

**BREVET DE TECHNICIEN SUPÉRIEUR**  
**ASSISTANT DE GESTION PME-PMI À RÉFÉRENTIEL**  
**COMMUN EUROPÉEN / ASSISTANT DE MANAGER /**  
**COMMERCE INTERNATIONAL À RÉFÉRENTIEL COMMUN**  
**EUROPÉEN / COMMUNICATION / COMPTABILITÉ ET**  
**GESTION DES ORGANISATIONS / MANAGEMENT DES**  
**UNITÉS COMMERCIALES / NÉGOCIATION ET RELATION**  
**CLIENT / TRANSPORT ET PRESTATIONS LOGISTIQUES**

**MANAGEMENT DES ENTREPRISES**

**SESSION 2015**

---

**Durée : 3 heures**

**Coefficient 3**

---

**Aucun matériel autorisé**

**Dès que le sujet vous est remis, assurez-vous qu'il est complet.**  
**Le sujet comporte 6 pages, numérotées de 1 à 6.**

|                                                   |                    |                     |
|---------------------------------------------------|--------------------|---------------------|
| <b>BREVET DE TECHNICIEN SUPÉRIEUR – TERTIAIRE</b> |                    | <b>Session 2015</b> |
| <b>Management des Entreprises</b>                 | <b>15NC-MANAGE</b> | <b>Page 1 sur 6</b> |

***Dans le cadre de la rédaction des réponses, le candidat est invité à mobiliser les concepts et les références d'auteurs dès lors qu'ils sont pertinents et que le lien avec le contexte est argumenté.***

Après avoir pris connaissance du cas BREIZH'FORME et des ressources proposées, vous réaliserez une étude en répondant aux questions suivantes :

**I - Analyse du contexte**

1. Proposez, à partir d'un outil de votre choix, les éléments essentiels du diagnostic stratégique externe de l'entreprise BREIZH'FORME.
2. Identifiez et présentez, en prenant appui sur l'analyse de Porter, la stratégie de domaine actuelle de l'entreprise BREIZH'FORME.

**II - Identification du problème de management et proposition de solution**

3. Montrez en quoi les évolutions du marché peuvent remettre en question la stratégie de domaine de BREIZH'FORME.
4. Proposez une évolution de la stratégie de domaine en justifiant votre choix.
5. Expliquez les risques encourus par l'évolution de cette stratégie.
6. Présentez les compétences fondamentales que doit à l'avenir valoriser BREIZH'FORME pour assurer sa pérennité.

**Le dossier comprend :**

Le cas BREIZH'FORME

**Les ressources documentaires :**

**Ressource 1 :** Un Français sur deux déclare avoir fait du fitness

**Ressource 2 :** La remise en forme en franchise se muscle

**Ressource 3 :** Enlisement dans la voie médiane selon Porter

## BREIZH'FORME

Créée en 1994 par Loïc Garrec à Brest, BREIZH'FORME est une SARL au capital de 300 000 € spécialisée dans la gestion de salles de fitness à bas prix (low-cost).

L'aventure commence en 1979 lorsque Monsieur Garrec ouvre une salle de musculation pour les athlètes de haut niveau qui pratiquent d'autres disciplines. Mais le renforcement musculaire n'est pas au goût du jour. Un peu trop en avance sur son temps, ce projet échoue. L'entrepreneur décide alors de s'adresser à un autre public, à savoir, selon ses propres termes, à « *Monsieur et Madame tout le monde qui commence à être touché par la sédentarité et la malbouffe* ». Afin d'afficher des abonnements accessibles, tout en faisant le choix d'un matériel confortable et facilement utilisable, il propose des salles de fitness sans professeur. Il est alors pionnier dans l'exploitation du concept de coaching virtuel, c'est-à-dire de cours de fitness télévisés, retransmis en boucle. Autre point fort et inédit pour l'époque, il propose une accessibilité au club sur une large amplitude horaire, 7 jours sur 7. Le choix d'un accès à la salle de sport par badge magnétique et le recours à un système de vidéosurveillance permet de réduire les charges de personnel au strict nécessaire et autorise des tarifs défiant toute concurrence. La liberté d'accès qui en résulte pour les clients, lesquels ne sont plus contraints par les horaires de cours et d'ouverture, est, selon lui, un moyen de fidélisation.

BREIZH'FORME regroupe aujourd'hui plus de 145 clubs répartis sur toute la France dont 80 % sont franchisés, les 20 % restants appartenant à la holding familiale. En dénombrant désormais plus de 150 000 adhérents, elle se positionne au 3<sup>ème</sup> rang sur le marché des salles de remise en forme low-cost et affiche un chiffre d'affaires de 40 millions d'euros environ.

