

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

**ÉPREUVE DE MANAGEMENT  
DES ORGANISATIONS**

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

Le sujet comporte 5 pages numérotées de 1/5 à 5/5

*L'usage des calculatrices n'est pas autorisé*

## **Systeme de production et décision managériale**

La réactivité est essentielle pour les PME-PMI. Leur stratégie anticipe les fluctuations de l'environnement.

**Vous analyserez la situation de management présentée dans les annexes 1 à 4 en effectuant les travaux suivants :**

1. Définissez le type et la finalité des deux organisations présentées.
2. Caractérisez le mode de production de RBN et expliquez son évolution.
3. Identifiez le style de direction adopté par monsieur Tadek Zulick ; quels sont les facteurs qui peuvent l'expliquer ? Définissez les autres styles de direction.
4. Établissez le diagnostic externe de l'organisation RBN.
5. Identifiez les avantages concurrentiels de RBN.
6. Repérez les problèmes de management auxquels est confronté RBN sur le marché de la brosse.
7. Présentez les solutions mises en œuvre sous l'autorité de Tadek Zulick. Déduisez-en l'option stratégique retenue et appréciez la pertinence de celle-ci.
8. Recherchez les avantages retirés par RBN par sa collaboration avec le lycée Jean Moulin.

### **ANNEXES**

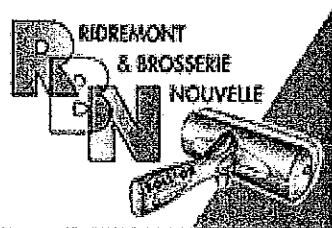
**Annexe 1 :** Présentation de RBN

**Annexe 2 :** Interview de M. Tadek ZULICK, président directeur général de RBN

**Annexe 3 :** Le lycée Jean Moulin, une collaboration efficace avec RBN...

**Annexe 4 :** Témoignage de Laurent, brosseur depuis 25 ans chez RBN

## **ANNEXE 1 : Présentation de RBN**



Créée en 1822, la brosserie Ridremont est née à Charleville-Mézières (Ardennes). Presque un siècle et demi plus tard, la société fusionne avec la société Brosserie Nouvelle donnant ainsi lieu à la nouvelle appellation de RBN (Ridremont et Brosserie Nouvelle).

Soucieuse de son évolution, la société RBN, installée à Renwez (Ardennes) depuis 1969 change de forme juridique pour devenir une société anonyme en 1979.

A la fin des années 70, les Ardennes comptaient encore cinq brosseries en activité. La concurrence étrangère, notamment asiatique, et les regroupements de petites unités ont provoqué la disparition de quatre d'entre elles ; une seule a survécu : la RBN.

En 1980, M. THOE, le propriétaire de la « survivante », songeait lui aussi à arrêter. C'était sans compter sur un ardennais Tadek ZULICK et l'envie de tenter une « vraie aventure », ce passionné de gestion reprend l'affaire qui à cette époque comptait 9 salariés.

Forte de son dynamisme, elle absorbe la société Blaise basée à Charleville-Mézières (Ardennes) dont l'emblème « le sanglier » sera conservé par RBN. Elle est aujourd'hui la seule brosserie de la Champagne Ardenne.

Sa principale activité est la fabrication et la vente de brosses à tapisser, de rouleaux et de brosses à peindre.

Elle propose également à la vente l'ensemble des articles nécessaires aux professionnels du bâtiment. Son catalogue, riche de 2 600 références, propose des articles :

- d'outillage industriel (matériel de chantier, caisse outils, brosse métallique, couteaux à enduire, couteaux multifonctions),
- des balais (intérieurs, extérieurs, pelles, etc),
- du matériel électroportatif (agrafeuse, aspirateur, ponceuse, décolleuse, etc.),
- du matériel de protection et de sécurité (bâche, lunettes, casque, vêtements).

La société accorde sa confiance à plus de 200 fournisseurs. A titre d'exemple : 3M, Rhodia, Kress, S.E.A., LEICA, Hénin (manches bois), etc.

13 commerciaux sur un effectif total actuel de 33 salariés couvrent 40 % du territoire national et offrent un large éventail de prix dans la qualité. 10 salariés travaillent à l'atelier et 7 dans les bureaux.

De diffusion régionale, ses produits sont disponibles sur l'ensemble du territoire national et international. La société a réalisé un chiffre d'affaires de 2,3 millions d'euros en 2007. Son capital social est de 207 000 € et Tadek ZULICK détient 51% des actions.

L'an 2000 a vu franchir le cap des 3 500 clients, essentiellement grossistes, entreprises et collectivités.

