

**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 7 pages numérotées de 1/7 à 7/7

L'usage des calculatrices n'est pas autorisé

PUBERT amortit le choc de la crise grâce à l'export

Les crises affectent les organisations. Elles doivent innover en permanence pour conserver leur place de chef de file¹ et poursuivre leur développement.

A 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 de l'organisation Pubert.
2. Identifier et justifier le mode de production de cette organisation.
3. Repérer les avantages concurrentiels de Pubert, à partir de l'analyse des compétences et des ressources de l'organisation.
4. Repérer les éléments du diagnostic externe et formuler le problème de management que rencontre Pubert depuis 2008.
5. Identifier les options stratégiques opérées depuis 2010 et apprécier la pertinence de ces choix.
6. Définir, en les distinguant, les critères d'évaluation de la performance choisis par Pubert.
7. Identifier les facteurs de motivation mis en œuvre pour mobiliser le personnel de Pubert.

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Présentation de Pubert

Annexe 2 : Interview de Jean Pierre Pubert, PDG

Annexe 3 : La production

Annexe 4 : La motobineuse laboure l'Europe

Annexe 5 : Pubert, fleuron français de la motoculture

Annexe 6 : Le jardinage, un marché très lucratif

¹ Chef de file : traduction de « leader »

Annexe 1 - Présentation de Pubert

Pubert est la plus vieille société industrielle familiale de Vendée dont l'histoire remonte à 1840. La société fabriquait alors des charrues agricoles. En 1960, la société commence par fabriquer des accessoires pour la motoculture de plaisance puis, 16 ans plus tard en 1976, c'est la naissance du premier motoculteur Pubert. En 1997, la société innove avec la sortie de la première motobineuse à commande pneumatique qui apporte un confort d'utilisation inégalé.

Depuis, Pubert, qui propose toujours des outils de préparation de la terre, est premier constructeur mondial de motoculteurs. Elle est aussi leader dans la fabrication des débroussailleuses à roues. Elle propose aux jardiniers amateurs et aux professionnels, une très large gamme adaptée aux situations et aux besoins les plus variés : des motoculteurs professionnels, capables de préparer la terre sur une profondeur importante, des motobineuses légères polyvalentes qui peuvent rendre la terre plus meuble, plus légère, enlever les mauvaises herbes et retirer la mousse du gazon. Pour le débroussaillage, toute une gamme de tondeuses débroussailleuses ou de faucheuses-débroussailleuses. Enfin, pour le recyclage et le compactage des déchets verts, elle fabrique depuis 2011 des broyeurs à végétaux.

Source : www.pubert.fr

Annexe 2 - Interview de Jean Pierre Pubert, PDG

P Raimbaud : « Comment passe-t-on de Chantonay au reste du monde ? »

JP Pubert : « Nos premières expériences à l'export ont commencé en 1988 sur le sud de l'Europe et dès 1991, après la chute du mur de Berlin ; il y avait 250 millions d'habitants qui avaient tous des jardins potagers et qui faisaient tout à la main. Donc il a fallu se faire connaître et s'implanter. »

P Raimbaud : « Vous êtes actuellement leader sur votre marché. Comment voyez-vous l'avenir ? »

JP Pubert : « Aujourd'hui, les perspectives ont un peu changé à travers cette crise que nous avons traversée comme tout le monde. Mais cette crise, elle a du bon. Beaucoup de concurrents étaient malades avant cette crise et ils vont disparaître donc cela laisse de nouveaux espaces pour nous. L'avenir risque de nous donner des opportunités de croissance. Les flambées des prix des produits alimentaires régulières (2007, 2011 et 2013) ont incité les classes moyennes des BRICS², au pouvoir d'achat croissant, à s'orienter vers le jardinage et le potager. Ce phénomène est d'autant plus marqué que ces populations sont pour beaucoup issues du monde rural.

