

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

**ÉPREUVE DE MANAGEMENT
DES ORGANISATIONS**

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

Le sujet comporte 6 pages numérotées de 1/6 à 6/6

L'usage des calculatrices n'est pas autorisé

SWIMPOOL

Faire ou faire-faire, un choix difficile pour l'entreprise

La croissance rapide de certains marchés oblige les entreprises à adapter leurs moyens de production. Elles sont alors confrontées à un choix difficile : faire elles-mêmes ou faire-faire.

Vous analyserez la situation de management présentée dans les annexes 1 à 6 en effectuant les travaux suivants :

1. Caractérisez dans un tableau comparatif les deux organisations présentées : Swimpool et Airlux (type, finalités, missions, ressources).
2. Déterminez, pour les deux organisations, les retombées attendues de leur partenariat.
3. Élaborez le diagnostic de la société Swimpool.
4. Montrez les problèmes engendrés par la croissance rapide du marché.
5. Indiquez les moyens que Swimpool peut mettre en place pour motiver et fidéliser le personnel.
6. Analysez les deux choix stratégiques proposés par Jean Garet pour répondre à l'augmentation du marché.

ANNEXES

Annexe 1 : Swimpool. Qui sommes-nous ?

Annexe 2 : Airlux : une association au service de l'environnement

Annexe 3 : Partenariat écologique

Annexe 4 : Swimpool : « L'Europe constitue le terrain principal de prospection »

Annexe 5 : Perspectives de croissance du marché de la piscine

Annexe 6 : Extrait du rapport d'activités de Swimpool – décembre 2007

Annexe 1 : Qui sommes-nous ?

Concepteur-producteur de matériels de piscine et traitement de l'eau, Swimpool s'affirme depuis plus de 10 ans comme l'un des leaders du marché tant par la qualité que par la diversité de ses produits.

Avant tout concepteur, Swimpool définit l'ensemble de ses produits par son service recherche/développement. Celui-ci se nourrit, à travers le service marketing, de la veille et des études, mais également de l'observation fine des comportements d'utilisation et de consommation de ses produits.

Multispécialiste, Swimpool fabrique et distribue aux professionnels des produits qui couvrent l'ensemble des univers de la piscine :

- Kits piscines,
- Filtration,
- Sécurité,
- Accessoires,
- Traitement de l'eau,
- Chauffage.

Une implication forte. Adhérent à la fédération des professionnels de la piscine et membre actif de la commission de normalisation AFNOR, Swimpool s'inscrit dans une dynamique de santé publique en engageant des moyens importants en recherche et développement. Ces investissements lui ont permis d'être le premier fabricant d'alarmes par immersion à avoir obtenu la norme NF P90-307 dès avril 2004 et d'être le leader de la sécurité des piscines en France.

Les grandes dates

1993 : Création de la société Swimpool par Jean et Jeanne Garet

2000 : Création d'une usine de produits de traitement de l'eau

2001 : Création d'un bureau à Pékin (Chine)

2005 : Création de Swimpool Maroc (fabrication et assemblage de matériels de piscine)

2007 : Création d'une unité de production en Tunisie

Les chiffres clés 2007

- Forte croissance du marché : + 30 %
- Résultat net 9 millions d'euros (7,5 en 2006 – 6 en 2005)
- 240 salariés (205 en 2006 – 180 en 2005)
- 6 sites sur 70 000 m²
- Budget recherche et développement : 2,5 millions d'euros (progression de 15 %)
- Nombre de dépôts de brevets : 27 (22 en 2006 – 18 en 2005)

Source : site Swimpool 2007

Annexe 2 : AIRLUX, une association au service de l'environnement

Airlux est une association de loi 1901 (J.O. du 08/09/93) reconnue d'utilité publique. Elle a pour vocation de participer au développement d'actions pour la protection de l'environnement. Elle est un interlocuteur auprès des administrations, des collectivités locales et des entreprises. Elle conduit tout type d'étude concourant à cet objet.

