

BREVET DE TECHNICIEN SUPÉRIEUR

COMMUNICATION

MANAGEMENT DES ENTREPRISES

SESSION 2024

Durée : 3 heures
Coefficient 3

Aucun matériel autorisé.

Dès que le sujet vous est remis, assurez-vous qu'il est complet.
Le sujet comporte 8 pages, numérotées de 1 à 8.

BREVET DE TECHNICIEN SUPÉRIEUR – TERTIAIRE		Session 2024
Management des entreprises	24-MANAGE	Page 1 sur 8

Les candidates et les candidats sont invités à mobiliser les concepts et les références aux auteurs dès lors qu'ils sont pertinents et que le lien avec le contexte est argumenté.

Après avoir pris connaissance du cas DESJOYAUX et des ressources proposées, vous répondrez aux questions suivantes :

Première partie : Analyse du contexte

1. Qualifier le style de direction de Jean-Louis Desjoyaux.
2. Caractériser les finalités de l'entreprise Desjoyaux.
3. Présenter les principaux éléments du diagnostic stratégique de l'entreprise.
4. Identifier et expliquer la stratégie de domaine choisie par l'entreprise.
5. Analyser les enjeux et les modalités de la politique d'innovation de Desjoyaux.

Deuxième partie : Identification du problème de management et proposition de solutions

6. Identifier le problème de management auquel est confrontée l'entreprise du fait de l'augmentation de son activité.
7. Proposer et justifier des solutions pertinentes à ce problème de management.

Le dossier comprend le cas DESJOYAUX et les ressources documentaires suivantes :

- Ressource 1** Canicule : les restrictions d'eau n'auront pas ralenti la demande pour les piscines Desjoyaux ;
- Ressource 2** Un investissement de 25 millions d'euros pour booster la compétitivité de l'usine ;
- Ressource 3** Cinq chiffres sur le grand boom des piscines privées en France.

LE CAS DESJOYAUX

Un jour de 1966, Jean Desjoyaux, maçon, se dit qu'il aimerait offrir une piscine à sa famille. Bien décidé, il entreprend de la construire lui-même, dans un petit village près de Saint-Étienne. C'est le début d'une grande aventure et d'une entreprise qui emploie aujourd'hui plus de 400 salariés, compte près de 170 points de vente et showrooms en France et environ 400 à l'étranger, répartis dans 80 pays.

Dès le milieu des années 70, son fils Jean-Louis intègre l'entreprise familiale, qui grandit régulièrement en se basant sur des innovations techniques et une industrialisation lui permettant d'assurer, à ses clients, des produits de qualité à un bon rapport qualité-prix. La société Desjoyaux finira par abandonner la maçonnerie pour ne se consacrer qu'aux piscines, où tout un marché est à inventer. Pour se développer, la famille cherche alors comment industrialiser le processus de production. En 1974, Jean Desjoyaux trouve la solution en inventant le coffrage permanent actif. Ce procédé, constitué de panneaux en polypropylène¹ qui s'assemblent comme des « Lego », permet de réaliser facilement toutes les formes et toutes les dimensions de bassins souhaitées. Contrairement au procédé de coffrage habituel, les parois fabriquées par Desjoyaux restent ensuite en place. Elles solidifient la piscine et permettent d'utiliser moins de béton. Le procédé est breveté en 1978. La 2^{ème} invention majeure a lieu cinq ans plus tard. En 1983, Jean Desjoyaux imagine un système de filtration intégrée, posé. Cela évite la construction d'un abri de jardin pour y entreposer une pompe et les coûteux travaux de tuyauterie pour la relier au bassin. Fort de ces innovations, Jean Desjoyaux veut « démocratiser » les piscines et en vendre du nord au sud de la France. Il va alors constituer, dès 1984, un réseau de concessionnaires exclusif². La TPE devient alors le Groupe Desjoyaux. En 1988, ce dernier franchit les frontières de la France et ouvre sa première filiale en Espagne.

Le développement du groupe

Jean-Louis Desjoyaux, qui a repris la direction de la société en 1989, poursuit l'industrialisation et le développement à l'international. Un 2^{ème} site de production est ouvert en 1991, juste en face du premier. En un peu plus de cinquante ans, cette PME familiale s'est imposée comme un des leaders mondiaux de la piscine enterrée, avec environ 250 000 piscines installées à travers le monde et affiche un chiffre d'affaires (exercice 2021-2022) de 160,98 millions € (+ 40 % par rapport à l'année précédente) pour 13 121 bassins vendus et un résultat net de 25,5 millions d'euros (+ 82 %).