Chaque salle BREIZH'FORME possède des équipements variés et de plus en plus perfectionnés. Loïc Garrec accorde en effet une importance grandissante à ces appareils de remise en forme (tapis de course, vélo...) et travaille depuis de nombreuses années avec le même fournisseur même si les fabricants d'équipement sont assez nombreux sur le marché. « *La marque italienne TECHNOGYM est notre fournisseur exclusif. Ils ont de l'avance en matière de design et d'ergonomie et nous renouvelons chez eux régulièrement notre parc de machines. Dernièrement, nous avons équipé notre siège social avec leur toute nouvelle gamme Artis au design épuré, qui propose des programmes d'entraînement adaptés aux utilisateurs et qui favorise une connectivité avec leurs équipements comme les smartphones* ». Cela permet une utilisation agréable et ludique, à la manière d'une tablette numérique. Par ailleurs, tous les clubs sont dotés de vestiaires personnels et de douches individuelles.

Le dirigeant constate cependant que le marché du fitness est de plus en plus concurrentiel et qu'il s'avère plus difficile de maintenir sa place dans ce contexte. Il faut maintenant composer avec des mastodontes du secteur (Moving, l'Orange Bleue) mais aussi des salles de fitness low-cost comme Fitness Price, Neoness, Elancia ou Keep Cool qui proposent des tarifs défiant toute concurrence, certains abonnements débutant à 10 € par mois. Il craint également que seuls les indépendants bénéficiant d'un emplacement de première qualité, en centre-ville notamment, ne tirent leur épingle du jeu, l'implantation étant devenue de plus en plus essentielle en matière d'activité commerciale. Alors que des enseignes telles que Club Med Gym ou Orange Bleue ont créé leur propre école de formation, avec l'aval du ministère de la Jeunesse et des Sports, Loïc Garrec regrette enfin que ses franchisés peinent à recruter des salariés compétents et polyvalents capables tout autant d'accueillir, de promouvoir ou vendre les abonnements que de former les adhérents à l'utilisation des machines de fitness ou encore les conseiller sur la pratique sportive la plus adaptée à leur objectif.

Pour autant, le dirigeant persiste dans sa volonté d'avancer, surprendre et innover.

### **Interview de Monsieur Loïc Garrec, Novembre 2014**

#### **Comment expliquez-vous le succès de votre entreprise ?**

« Notre société est de plus en plus sédentaire et certains segments de la population recherchent à pratiquer une activité physique régulière pour se maintenir en bonne santé. En tant que pionnière dans les salles de musculation low-cost, notre entreprise a pu profiter pleinement de cette tendance et est aujourd'hui implantée sur tout le territoire grâce au développement de son réseau de franchises. Avec un investissement minimal de 150 000 €, un entrepreneur motivé peut nous rejoindre assez facilement, aucun diplôme ni brevet particulier n'étant exigé.

Mais nous sommes aujourd'hui de plus en plus imités et il devient difficile de faire face à la concurrence, même si nous restons très compétitifs par rapport aux salles classiques dont les abonnements s'établissent à 50 ou 60 € par mois, la multiplication des centres tire les prix vers le bas ce qui dégrade notre rentabilité qui ne cesse de diminuer. »

## **Comment évolue le marché du fitness aujourd'hui ?**

« Les clients ont des exigences de plus en plus élevées et précises. Ils recherchent de la qualité et du professionnalisme. Ils veulent du sourire et de l'accueil. Beaucoup d'entre eux recherchent à pratiquer du sport en s'amusant ce que les nouvelles machines en salle peuvent offrir grâce à l'intégration du numérique. Ils souhaitent également que le personnel maîtrise le matériel et les équipements mais aussi l'entraînement qui les accompagne.

Parallèlement, les clients restreignent leur budget loisirs à cause de la crise. Cela a d'ailleurs affecté les centres les plus fragiles, ouverts parfois les uns à côté des autres, dont un grand nombre a dû fermer depuis 2008 ».

## **Comment envisagez-vous l'avenir de Breizh'form ?**

« Le marché français du fitness est parmi les dix premiers dans le monde en termes de volume. Les Français seraient plus de 3,5 millions à fréquenter plus ou moins assidûment les salles de fitness (musculature, cardio-training, cours collectif, etc.). Mais c'est, en proportion de la population, moins que chez nos voisins européens. Des perspectives de développement existent. Nous ambitionnons d'ailleurs d'ouvrir 15 à 20 nouvelles salles chaque année mais l'entreprise est aujourd'hui en pleine réflexion stratégique. Doit-on poursuivre dans le concept low-cost qui a fait jusqu'à aujourd'hui notre succès ? ».