Elle compte aujourd'hui 5 000 adhérents à travers le monde. Elle a passé de nombreux accords pour la protection de l'environnement. Une dizaine de personnes travaillent au siège à Lyon. Au total, plus de 100 salariés travaillent pour l'association dans le monde. De nombreux ingénieurs bénévoles se sont investis dans les projets environnementaux.

L'association a lancé, en 2006, une opération appelée «AIRAVENIR», basée sur la promotion de pompes à chaleur particulièrement écologiques auxquelles elle décerne son label «Airavenir». Celui-ci garantit le respect d'un cahier des charges écologique pour tout produit qui en est titulaire.

Source : Airlux 2007

Annexe 3 : Partenariat écologique

La société Swimpool et l'association Airlux se sont unies dans le cadre d'un partenariat écologique. Cette opération appelée, «1 pompe à chaleur CALORVERT achetée = 2 gestes pour l'environnement» permet aux particuliers, utilisateurs de la pompe à chaleur CALORVERT, d'associer leur **acte d'achat** à un **acte citoyen** utile pour l'environnement.

Les **pompes à chaleur** CALORVERT, produites par Swimpool, sont des produits qui préservent l'environnement. Elles récupèrent les calories présentes dans l'air pour diminuer la consommation électrique nécessaire au chauffage de la piscine (1KW consommé = 5 KW restitués). Elles utilisent ainsi moins d'énergie que les autres systèmes de chauffage. La pompe à chaleur CALORVERT n'engendre pas d'émission de CO₂ et contribue, d'une certaine manière, à la protection de notre planète.

Swimpool s'engage à produire des pompes à chaleur respectant les normes éthiques en matière d'emplois, d'utilisation de matériaux et de sauvegarde de l'environnement, conformément au cahier des charges d'Airlux.

En achetant la pompe à chaleur CALORVERT, l'utilisateur fait **deux gestes** pour l'environnement :

- participation au **reboisement durable** dans le sud de la France, avec Airlux (20 € par pompe achetée sont reversés à l'association) ;
- réduction de sa **consommation d'énergie**, sans émission de CO₂.

Tout en maintenant son **confort** et **bien-être** personnel.

Site Swimpool 2007

Annexe 4 : Swimpool : "L'Europe constitue le terrain principal de prospection"

Interview de Jean Garet, Président directeur général dans la revue Piscine.com

Piscine.com : Fondée en 2002 à Nice, Swimpool est à ce jour un acteur majeur de la conception et fabrication de piscines et accessoires, connu du grand public pour sa gamme pool First. Quelles sont vos positions concurrentielles en France ?

Jean Garet : Avec près de quatre ans d'expérience, Swimpool est l'acteur historique sur le marché français du matériel pour piscines. La société est par ailleurs le seul concepteur-fabricant d'alarmes pour piscines à disposer d'un bureau d'études intégré et de son propre bassin d'essais. Son réseau commercial s'appuie sur une force de vente opérationnelle couvrant l'ensemble du territoire. Ces avantages, doublés d'une politique tarifaire agressive, ont permis, malgré l'apparition de concurrents "opportunistes"*, de maintenir et de conforter la position de leader. Pour conserver notre place de leader, nos prochains efforts doivent porter sur la mise en place d'un plan de formation de nos techniciens aux nouvelles technologies et le renouvellement d'une partie de notre outil de production.

Piscine.com : Constatez-vous l'apparition de nouveaux concurrents sur le marché ? À cet égard, bénéficiez-vous d'avantages concurrentiels ?

Jean Garet : Des nouveaux concurrents directs ont fait leur apparition :

- un premier concurrent (2004) "opportuniste" dont les produits proposés sont similaires à ceux développés par Swimpool mais qui a souffert de son choix stratégique en matière de politique commerciale ;
- un concurrent s'appuyant sur une technologie nouvelle (2005) mais qui, confronté à la "jeunesse" de ses produits, a rencontré des soucis de fiabilité ;
- ainsi que plusieurs concurrents qui se positionnent sur des segments différents ; ces concurrents proposent des produits dont la gamme de prix est trois fois supérieure à ceux de Swimpool.