Le siège compte actuellement 260 salariés, répartis sur treize hectares dont cinq d'ateliers. Tout est standardisé et intégré, aucun moule n'est fabriqué ailleurs. « *Nous*

¹ Résine thermoplastique, c'est un matériau très résistant.

² Contrat de distribution par lequel un fournisseur désigne un distributeur comme étant son revendeur exclusif dans un territoire géographique déterminé.

avons simplement une petite unité de production à Jeddah en Arabie Saoudite, pour fabriquer le PVC armé. Il fallait que l'on s'implante là-bas afin d'avoir des prix intéressants sur le pétrole et les produits qui en sont dérivés. Ensuite, tout est conçu ici par nos bureaux d'études ».

La production est, en effet, en grande partie interne « nous sommes à plus de 90 % du coût de revient fabriqué dans nos propres ateliers. Cela permet de maîtriser la qualité de nos produits et d'assurer localement de l'emploi ». Cette excellente performance, Jean-Louis Desjoyaux assure la partager avec ses salariés. « *Entre l'intéressement et la participation, nous avons reversé, en 2021, quatre millions d'euros aux collaborateurs.* Les actionnaires de l'entreprise cotée en bourse ont également été bien servis avec un dividende doublé par rapport à l'année précédente.

Le chiffre d'affaires est réalisé à l'international à hauteur de 42 %. « *Nous arrivons progressivement à notre objectif de 50/50. Lorsque nous l'atteindrons, je pense que nous serons à l'abri des soubresauts conjoncturels* ». L'entreprise s'appuie sur ses filiales (Allemagne, Espagne, Italie, Portugal, Brésil et États-Unis) ainsi que sur un réseau de distributeurs présents dans 80 pays. L'accélération est particulièrement notable en Allemagne où le groupe est numéro 1.

Le management du groupe

Jean-Louis Desjoyaux dirige l'entreprise avec sa famille. Son fils Nicolas a récemment été nommé Directeur Général adjoint et reprendra, le temps venu, la direction de l'entreprise. « *En période difficile, je pense qu'il est plus facile de se serrer les coudes. Nous sommes une entreprise atypique parce que j'ai bien voulu qu'elle le soit. Je délègue beaucoup et laisse des responsabilités à mes chefs de services. Par exemple, ma fille Fanny est en charge d'un budget d'environ 2,4 millions d'euros et elle le gère toute seule. La directrice industrielle doit, quant à elle, avoir la responsabilité d'un budget d'une dizaine de millions d'euros annuels. Absolument tout est délégué et, selon moi, c'est pour cette raison que tout va très vite* ». Le chef d'entreprise explique que peu de réunions « formelles » sont organisées de manière générale, tandis qu'il s'en déroule une dizaine informelle chaque jour au sein même de son bureau, avec prises de décisions immédiates à la clé. « *Ma porte est toujours ouverte, chacun est libre de venir me voir. Vous savez, ici tout le monde s'appelle par son prénom, nous avons une bonne ambiance de travail, se réjouit-il. Je pense que c'est un des secrets de la réussite* ».

Des investissements réguliers

Ces dernières années, plus de 60 millions d'euros ont été investis par le groupe pour garder son avantage concurrentiel en améliorant la production et en développant de nouveaux produits afin d'élargir la gamme. « *Cela nous a permis de baisser les coûts de fabrication de 30 %* », précise le PDG. Cela concerne par exemple une nouvelle presse à injection ou encore la rénovation de l'atelier margelles et dallages. Après le lancement en 2017 de Kity, une piscine en kit à monter soi-même, Jean-Louis

BREVET DE TECHNICIEN SUPÉRIEUR – TERTIAIRE		Session 2024
Management des entreprises	24-MANAGE	Page 4 sur 8

Desjoyaux veut mettre l'accent sur une entrée de gamme (moins de 8 000 euros) et un haut de gamme (au-delà de 15 000 euros), comme ce bassin de 780 m² conçu pour un riche client. Il mise enfin sur le développement de gammes d'accessoires exclusifs (escalier jet set, abris, escalier intérieur...). « *Nous investissons beaucoup, et depuis plusieurs années, en recherche et développement. Depuis 2015, nous déposons chaque année trois à cinq brevets internationaux. Cela nous permet de nous démarquer de la concurrence et de ne pas enfermer le client dans des choix préconçus, en proposant une infinité de formes, d'options ou d'équipements* ».