Afin de faire face à une demande accrue, une nouvelle usine a été construite en 1998 et est opérationnelle depuis octobre 1998. Elle bénéficie désormais de la capacité de stockage et des conditions de travail dont elle avait besoin pour passer à la vitesse supérieure (2 250m<sup>2</sup>) et entrer dans l'ère de la mondialisation.

*Sources internes à l'organisation RBN - 2008*

## **ANNEXE 2 : Interview de M. Tadek ZULICK, président directeur général de RBN**

***« En 1980, vous reprenez la RBN. Comment avez-vous relevé ce défi ? »***

Tadek ZULICK : « Un arrangement financier m'a permis de me lancer dans l'aventure. Lorsque j'ai racheté la société, toute la fabrication se faisait à la main. J'ai donc investi dans cinq ou six machines, même si dans cette entreprise, la main de l'homme reste indispensable pour apporter la touche finale, celle qui sera l'inégalable gage de qualité. »

***« Qu'en est-il aujourd'hui de la situation de l'entreprise ? »***

Tadek ZULICK : « Au fil des ans, la société n'a cessé de grandir : nous avons doublé notre production à partir des années 1990 et réalisé jusqu'à 50 % de gains de productivité. Dans le même temps, le chiffre d'affaires n'a cessé de croître dans un contexte de forte concurrence. Enfin, les 9 employés de 1980 sont maintenant une trentaine. Pour continuer à évoluer, je me suis appuyé fortement sur l'esprit participatif de l'ensemble du personnel. La Brosserie a surtout fait les bons choix tactiques et commerciaux face à une concurrence asiatique de plus en plus redoutable. Cette dernière est permise par un coût de main d'œuvre moins élevé que celui de la France. Elle a donc parié sur la qualité et l'innovation. »

***« Qu'est-ce qui explique la qualité supérieure de vos produits par rapport aux produits chinois ? »***

Tadek ZULICK : « Notre grande expérience (diplôme de maître artisan), une main d'œuvre reconnue et l'utilisation des meilleures matières premières nous assurent la qualité adaptée aux usages professionnels les plus exigeants. Le savoir-faire des employés est déterminant pour la qualité du produit fini car la réalisation d'une brosse à peindre nécessite plusieurs opérations effectuées en grande partie à la main; c'est le fruit d'une grande tradition brosière.

[...] Nous utilisons la soie de cochon importée de Chine. La résistance et la rigidité de cette fibre en font de bons pinceaux pour de nombreux usages, tant en préparation de surfaces que pour la peinture proprement dite.

Nos pinceaux ont une qualité supérieure à celle de nos concurrents chinois car ils contiennent 90 % de poils longs de même longueur alors que les pinceaux chinois n'en contiennent que 50 %.

***« Pourquoi la Chine ? N'existe-t-il pas d'autres fabricants de poils de cochon au niveau mondial ? »***

Tadek ZULICK : « Petite précision, on ne parle pas de fabricants de poils de cochons mais de préparateurs. Pour répondre à votre question, il n'existe plus de préparateurs de soie en Europe. Nous sommes donc obligés de nous fournir en Chine.

La brosserie travaille depuis des années avec des soies de porcs reconnues pour leur grande taille et leur excellente qualité.

Malheureusement, les poils de cochons deviennent de plus en plus rares. Les Chinois privilégient l'élevage des cochons pour assurer des stocks de porcs suffisants pour la consommation alimentaire au détriment de la production de poils longs. La conséquence est une augmentation de plus de 50 % du prix des poils de cochons depuis deux ans. En effet, le prix HT de la soie de cochon est passé de 7,4 € le kilo en 2004 à 13,7 € en 2008.»

**« Comment réagissez-vous face à cette flambée des prix ?**

Tadek ZULICK : « Nous avons anticipé l'évolution de cette situation et toujours placée dans une stratégie de recherche et de développement, la société a mis au point deux nouvelles fibres ces 4 dernières années.

- Le DESCO R (marque déposée à l'INPI) en 2004,
- Et plus récemment, une toute nouvelle génération de matière synthétique, le « POLYTOP » possédant des propriétés d'utilisation exceptionnelles.»

**Le journaliste : « Pouvez-vous nous présenter cette nouvelle matière ?**

Tadek ZULICK : « Nous avons mis au point une nouvelle fibre synthétique dont les professionnels sont unanimes à reconnaître la supériorité des performances. Les brosses en fibres de POLYTOP, bien adaptés à la peinture acrylique (à l'eau) s'imposent de plus en plus parce que le prix des soies s'est mis à flamber d'autant plus que l'Union Européenne impose d'ici quelques années l'obligation de n'utiliser que des peintures à l'eau. Actuellement, le synthétique représente 50 % de la fabrication de la brosse ardenaise et ce chiffre devrait continuer à augmenter.»