La maîtrise technologique, la recherche permanente et la maturité des produits impliquent des coûts tels qu'ils dissuadent l'entrée de nouveaux concurrents sur le marché.

Piscine.com : Vous avez récemment publié d'excellents résultats pour l'exercice clos au 31 juillet 2007, marqué par une forte progression des ventes et une amélioration de votre marge nette, dans un contexte réglementaire très favorable.

Jean Garet : La loi du 3 janvier 2003 et ses décrets d'application fixaient au 31 décembre 2005 l'ultime échéance de la loi relative à la sécurité des piscines privées. Celle-ci impose aux propriétaires de piscines privatives à usage individuel ou collectif d'équiper leur piscine d'un dispositif de sécurité normalisé. Pour être conformes à la norme française homologuée, nos détecteurs d'immersion subissent pas moins de 220 tests sous contrôle d'un laboratoire indépendant. L'attestation remise par le laboratoire au fabricant garantit le respect de la norme. La loi française et son application, mais surtout les statistiques qui en résultent, doivent contribuer à sensibiliser les autres États européens et à terme, provoquer une harmonisation. Nous surveillons cela de près et sommes plutôt confiants.

*opportuniste : personne qui cherche à tirer le meilleur parti des circonstances.

Piscine.com : Le climat social dernièrement évoqué dans la presse, ne constitue-t-il pas un frein au développement de la société ?

Jean Garet : La croissance est souvent source de tensions par les changements qu'elle impose aux salariés, y compris à l'encadrement. Nous avons en effet constaté une augmentation importante du turn-over. Cette situation nous a conduit à mettre en place un plan de formation et des outils de motivation et de fidélisation de notre personnel.

Piscine.com : Pouvez-vous nous parler de votre partenariat avec l'association Airlux ?

Jean Garet : Le partenariat signé en ce début d'année 2007 est le résultat d'une collaboration ancienne avec Airlux. C'est un choix qui conforte notre intérêt pour la protection de l'environnement. C'est un contrat «gagnant-gagnant» pour les partenaires. Nous apportons notre connaissance parfaite du marché et nos compétences techniques et Airlux nous fait bénéficier de son label. Nos clients sont très sensibles à ces arguments.

Piscine.com : Quelles sont vos perspectives de croissance de la vente des pompes à chaleur ?

Jean Garet : À ce jour, nous ne pouvons pas répondre à la forte demande des pompes à chaleur. Nous devons par ailleurs respecter les obligations liées à notre partenariat en matière de production des pompes à chaleur.

La demande est de plus en plus forte sur le marché national et international. A ce rythme de croissance, malgré l'ouverture récente de nos sites du Maroc et de Tunisie, nos capacités de production vont arriver rapidement à saturation. Aujourd'hui deux options stratégiques s'offrent à nous pour faire face à cette croissance importante de la demande : continuer d'augmenter nos propres capacités de production ou confier la fabrication à des partenaires extérieurs.