Enfin, l'entreprise accorde de l'importance au recyclage, et ce depuis le début des années 90. « *On ne met rien à la poubelle* », résume Desjoyaux. Auparavant, le polypropylène recyclé était importé d'Italie et d'Allemagne. Mais le fils du fondateur a voulu intégrer cette activité en interne, notamment pour s'assurer de la qualité des matériaux employés. Il s'est équipé de machines de broyage, de dépoussiérage et d'extrusion, pour un investissement d'environ quatre millions d'euros et a conclu des partenariats avec des entreprises de recyclage, comme Paprec et Derichebourg, qui lui fournissent le polypropylène issu du tri de déchets industriels et ménagers.

Un avenir radieux ?

« *Depuis cinq ans, les températures ont augmenté. Nous avons de beaux étés, mais aussi des printemps et des automnes plus doux que par le passé. Il y a aussi une tendance de fond qui pousse les Français à se recentrer sur leur résidence principale ou secondaire. L'effet Covid n'a fait que confirmer cette tendance. Partir en vacances, notamment à l'étranger, est plus compliqué. Ils ont donc investi dans des piscines* » argumente Jean-Louis Desjoyaux. Selon les chiffres de la Fédération des professionnels de la piscine et du spa (FPP), on recensait plus de 3,2 millions de bassins privés en France, dont environ 1,55 million de piscines enterrées, en avril 2022. Un record pour le pays, 2^{ème} plus gros marché au monde derrière les États-Unis, sans être pour autant une limite : « *il existe une grosse marge de progression sur le marché français, se réjouit le dirigeant. On estime à 12 millions le nombre de maisons avec jardin.* » Ce chiffre sonne comme la promesse de beaux étés à venir pour le pisciniste. Il faut pour cela développer le nombre de concessions. « *Le but est qu'aucun magasin ne soit situé à plus de 45 minutes du particulier* ». C'est ainsi que le nombre devrait passer de 167 à 180 d'ici à deux ans. Le problème est simple : fabriquer et vendre plus de piscines est une chose, trouver le personnel qualifié pour les installer en est une autre. « *Devant la progression des demandes, nous avons des difficultés à trouver des poseurs de piscines, car seulement une centaine de jeunes sortent chaque année avec le brevet professionnel « Métiers de la piscine » délivré par neuf centres en France. Nos franchisés sont parfois freinés dans leur développement.*».

Ressource 1 – Canicule : les restrictions d'eau n'auront pas ralenti la demande pour les piscines Desjoyaux

Jean-Louis Desjoyaux ne constate pour le moment aucun impact du changement climatique sur l'activité de son entreprise, alors même que cette semaine, la question des jets privés puis des piscines a à nouveau enflammé le débat politique. Aucun impact négatif en tout cas. Au contraire même : « *plus les étés sont chauds, plus les commandes de piscines sont nombreuses* ». La preuve, cet été 2022, particulièrement chaud et sec, va se traduire par une augmentation significative des commandes dans les mois à venir. [...] « *Pour l'instant, les consommateurs voient au contraire dans la piscine une manière de mieux vivre le changement climatique. D'ailleurs, il faut reconnaître qu'ils continuent probablement de remplir leurs piscines, même en période de restrictions d'eau* ». Plusieurs départements ont en effet dû mettre en place cet été des mesures de restriction des usages de l'eau [...].

Face à ce qui ressemblait au début d'une polémique, la Fédération des Professionnels de la Piscine s'est défendue de son côté en affirmant que les piscines privées ne représentent que 0,12 % de la consommation annuelle totale d'eau en France et rappelle que la consommation d'eau des bassins se trouve désormais « réduite » grâce aux progrès technologiques.

Un climat qui n'inquiète donc pas, pour l'heure, les ventes du pisciniste, pour lequel la seconde moitié de l'année 2022 devrait encore s'avérer bien meilleure que la première, selon ses prévisions. Toutefois, l'exercice suivant bouclé au 31 août 2022, se révèle moins performant [...]. « *Nous afficherons néanmoins une hausse de chiffre d'affaires car les prix de nos bassins ont augmenté. Nous avons été dans l'obligation d'appliquer des hausses de prix en raison de la flambée du prix des matériaux. Pour 2022, nous ne serons pas en mesure d'atteindre les 10 % de croissance que nous visions initialement, nous serons plus probablement aux alentours de + 5 %. Nos marges seront par ailleurs en légère baisse* ». J-L Desjoyaux impute ce ralentissement des ventes, essentiellement constaté sur le 2^{ème} semestre de l'exercice, à un été 2021 défavorable d'un point de vue météorologique mais aussi et surtout à un contexte international incertain. « *L'inflation et le climat anxieux qui en résultent freinent les potentiels acheteurs. En France comme à l'international.* »

Stéphanie Gallo Triouleyre, La Tribune, 26 août 2022.

