

# **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.**

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

## 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 polypropylène<sup>1</sup> 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<sup>ème</sup> 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 exclusif<sup>2</sup>. 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<sup>ème</sup> 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*

<sup>1</sup> Résine thermoplastique, c'est un matériau très résistant.

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

<b>BREVET DE TECHNICIEN SUPÉRIEUR – TERTIAIRE</b>		<b>Session 2024</b>
<b>Management des entreprises</b>	<b>24-MANAGE</b>	<b>Page 3 sur 8</b>

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 m<sup>2</sup> 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<sup>ème</sup> 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.*».

<b>BREVET DE TECHNICIEN SUPÉRIEUR – TERTIAIRE</b>		<b>Session 2024</b>
<b>Management des entreprises</b>	<b>24-MANAGE</b>	<b>Page 5 sur 8</b>

## **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 m<sup>2</sup> 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.