. La Chine est le principal fournisseur des fabricants de jouets dans le monde, et cela pour une raison majeure : l'industrie du jouet est une industrie de main d'œuvre. C'est pourquoi dans un contexte de recherche effrénée de réduction des coûts, de nombreuses chaînes de fabrication ont été délocalisées en Chine. Pour Meccano, cette délocalisation concerne 50 % de la production. Seulement voilà : en 2007, 2008 et 2009, l'industrie chinoise du jouet a été secouée par une série d'affaires de malfaçons pouvant mettre en danger la santé des consommateurs. L'impact de ces événements a été très fort auprès des consommateurs. Les industriels français et européens l'ont très vite compris. Le contexte de concurrence est tel qu'ils ne peuvent pas se permettre le moindre doute sur la qualité de leurs jouets. Le deuxième élément qui influe sur le comportement du consommateur ces derniers temps, est l'attrait, quasi indémodable, pour le jouet solide, le « vrai » jouet, traditionnel, en bois, en plastique ou en fer peu importe, mais le jouet considéré comme « traditionnel ». Et, coup de chance : Meccano fait partie de ces jouets là.

Mais cette relocalisation annoncée s'inscrit aussi dans un autre contexte bien plus important encore : celui des délicates, voire difficiles relations d'une PME avec le monde bancaire. Comme bien des entreprises, Meccano a subi le choc de 2008 : la crise frappe l'économie européenne à partir de la fin de l'année, période durant laquelle justement Meccano réalise l'essentiel de ses ventes avant les fêtes. « On a malgré tout terminé une année correcte, même si elle n'a pas été aussi bonne qu'on l'avait prévu. Le seul problème, c'est que, lorsque nous sommes revenus en janvier pour négocier avec les banques l'ensemble de nos crédits, un certain nombre de banquiers a estimé que le jouet était un secteur dangereux et nous ont dit qu'ils préféreraient se retirer » a expliqué Alain Ingberg, PDG de l'entreprise.

Il s'est alors adressé à la plateforme d'orientation Appui PME Nord-Pas-de-Calais, animée par la Direction régionale de la Caisse des Dépôts¹ et d'OSEO¹ [...]. Résultat : le 16 juillet 2009, Meccano a pu annoncer une levée de fonds de 4,4 millions d'euros auprès de trois investisseurs : le Fonds Stratégique d'Investissement (FSI)¹ [...] (2,2 M €) qui mène cette opération, 21 Centrale Partners² [...] (1,2 M €), Finorpa³ (0,8 M €), complété par la famille Ingberg (0,2 M €), actionnaire majoritaire du groupe.

¹ organismes publics participant au financement d'entreprises

² organisme privé participant au financement d'entreprises

³ organisme de financement détenu en partie par les pouvoirs publics

C'est dans ce contexte qu'il faut sans doute lire l'annonce de la relocalisation d'une partie de la production de Chine vers Calais. Il serait en effet étrange qu'une intervention d'organismes publics tels que le FSI [...] puissent cautionner le fait que 50 % de la production demeure hors de France.

Meccano compte 103 salariés dans le monde dont 85 en France, principalement dans son usine de Calais. Pour 2009, l'entreprise annonce un chiffre d'affaires de 45 millions d'euros.

Source : L'Eco du Nord - 18 février 2010 (extraits)

Annexe 5 : Relocalisation partielle de Meccano.

[...] L'objectif de cette relocalisation partielle est de gagner plus de souplesse et de flexibilité pour mieux répondre à la demande du marché. Meccano est en effet convaincu qu'un gain de 2 mois sur les délais de livraison optimisera à terme la demande.

Si les coûts de production en France restent plus élevés que dans d'autres zones géographiques, Meccano prévoit cependant de compenser l'augmentation des coûts unitaires de production par une meilleure absorption des frais fixes de l'usine Calaisienne.

Michael Ingberg, Directeur Général, mise sur l'optimisation de la taille et du fonctionnement du site de production en augmentant de 20 % sur 2 ans, le nombre de produits fabriqués en France.

Répondre aux attentes du marché, contourner les difficultés de la crise mondiale, l'exercice n'est pas simple. Meccano mise sur la réaffectation de la fabrication de lignes de produits sur son site de production à Calais pour mieux rebondir, et surtout protéger et pérenniser les emplois en France.

Meccano investit sur le « made in France » et espère que les consommateurs seront sensibles à sa démarche.

Source : Communiqué de presse Meccano – 10 février 2010