Ressource 2 – Un investissement de 25 millions d'euros pour booster la compétitivité de l'usine

La moitié de l'enveloppe prévue sera consacrée à l'immobilier avec une extension de 10 000 m² notamment, la construction d'un nouveau bâtiment R&D et de nouveaux espaces à destination des salariés mais aussi à l'optimisation des flux avec une amélioration de la logistique qui permet un gain de temps (déplacement des quais, mise en place d'un train interne pour acheminer les marchandises, etc.).

L'autre moitié de l'investissement sera consacrée à l'outil industriel. Avec un objectif : renforcer la productivité de l'usine et atteindre une capacité de production de 20 000 bassins par an (13 000 vendus sur le dernier exercice).

Pour Jean-Louis Desjoyaux, cela passe par une intégration encore plus poussée de toutes les étapes de production. Ces opérations de réinternalisation de processus intègrent la création d'un centre de tri du plastique, qui se fera directement sur place.

Devenir maître de sa matière première

Une partie importante des structures des piscines Desjoyaux, fabriquée à partir de polypropylène recyclé, était jusqu'ici livrée déjà triée. Demain ce seront des balles mélangées qui seront fournies par les fournisseurs. Desjoyaux gèrera ensuite lui-même en interne l'étape de tri, avant de broyer le plastique retenu et de l'extruder pour ses piscines. « *Nous avons externalisé cette étape il y a cinq ans, nous revenons sur cette décision, nous voulons être maître de notre matière première* », explique le dirigeant, poussé en ce sens par l'envolée du prix des matériaux (la tonne de matière est passée de 450 € à 1 200 €).

Cet investissement devrait permettre d'économiser entre 500 000 et un million d'euros par an.

Stéphanie Gallo Triouleyre, La Tribune, 26 août 2022.

Ressource 3 – Cinq chiffres sur le grand boom des piscines privées en France

Faut-il interdire les piscines privées ? Le député écologiste Julien Bayou a son idée sur la question. « *Je ne dis pas non* », (...). Face à la montée de la polémique sur les réseaux sociaux, le secrétaire national d'Europe-Ecologie-les-Verts a ensuite précisé sa pensée, sur Twitter : « *faute d'anticipation, il y a déjà des restrictions d'utilisation sur l'eau, pour laver les voitures et parfois pour remplir les piscines. L'enjeu ce n'est pas d'interdire les piscines, c'est de garantir nos besoins vitaux en eau* ». [...]

La France compte une piscine privée pour un peu plus de 21 habitants. Toutes les régions sont concernées par la progression du nombre de piscines : 135 000 sont ainsi recensées dans les Hauts-de-France, contre moins de 30 000 en 2005. En 2021, le parc a augmenté de 244 000 piscines et le chiffre d'affaires des pisciniers a bondi de 32 % sur un an, « grâce à l'effet 'booster' du Covid-19 et une météo favorable » [...]. La tendance ne devrait pas s'inverser : selon une enquête, les Français ont déjà décidé de faire construire 230 000 piscines enterrées chez eux avant la fin de l'année 2024.

Mais à l'heure où la France fait face à une sécheresse historique, cette augmentation du nombre de piscines privées interroge. Ainsi, pour Arnaud Gauthier, enseignant-chercheur dans le domaine de l'eau à l'Université de Lille, « construire des piscines relève du non-sens ». Quelques communes françaises « réfléchissent même activement à modifier les plans locaux d'urbanisme pour limiter leur construction », note-t-il. En 2020, chaque Français a consommé 148 litres d'eau potable par jour en moyenne (...) « L'utilisation en eau d'une piscine représente en moyenne 15m³ par an, soit autant que pour produire 1 kg de viande de bœuf », se défend la déléguée générale de la FPP, qui ajoute : « En 25 ans, elle a même été réduite de 45 %. Les systèmes de chauffage ont, eux aussi, vu leur consommation diminuer, par un facteur de quasiment 10 en 35 ans, selon des estimations ». [...] Des améliorations technologiques sur les pompes de filtration ou encore les éclairages ont également permis de diminuer la facture énergétique des piscines.

Valéry Hache/AFP, www.lexpress.fr, 23 août 2022.