

**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

Rimbart-Bois, une PME pleine de ressort

Reprendre une entreprise familiale, c'est s'appuyer sur son histoire et perpétuer ses valeurs pour favoriser la réussite des nouvelles stratégies.

À l'aide de vos connaissances et des annexes 1 à 4, vous analyserez la situation de management en répondant aux questions suivantes :

1. Repérer les éléments caractéristiques de l'organisation Rimbart-Bois.
2. Identifier les finalités de cette organisation.
3. Repérer des éléments de diagnostic interne de Rimbart-Bois avant 2014.
4. Identifier le problème de management rencontré par Rimbart-Bois et ses conséquences.
5. Repérer la nouvelle option stratégique prise par Rimbart-Bois pour faire face à ce problème. Montrer la pertinence de ce choix.
6. Relever les éléments de la démarche qualité mis en œuvre par Rimbart-Bois et montrer que celle-ci est en cohérence avec la nouvelle option stratégique.
7. Identifier les facteurs de motivation qui pourront être utilisés pour mobiliser les salariés de Rimbart-Bois autour de cette démarche qualité.

ANNEXES

Annexe 1 : Rimbart-Bois, une entreprise dédiée aux jeux d'extérieur

Annexe 2 : Entretien avec Luc Saurier, directeur de production de Rimbart-Bois

Annexe 3 : Extraits du compte-rendu d'une réunion de Monsieur Rimbart (Président de Rimbart-Bois) avec les délégués du personnel

Annexe 4 : La création des aires de jeux d'extérieur chez Rimbart-Bois

Annexe 1 : Rimbart-Bois, une entreprise dédiée aux jeux d'extérieur

L'entreprise Rimbart-Bois a vu le jour en 1983, sous l'impulsion de Daniel Rimbart et de son épouse Murielle. C'est après avoir conçu et réalisé eux-mêmes des jeux d'extérieur pour leurs propres enfants qu'ils ont décidé de lancer leur entreprise familiale.

Fabriqués sur mesure, leurs jeux d'extérieur étaient d'abord destinés à des particuliers. Mais très rapidement, l'entreprise a suscité l'intérêt des collectivités locales pour l'aménagement des parcs et jardins publics ou des écoles. Sa clientèle s'est également élargie à quelques établissements privés (principalement des écoles ou des crèches privées).

De simples cabanes, toboggans et jeux à ressorts en bois proposés au départ, leur gamme de produits s'est progressivement étoffée pour permettre la création d'aires de jeux complètes. Ainsi, l'entreprise dispose actuellement d'une centaine de modèles de jeux d'extérieur et conçoit intégralement des espaces de loisirs à thèmes (mer, montagne, aviation, pirates...), qu'elle intègre harmonieusement à leur environnement.

Pour accompagner la croissance de son activité, la petite entreprise artisanale de 31 salariés s'est transformée en société par actions simplifiée (S.A.S.). Des accords ont été passés avec des sous-traitants qui ont pris en charge la fabrication de certains composants des produits de l'entreprise. Ainsi, 15 % des produits du catalogue étaient fabriqués par deux entreprises situées respectivement en Alsace et en Normandie.

Dans un premier temps, ces accords ont permis de répondre positivement à l'accroissement des commandes mais les premiers dysfonctionnements sont apparus dès 2010. La société Rimbart-Bois a dû faire face à des retards de livraison qui ont entamé l'image de marque auprès des clients habituels. Une autre fois, Rimbart-Bois a dû rappeler une gamme de produits à cause d'un défaut susceptible de porter atteinte à la sécurité des utilisateurs. Ces problèmes ont entraîné une détérioration du climat social à l'intérieur de l'entreprise.

Suite à ces événements, les époux Rimbart, soucieux d'être à l'écoute de leurs clients et de bien comprendre leurs besoins, ont engagé une réflexion sur l'organisation de la production.