### **Ressource 1 : Un Français sur deux déclare avoir fait du fitness**

Près d'un Français sur 2 déclare avoir fait de la gym, du fitness ou de la musculation en 2012. C'est l'une des informations majeures révélées par un sondage réalisé par Toluna/Sport.fr (société d'enquêtes en ligne) pour Healthcity (leader européen du marché des salles de sport) le 2 et le 3 février 2013. [...]

Les principales activités pratiquées en salle sont le fitness avec appareil (62 %), la musculation (55 %), les cours de fitness (46 %), la piscine (30 %), la danse (27 %) et autres cours (13 %). [...]

La majorité des adeptes de fitness (65 %) choisit sa salle en fonction des tarifs pratiqués. Les autres critères de choix d'une salle de sport sont : l'ambiance (47 %), le nombre et les horaires des cours (44 %), la facilité d'accès (42 %), la diversité des activités (40 %), le personnel d'encadrement (40 %), l'état et le nombre des appareils de fitness ou musculation (39 %) [...]

Ceux qui ne sont pas membres d'une salle ou d'un club de fitness avancent comme motif de non adhésion : les tarifs (47 %), le rejet de ce type d'activité (25 %) et le manque de temps (23 %).

Source : [www.sport.fr](http://www.sport.fr), 19/02/2013

|                                                   |                    |                     |
|---------------------------------------------------|--------------------|---------------------|
| <b>BREVET DE TECHNICIEN SUPÉRIEUR – TERTIAIRE</b> |                    | <b>Session 2015</b> |
| <b>Management des Entreprises</b>                 | <b>15NC-MANAGE</b> | <b>Page 5 sur 6</b> |

## **Ressource 2 : La remise en forme en franchise se muscle**

Qu'elles soient mixtes, s'adressent uniquement aux femmes, visent une clientèle qualitative ou se positionnent sur le low-cost, les enseignes de **remise en forme** multiplient les ouvertures et les projets d'implantation dans toute la France.

« Les messages répétés depuis des années par les autorités pour prendre soin de sa santé (*mangerbouger.fr*), veiller à son alimentation, bouger, pratiquer une activité physique, etc., grâce à la mise en œuvre du Plan National Nutrition Santé, portent leurs fruits et stimulent la demande ». Et pour la satisfaire, les salles de gym d'aujourd'hui proposent de nombreuses activités répondant aux motivations du public : bien-être, recherche de tonicité musculaire, perte de poids, affinement de la silhouette, préparation physique. Dans ce contexte où le nombre de salles (en réseau ou indépendantes) s'accroît dans chaque agglomération, en cœur de ville comme en périphérie, implanter un centre sportif n'est pas exempt de risques.

### *Des enseignes massivement généralistes*

L'engouement s'est visiblement reporté sur les salles mixtes, implantées sur des surfaces importantes (500 à 1 000 m<sup>2</sup>), qui proposent une large palette d'activités. Ces clubs sont ouverts tous les jours (y compris les dimanches et jours fériés), de 6 heures à 23 heures. Parmi les principaux intervenants, *Keep Cool* a dépassé, début 2014, la centaine d'unités. La marque se positionne en proposant au plus grand nombre de « *vivre une expérience sportive sans complexe* ». Parmi ses innovations, elle organise sur cette base des compétitions et des soirées à thème. [...]

### *La solution du low cost ?*

Depuis deux ans, la tendance est aux salles low-cost en libre accès. Elles se caractérisent par un grand nombre de machines sur des espaces importants, et un encadrement réduit, remplacé par des cours collectifs retransmis sur écran.

Pour être rentables, elles doivent attirer un nombre important de clients. *Fitness Park* (35 clubs ouverts), développé par Moving, fait ainsi état de chiffres impressionnants : 6 000 abonnés dans le centre de la Défense et même 17 000 à Paris République, où il y a une liste d'attente. Le même groupe développe également *Moving Express* sur des surfaces moins importantes.

Source : Les auteurs d'après *www.franchise-magazine.com*, avril-mai 2014

## **Ressource 3 – Enlisement dans la voie médiane selon Porter**

M. Porter considère que les stratégies de domination par les coûts et de différenciation sont exclusives les unes des autres, c'est-à-dire que la réussite stratégique exige un choix strict de l'une et l'abandon de l'autre. L'absence d'orientation stratégique claire conduit les entreprises dans l'enlisement dans la voie médiane et les empêche de dégager une forte rentabilité.

Source : les auteurs

|                                            |             |              |
|--------------------------------------------|-------------|--------------|
| BREVET DE TECHNICIEN SUPÉRIEUR – TERTIAIRE |             | Session 2015 |
| Management des Entreprises                 | 15NC-MANAGE | Page 6 sur 6 |