De plus, le monde est tellement grand, il y a des pays où il y a de l'insuffisance nutritionnelle, où la sauvegarde de l'avenir de la population passera par la petite mécanisation de l'agriculture, je pense notamment à l'Afrique, à l'Asie, à certains pays d'Amérique du Sud où nous avons commencé à poser des jalons. Notre objectif est d'atteindre, d'ici à 5 ans, la barre des 100 millions d'euros de chiffre d'affaires et 80 % à l'export. »

² BRICS : Brésil, Russie, Inde, Chine, Afrique du Sud

P Raimbaud : « Le succès de votre société, c'est aussi la réussite de vos collaborateurs ! »

JP Pubert : « Oui car une société, ce n'est pas un homme, c'est avant tout une équipe avec des valeurs morales et de travail exceptionnelles, avec un grand respect entre les gens qui sont dans l'usine et leurs dirigeants. Cela permet de se parler franchement et sans détour. Tout le monde se connaît dans l'entreprise. De plus, une relation de confiance mutuelle est aussi construite entre la direction et les salariés. Ces derniers sont responsabilisés ; ils se voient confier des challenges et bénéficient de beaucoup d'autonomie dans l'organisation et l'amélioration de leur travail. De plus, nous encourageons les idées et les initiatives. C'est l'investissement de tous qui permet la réussite collective de Pubert. Et pour cela, je les en félicite. » [...]

Source : TV Vendée - mag éco - octobre 2009

Annexe 3 - La production

Pour produire annuellement les 150 000 exemplaires de ces petits motoculteurs ainsi que les 15 000 débroussailleuses à roues, ce qui représente 1 000 machines par jour en pleine saison, Pubert possède quatre sites de production : le principal se trouve à Chantonnay (Vendée) avec 20 000 m² et 150 salariés, le second se trouve à Lons-le-Saunier (Jura) avec 7 000 m² et 40 salariés et le troisième à Alès (Gard) avec 6 000 m² et 25 salariés. Le dernier site a été ouvert en 2010 en Chine avec 30 salariés pour renforcer la compétitivité de Pubert sur les marchés russes et asiatiques avec des modèles plus basiques et moins chers. Cependant, 99 % des machines vendues en France sont produites en France.

La production est ensuite vendue sous sa propre marque mais également pour une grande partie, sous d'autres noms comme Honda, Husqvarna ou encore Staub. 70 % de la production est vendue à l'exportation dans 40 pays différents. L'ensemble représente un chiffre d'affaires de 63 millions d'euros.

Au fil des années, la société a intégré de nouvelles technologies pour produire des machines toujours plus efficaces, plus pratiques à utiliser, robustes et à des prix de revient très compétitifs. La société consacre une part importante de son chiffre d'affaires à la recherche et au développement de nouvelles technologies (2 %). Chaque année, elle dépose de nombreux brevets, marques et modèles (5 à 10) pour une dépense totale de 100 000 euros. Elle anticipe les changements majeurs comme la création en 2009 de la première motobineuse électrique à batterie en utilisant les dernières technologies du monde de l'automobile. L'essentiel du savoir-faire de Pubert n'est cependant pas dans ses machines mais dans les hommes et les femmes de cette société vendéenne. A tous les niveaux de la production, ils ont l'amour du travail bien fait. La satisfaction de ses salariés est un critère important pour la direction au même titre que la réduction des délais de production.

Conscient de l'importance d'avoir des produits solides, l'organisation s'attache aussi à évaluer son taux de retour. C'est-à-dire qu'elle calcule le total des sommes dépensées pour réparer un produit qui ne convenait pas ou qui présentait un défaut. Ensuite elle rapporte ce montant sur son chiffre d'affaires pour déterminer son coût de garantie.

L'idée étant d'avoir un ratio le plus bas possible, ce qui correspond bien aux valeurs défendues par la société.

Les difficultés économiques survenues depuis 2008 ont aussi remis en question la position de leader de Pubert sur sa niche de marché. En 2010, Jean-Pierre Pubert, en chef d'entreprise avisé, a décidé de réagir.

En février 2010, une usine de production est ouverte à Xindao en Chine pour des raisons défensives. Pas question de délocaliser et de rompre avec le crédo de « Pubert père » : « on ne fait pas de produit de bas de gamme chez Pubert. On produit en France, de la qualité ». Cette usine chinoise est donc dédiée à la production des produits premiers prix, nouveaux modèles créés par obligation concurrentielle et pour séduire les consommateurs des pays émergents. Aujourd'hui en 2012, la production de Pubert provient à 90 % de France et le reste provenant du site de production chinois.