Source : les auteurs

Annexe 2 : Entretien avec Luc Saurier, directeur de production de Rimbart-Bois

À la suite du problème de qualité rencontré, les dirigeants ont recruté un directeur de production, Luc Saurier, début 2015, pour accompagner le changement de stratégie. Nous avons rencontré Luc Saurier pour en savoir plus sur les enjeux de cette décision.

Quel a été votre parcours avant votre entrée chez Rimbart-Bois ?

Après avoir obtenu mon diplôme d'ingénieur qualité, j'ai rapidement été recruté au sein d'un grand groupe automobile. J'ai gravi les échelons en assumant plusieurs fonctions jusqu'à celles de responsable de la production puis de chef de projet. Après vingt ans d'expérience dans le même secteur d'activité, j'avais besoin de changements et l'envie de me lancer un nouveau défi.

Pourquoi avoir choisi d'intégrer la société Rimbart-Bois justement ?

Mon père fabriquait des jouets en bois et m'a transmis sa passion dès tout petit. Je connaissais bien Monsieur Rimbart. Nous avons tous les deux une vision très proche de ce que doit être le management avec un fort attachement aux valeurs humaines et à la préservation de l'environnement. C'est donc tout naturellement que j'ai poursuivi les efforts entrepris au niveau du développement durable et de l'amélioration des conditions de travail des salariés.

De plus, l'entreprise bénéficiait d'une bonne notoriété et le marché était plutôt en développement. La perte importante de chiffre d'affaires (plus de 35 % entre 2012 et 2014) était en fait inhérente à des problèmes d'organisation de la production. J'étais donc convaincu de son potentiel.

Quels changements avez-vous impulsés pour redresser l'entreprise ?

À mon arrivée dans l'entreprise, je me suis attaqué au problème de gestion de la production, d'autant plus que c'est mon domaine d'expertise.

Les contrats avec les sous-traitants ont été dénoncés. Les ateliers ont été agrandis pour accueillir les fabrications qui étaient externalisées.

Avec les responsables production et logistique, nous avons mis à plat l'ensemble des flux de production afin de réaménager l'atelier et d'optimiser notre système d'information. Désormais, comme toutes les phases de la production se déroulent en interne, nous pouvons contrôler la qualité directement.

Ainsi, la gestion des stocks se fait maintenant selon la méthode du Kanban. Un système de cartes nous permet de suivre constamment l'état des stocks et de lancer la production des pièces seulement quand cela est nécessaire. Nous avons également ouvert notre système d'information à nos fournisseurs. Dès que notre stock minimum est atteint, ils sont automatiquement alertés par notre PGI¹ et peuvent alors démarrer leur production pour nous assurer un approvisionnement dans les plus brefs délais.

Cependant, il a fallu amortir les investissements, notamment par rapport à l'implantation du PGI réalisée courant 2015 et à la formation du personnel.

Grâce à cette réorganisation, nous comptons nous rapprocher du zéro stock comme du zéro déchet. Il est évident que cela permettra une économie importante, de temps comme d'argent.

Source : les auteurs

Annexe 3 : Extraits du compte-rendu d'une réunion de Monsieur Rimbart (Président de Rimbart-Bois) avec les délégués du personnel (juin 2015)

Monsieur Rimbart : Le changement de stratégie s'accompagne d'une politique de management des compétences adaptée aux nouveaux besoins de l'entreprise.

Ma priorité est de faire en sorte que l'ensemble du personnel adhère au projet de réorganisation de la production. Je souhaite également impliquer toutes les fonctions de l'entreprise dans la construction et la promotion d'actions de développement durable.

¹ Progiciel de gestion intégré.

Délégués du personnel : Quelles seront les conséquences concrètes sur les conditions de travail ?

Monsieur Rimbart : Je porte une attention particulière à tous mes collaborateurs et nous avons mis en place un programme d'amélioration des conditions de travail. Chaque salarié peut s'exprimer et être force de proposition pour préserver et augmenter le bien-être au travail. Ainsi, nous veillons à l'ergonomie des postes et à l'utilisation de produits non nocifs pour la santé.