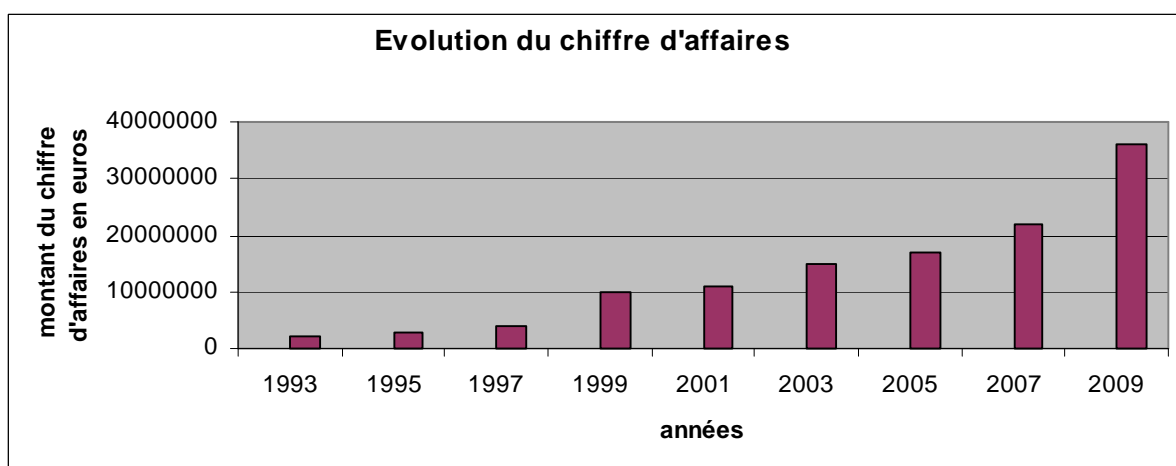
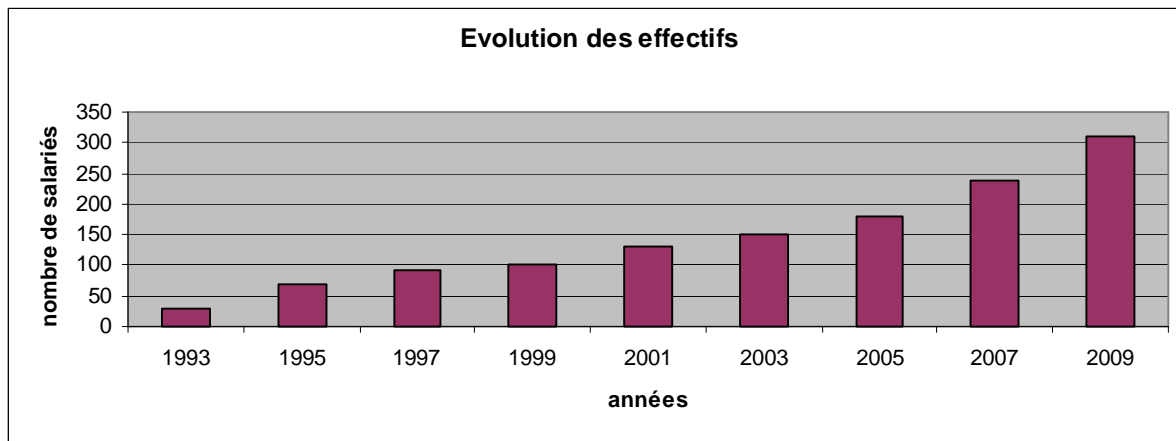
Source : piscine.com 2007

Annexe 5 : Perspectives de croissance du marché de la piscine

Le dynamisme du marché de la piscine privée va se poursuivre à l'horizon de 2008. Les prévisions sont estimées à 100 000 bassins supplémentaires par an. La progression du taux d'équipement des maisons individuelles va doper les ventes d'accessoires et de produits d'entretien, sans compter les abris, clôtures ou alarmes pour lesquels la demande continue de croître avec l'entrée en application de la réglementation sur la sécurité. Les pisciniers bénéficient directement de cet élan : ils ont vu leur chiffre d'affaires progresser de 10 % en moyenne en 2006, d'après une étude auprès d'un échantillon de 800 sociétés spécialisées dans la vente et la construction de piscines. Cependant, l'essor du marché de la piscine s'accompagne de profondes mutations auxquelles les spécialistes devront s'adapter.

Source : Precept.fr Juillet 2007

Annexe 6 : Extrait du rapport d'activités de Swimpool – décembre 2007 et prévisions pour 2009



Évolution du taux d'utilisation de la capacité de production

	2005	2007	Prévisions 2009
Capacité de production*			
- détecteur alarme	20 000	23 000	25 000
- chauffage	7 000	9 000	10 000
- kit piscine	3 000	4 000	6 000
- pompe à chaleur	0	5 000	5 000
Production**			
- détecteur alarme	18 500	22 250	24 500
- chauffage	6 200	8 450	9 900
- kit piscine	2 800	3 970	6 000
- pompe à chaleur	0	5 000	11 000
Taux d'utilisation de la capacité de production	91,7 %	96,7 %	111,8 %

* nombre d'unités maximum que Swimpool a la capacité de produire

** nombre d'unités réellement produites par Swimpool

Source : rapport d'activités Swimpool 2007