Source : les auteurs

Annexe 4 - La motobineuse laboure l'Europe

Jean-Pierre Pubert, lauréat du trophée « Les chênes du Grand Ouest », dans la catégorie « entreprise familiale » s'exprime sur la réussite de son entreprise :

« Être une entreprise familiale aide-t-il en pleine crise ? Indéniablement. Alors que nous avons une croissance à plus de 2 chiffres chaque année avec la vente de nos motobineuses à travers le monde, la crise nous a atteints très violemment dès octobre 2008. Notamment depuis la Russie, où tout s'est arrêté du jour au lendemain. Il fallait réagir pour garantir notre position de leader sur notre marché. Être la 6^{ème} génération de Pubert à la tête de l'entreprise, depuis 1840, a permis de parler clairement au personnel des difficultés. Nous devons alors faire le dos rond. Cela n'a été possible qu'avec la solidité de nos ressources financières qui nous permettent de nous passer des banques.

Nous menons des combats énormes : produire en France, aujourd'hui, n'est pas facile, surtout lorsque l'on produit des biens de consommation. Nous nous heurtons depuis 2008 aux Chinois qui vendent partout dans le monde, à des prix défilants toute concurrence. Certains d'ailleurs n'ont aucun scrupule : nous ne sommes pas dans l'équité et nous ne défendons pas les mêmes valeurs. Nous nous confrontons à des concurrents ayant recours à la contrefaçon, au non-respect des normes de qualité et aussi à une main d'œuvre employée bien au-dessous des recommandations du Bureau International du Travail.

Toutefois, je reste optimiste : nous avons pratiquement gagné toutes les batailles que nous avons menées. Demain, il y en aura d'autres. Mais je garde espoir. Nos produits arrivent très bien à s'exporter. Nous sommes présents dans 40 pays avec un chiffre d'affaires de 70 % à l'export. La crise nous a confortés dans nos valeurs : faire de la qualité, produire en France et innover. Nous innovons beaucoup. L'innovation est la clé du succès. Nous avons beaucoup de respect pour nos clients et aucun a priori. Nous nous adaptons toujours à leurs besoins pour mieux les satisfaire. Si nous n'avions pas tant innové, nous ne serions pas là ce soir, mis à l'honneur.

Ce prix me touche profondément parce qu'il concerne ce que j'ai de plus cher au cœur : la famille, une famille au sens large... Je dédie surtout ce prix à tous les collaborateurs de l'entreprise - cadres, chefs d'équipe ou opérateurs - qui sont formidables. Ce sont des équipes soudées qui agissent à l'unisson, à l'image de l'équipe de football de l'entreprise, souvent victorieuse lors du championnat inter-entreprise. J'ai essayé de leur transmettre en permanence cette foi pour que nous livrions bataille, sur tous les fronts. Si nous remportons autant de victoires, c'est grâce à eux, grâce à leur engagement et leur créativité. Je les remercie du fond du cœur. J'espère qu'ils ressentent aussi le fait d'appartenir à une famille, qu'ils sont fiers d'être chez nous. On peut les applaudir ... »

Source : Nouvel Ouest - N°187 - Mai 2012

Annexe 5 - Pubert : Fleuron français de la motoculture

La société Pubert passa d'un artisanat organisé à une industrie lourde dans les années 90 [...] et décida alors de miser sur les marchés à l'export. Une stratégie payante au fil du temps.

Autonomie d'action préservée

Le secret de cette société familiale est de n'avoir toujours compté que sur ses fonds propres, sans faire appel au crédit pour financer son activité, ce qui place Pubert dans les 3 % de sociétés françaises à bénéficier d'un « triple A » auprès de la Banque de France. Pubert a ainsi conservé sa capacité d'innovation avec un investissement systématique dans la recherche et le développement de nouveaux process industriels et techniques. Dernier exemple : l'acquisition pour 200 000 euros d'une ceintreuse numérique pour réaliser des guidons courbés offrant plus de confort pour les utilisateurs.

Un outil industriel de pointe

Dans un climat économique où l'on doute encore de l'intérêt d'une industrie française basée dans l'hexagone, il suffit de visiter l'usine Pubert à Chantonay pour se convaincre du contraire. En effet, on y trouve tout ce qu'une industrie peut déployer en équipements modernes afin d'assurer sa compétitivité sur les marchés : ceintreuse à commande numérique, robots soudeurs, chaîne de peinture robotisée, carroussel automatisé pour alimenter en pièces la chaîne d'assemblage, emballage robotisé, salle de contrôle unique au monde pour tester les machines en fin de chaîne (plus de 50 points de contrôle), imprimerie intégrée dans le processus de production pour éditer en temps réel les différents documents de chaque machine, etc.