Notre budget formation est en hausse constante pour permettre l'évolution des qualifications et l'adaptation des compétences aux évolutions technologiques et à celles du métier.

Délégués du personnel : Ce projet va engendrer de l'activité supplémentaire. Comptez-vous créer de nouveaux emplois ?

Monsieur Rimbart : Nous comptons bien sûr embaucher de nouveaux collaborateurs. Nous avons l'intention de réserver 15 % de nos emplois à des personnes en situation de handicap et pour certaines compétences, nous avons initié un rapprochement avec un centre de formation avec lequel nous formerons deux jeunes en alternance chaque année.

Délégués du personnel : Comment envisagez-vous les prochaines années ?

Monsieur Rimbart : La concurrence devient rude sur le marché français d'aires de jeux d'extérieur. La conjoncture actuelle est difficile et nous souffrons des contraintes budgétaires des collectivités locales.

L'utilisation exclusive de bois massif, dense et dur pour nos produits est un gage certain de leur qualité, reconnue et appréciée par nos clients. Nous pouvons donc justifier nos prix plus élevés par des produits haut de gamme.

Nous réussissons aussi à nous démarquer grâce à notre créativité et nos réalisations sur-mesure, avec déjà quelques brevets à notre actif.

Mais l'avenir passe certainement par l'international. Nous comptons déjà quelques aménagements à l'étranger, notamment en Suisse et en Belgique. Nous avons réussi à satisfaire ces demandes ponctuelles avec succès, ce qui nous pousse à poursuivre dans cette voie. Pour l'instant, nous souhaitons rester sur notre spécialité et nous appuyer sur nos compétences et notre expérience pour exporter vers de nouveaux pays car nos produits semblent adaptés au marché européen qui n'est pas encore saturé.

Source : les auteurs

Annexe 4 : La création des aires de jeux d'extérieur chez Rimbart-Bois

La qualité est devenue le maître mot de toute la production de Rimbart-Bois. L'entreprise est engagée dans une démarche qualité et de respect de l'environnement qu'elle a d'ailleurs su faire reconnaître en obtenant les certifications ISO 9001 et 14001.

Dès la conception d'un projet d'aménagement d'aire de jeux d'extérieur, les impacts environnementaux sont pris en compte afin de choisir les matières les plus adaptées et durables, respectueuses de l'environnement et des ressources naturelles. Les bois sélectionnés sont issus de forêts gérées durablement, dans le respect des exigences des éco-labels PEFC (Programme Européen des Forêts Certifiées) et FSC (Conseil de Soutien de la Forêt).

La fabrication des éléments en bois est réalisée dans un atelier de plus de 2 500 m². L'utilisation de machines à commandes numériques facilite la création et la personnalisation des pièces afin de répondre parfaitement aux attentes spécifiques de chaque client. Pour les finitions, l'entreprise utilise des colles et des peintures sans produits nocifs comme les solvants afin de respecter la santé de son personnel.

L'assemblage des pièces se fait avec précaution pour assurer leur solidité et leur pérennité, conformément aux normes de sécurité françaises et européennes en vigueur. Pour leur permettre de travailler dans de bonnes conditions, les monteurs bénéficient de tables ergonomiques et d'équipements adaptés.

Le conditionnement lors de la livraison se fait à l'aide de tissus réutilisables ou de plastiques biodégradables. L'optimisation du chargement permet de réduire le CO₂ lié au transport.

Le contrôle qualité est effectué de manière continue à chaque étape de conception et de fabrication du produit. Il s'étend également aux activités de conseil et de service de l'entreprise.

L'entreprise s'efforce aussi de gérer au mieux ses déchets. Elle effectue un tri rigoureux et privilégie le recours à des produits recyclables ou valorisables. Ainsi, l'entreprise approche le zéro déchet. Elle procède notamment à la valorisation de ses chutes de bois en les utilisant pour le chauffage des locaux. L'économie réalisée s'élève à plus de 10 000 litres de fuel par an, ce qui réduit également les émissions de gaz carbonique.

Source : les auteurs