**« La réalisation majoritairement manuelle d'une brosse à peindre, certes gage de qualité, n'engendre-t-elle pas des coûts salariaux importants ?**

Tadek ZULICK : « Effectivement, le métier de la brosse, qui reste encore très traditionnel, est fort consommateur de main d'œuvre. Il est encore aujourd'hui une industrie de main d'œuvre, où le coût salarial peut atteindre 30 à 45% du CA. »

**« Vous avez actuellement 3 500 clients et votre demande ne cesse de croître. Sachant qu'une partie importante du travail est réalisée manuellement, comment allez-vous répondre à cette demande ? »**

Tadek ZULICK : Nous avons pris en compte depuis quatre ans cette évolution de l'environnement puisque nous sommes la seule brosse de Champagne Ardenne. Pour cela, nous cherchons à automatiser nos tâches dans la mesure du possible. Dans cet objectif, nous avons établi un partenariat avec deux lycées des Ardennes. L'un réalise des prototypes, fait des essais avec ses appareils de contrôle et accompagne le lancement en série. L'autre fabrique des machines outils permettant d'automatiser la production. A titre d'exemple, la fabrication des rouleaux à peindre a été presque entièrement automatisée. Les deux machines servant à cette production ont été mises au point avec l'appui du lycée Jean Moulin à Revin (08).

*Extraits du Magazine du Département – Ardennes Conseil Général - Juillet 2008  
Extraits de l'interview réalisée auprès de M. Tadek ZULICK, PGD de RBN*

### **ANNEXE 3 : Le lycée Jean Moulin, une collaboration efficace avec RBN...**

Le lycée général et technologique Jean Moulin est un EPLE (Établissement Public Local d'Enseignement) placé sous la responsabilité du chef d'établissement, M. Roland LOEB. Il est situé à Revin dans les Ardennes (08) dans la région Champagne Ardenne. L'effectif de l'année scolaire 2007/2008 est de 366 élèves répartis dans différentes filières. [...]

En 2005, la société RBN sollicite le lycée Jean Moulin et plus particulièrement la filière de B.T.S. MAI (Mécanismes et Automatismes Industriels) pour la réalisation d'une machine outil à commande numérique (MOCN). Un cahier des charges signé par l'entreprise et le lycée définit les conditions de la mise en œuvre de ce projet (spécificités, planification et moyens mis en œuvre). Cette machine a pour but de découper des rectangles de tissu destinés à réaliser des manchons pour des rouleaux à peinture, la découpe étant réalisée auparavant au cutter. L'étude, la conception et la réalisation sont confiées à un groupe de 6 étudiants de 2<sup>ème</sup> année.

L'amélioration du procédé de découpe actuel est l'un des points intéressants du projet : en effet, le système de coupe actuel entraîne un changement d'outil (lame usée) trop fréquent et non compatible avec une automatisation du processus. L'étude devra permettre d'augmenter la durée de vie de l'outil coupant et donc l'autonomie de la machine (100 coupes minimum). La machine doit pouvoir gérer tous les types de produits découpés par le client.

[...]

*Source : Propos recueillis auprès de S. DAUVIN, chef de travaux et X. BALLAND, professeur en productique – Lycée Jean Moulin*

### **ANNEXE 4 : Témoignage de Laurent, brosier depuis 25 ans chez RBN**

#### ***En quoi consiste votre travail au sein de l'organisation RBN ?***

Laurent : « J'ai en charge la fabrication et le conditionnement des rouleaux à peindre ».

#### ***Quel a été l'apport de la machine conçue par le lycée Jean Moulin dans votre travail ?***

Laurent : « La machine permet de découper automatiquement le tissu en longueur et en largeur à partir des galettes (rouleaux de tissu) alors qu'auparavant, le tissu était découpé manuellement au cutter ce qui nécessitait beaucoup plus de temps et d'employés ».

#### ***Combien étiez-vous pour assurer la fabrication et le conditionnement des rouleaux à peindre ?***

Laurent : « Nous étions trois ; aujourd'hui, je suis seul car pendant que la machine coupe des séries de 800 morceaux de tissu la journée (au lieu de 300 à l'époque), je consacre le gain de temps à coudre les morceaux de tissu et à assembler les différentes pièces pour aboutir au produit fini, à savoir le manchon ». Les deux collègues ont été affectés à d'autres tâches ».

#### ***Avez-vous déjà proposé des pistes d'amélioration pour la réalisation de vos tâches ?***

Laurent : « Oui, sur la machine qui nous a été livrée par le lycée Jean Moulin, j'ai proposé une solution pour améliorer la sortie du tissu car il y avait un bourrage en bout de chaîne, solution qui a été retenue par la direction ».

*Source : Propos recueillis auprès de Laurent, brosier depuis 25 ans chez RBN*