Transmission : une boîte à part...

De plus, Pubert a récemment investi dans un banc test unique au monde qui valide le parfait fonctionnement de chaque boîte de transmission, panne la plus fréquemment observée sur les motoculteurs. Cinq postes de travail sont d'ailleurs spécialement prévus pour ces boîtes de transmission, dont 4 postes pour le montage et 1 pour le test final avant acheminement vers la chaîne de montage. Ainsi, la totalité des boîtes de transmission est testée avant d'être incorporées dans le produit fini. De plus, cette nouvelle boîte de transmission a été conçue et développée par l'entreprise Pubert en partenariat avec un constructeur automobile français de renom.

« Tillence », la nouvelle motobineuse à batterie.

« Tillence », une contraction du mot « tiller » (motoculteur en anglais) et « silence », est le fruit des nombreux efforts réalisés en recherche de nouvelles innovations. Ce produit relève le défi d'une machine de qualité à un prix plus abordable que les premiers modèles de motobineuses à batterie commercialisée sur le marché. Important : ces innovations sont prises en charge à 100 % par Pubert qui ne les répercute pas sur les prix de vente des machines. Tillence cible les travaux d'embellissement du jardin ou d'entretien du potager pour une utilisation d'environ 4 heures hebdomadaires. Les femmes sont ciblées à travers une machine esthétique, moderne, légère et qui reste simple à utiliser. D'un poids de 32 kg, son coût de fonctionnement et d'entretien pour le consommateur est environ 20 fois inférieur à un modèle comparable équipé d'un moteur thermique. Du fait de sa grande discrétion sonore, cette motobineuse permet de travailler même en zone pavillonnaire le dimanche.

Source : D'après www.moteursloisirs.com n°262 - 30 octobre 2011

Annexe 6 - Le jardinage, un marché très lucratif

Les ventes se font principalement en circuit spécialisé (grande surface de bricolage, jardinerie, libre-service agricole...). Le jardinage urbain est un phénomène généralisé. Les ménages accèdent aujourd'hui à la propriété, vers 35-40 ans et n'ont souvent pas vu leurs parents jardiner. Ils sont donc peu experts. C'est une génération qui se documente beaucoup, dans les magasins spécialisés, les salons et sur internet. En France, c'est un très gros marché qui continue à augmenter d'environ 5,5 % tous les ans. Le *marché du jardinage en France* pesait, en 2012, 7,252 milliards d'euros en chiffre d'affaires HT contre 5,942 milliards d'euros en 2004, soit 290 euros par an et par ménage.

- 90 % des foyers en France disposent d'un espace de jardinage lié à leur habitat principal, dont 69 % ont un jardin, 47 % une terrasse, 32 % un balcon, et 50 % un rebord de fenêtre fleurissable.
- 77 % des jardins ont une pelouse et 38 % un coin potager.

« Comme aux USA, en Italie, en Grande-Bretagne ou aux Pays-Bas, l'augmentation du temps libre, la vague écolo et l'envie de manger bio et sain amènent en masse les citoyens dans les jardinerie. Les scandales alimentaires et les risques phytosanitaires de ces dernières années ont accentué cette tendance. De plus, la crise a joué un facteur non-négligeable : cultiver son potager permet à un ménage d'économiser jusqu'à 500 euros par an sur ses dépenses alimentaires », confirme le consultant Georges Chetochine. Au cours de la dernière décennie, le phénomène n'a cessé de s'amplifier : la mise en culture de 13 millions de jardins, de 1987 à 1998, a fait les beaux jours des professionnels.

Les Français se mettent à jardiner quand il commence à faire beau. Il suffit donc d'un mois d'avril pourri pour déstabiliser le marché. Bien que le nombre de jardins individuels progresse en France, leur superficie est inférieure et ils sont moins plantés. Pour contrer cette tendance, les grandes marques misent sur l'innovation.

Cette dynamique de marché est similaire dans les pays émergents actuellement.

Source : www.planetoscope.com