

Le roi du motobineur creuse son sillon

Face à un marché de la motobineuse en crise, l'entrepreneur Jean-Pierre Pubert a su, sur les conseils d'Adrien Stratégie, prendre un virage stratégique déterminant.



Dans les années 90, les ventes de motobineuses s'effondrent. À l'époque, plus personne ne croit dans cet outil. L'avenir semble se résumer à la tondeuse autoportée, en pleine progression. « *Lorsque nous avons rencontré la société Pubert elle suivait la tendance, elle avait même engagé des investissements pour produire des tondeuses* » se souvient l'équipe d'Adrien Stratégie. Interrogé, le cabinet de conseil en stratégie n'hésite pas pourtant à prendre le contrepied : « *Le risque était grand : Pubert allait se mettre en concurrence frontale avec des mastodontes internationaux sans en avoir les avantages et les atouts. Surtout, l'entreprise s'éloignait de son savoir-faire original.* »

Créée en 1840, inventrice de la charrue à double socle, la PME familiale – dont Jean-Pierre Pubert représente la 6^{ème} génération – s'est toujours illustrée dans le machinisme agricole. « *Si le marché de la motobineuse est en déclin, c'est parce qu'il connaît une panne d'offre et non une crise de la demande. Il convient de réinventer le produit* », diagnostique l'équipe de consultants en 1996. Et de démontrer que dans un contexte d'insécurité alimentaire grandissant, mais aussi de développement du temps libre, les clients sont de plus en plus nombreux à cultiver leur propre potager. Restait à identifier ces nouveaux courants porteurs. Grâce à un important processus d'innovation, Pubert se lance alors dans une gamme de motobineuses plus légères et plus souples. Très vite, cette différenciation stratégique porte ses fruits : de 25 000 pièces produites en 1995, les ventes remontent à 35 000

dès 1997. Quant au chiffre d'affaires, il triple en 10 ans, passant de 10 millions en 1995 à 30 millions d'euros en 2005. Résultat : avec plus de 110 000 produits fabriqués, Pubert détient aujourd'hui 50 % du marché européen de la motobineuse. Présent dans près de 40 pays, le seuil des 40 millions devrait être atteint dès 2007 !

Trois questions à Jean-Pierre Pubert, P-dg de la société Pubert

Se lancer dans un repositionnement stratégique aussi radical est courageux. Comment avez-vous pris cette décision ?

Sans un œil extérieur, cela aurait été impossible. Nous suivions le marché, restions naïvement dans le sillage classique ! Et avec le recul, je suis convaincu que si nous avions intégré le marché des tondeuses, l'entreprise n'y aurait pas résisté. Nous aurions été incapables de produire en grandes séries comme le font des puissants constructeurs japonais et américains. Cela aurait été le pot de terre contre le pot de fer ! Heureusement, l'analyse d'Adrien Stratégie nous a conduits à réinterroger notre métier fondateur. C'est en restant sur notre produit phare, en faisant évoluer notre savoir faire ancestral, que nous nous sommes démarqués.

Quels investissements ce changement de stratégie a-t-il impliqué ?

Il a fallu faire preuve de créativité et d'innovation. Par exemple, nous sommes allés puiser des idées dans d'autres secteurs, comme l'automobile ou

la puériculture. Nous avons travaillé sur des composites différents, revu le design, établi des brevets. Par exemple, nous nous sommes attachés au confort d'utilisation des motobineuses et séduit ainsi de nouvelles catégories de consommateurs comme les seniors ou les femmes... Mais ces investissements seraient restés lettre morte s'ils n'avaient été portés par une équipe motivée et volontaire. En interne, nous avons accompagné ces changements.

Ce repositionnement ne s'est pas fait sans quelques réorganisations

Didier Grare, Dg, dans la société depuis 2000 témoigne

« *C'est surtout du côté de la R&D que le changement s'est opéré. Nous avons recruté et renforcé ce pôle. Par ailleurs, nous avons aussi dû revoir notre organisation. Créer une nouvelle gamme de motobineuses nécessitait de repenser totalement nos systèmes de production et d'assemblage. En très peu de temps, nous sommes passés d'une organisation artisanale à un mode de fonctionnement industriel.* »

Quelles sont les principales difficultés que vous avez rencontrées dans ce repositionnement ?

Changer de direction n'est jamais simple. Mais là, c'est un virage à 180° que nous avons réalisé. Expliquer aux collaborateurs qu'après nous être orientés vers la production de tondeuses, nous allions revenir à la motobineuse était un pari ambitieux. Il a fallu faire preuve de beaucoup de pédagogie. Mais c'est la force d'une PME de 60 personnes : il est possible d'accompagner individuellement les collaborateurs dans leur évolution de postes. Chacun s'est senti impliqué dans ce nouveau projet. Grâce à un intéressement et une participation, chacun en a concrètement recueilli les bénéfices. Chez Pubert, ce système peut représenter plusieurs mois de salaire net supplémentaire ! ■

Propos recueillis par Marie Victor