



HAL
open science

La structure et l'organisation de l'entreprise Brettes Paysage conviennent-elles au développement du marché de l'aménagement des jardins privés ?

Perrine Todesco

► **To cite this version:**

Perrine Todesco. La structure et l'organisation de l'entreprise Brettes Paysage conviennent-elles au développement du marché de l'aménagement des jardins privés ?. Sciences agricoles. 2013. dumas-00874748

HAL Id: dumas-00874748

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00874748v1>

Submitted on 18 Oct 2013

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



AGROCAMPUS OUEST
CFR Angers
2 Rue André le Nôtre
49 045 ANGERS Cedex 01

BRETTES PAYSAGE
1 Passe de Berganton
33 700 MERIGNAC

Mémoire de Fin d'Études

**Diplôme d'Ingénieur de l'Institut Supérieur des Sciences Agronomiques,
Agroalimentaires, Horticoles et du Paysage**

Année universitaire : 2012 - 2013

Spécialité : Paysage

Spécialisation ou option : Maitrise d'œuvre et Ingénierie

**La structure et l'organisation de l'entreprise Brettes Paysage, conviennent-elles au
développement du marché de l'aménagement des jardins privatifs ?**

Par : Perrine TODESCO

Volet à renseigner par l'enseignant responsable de l'option/spécialisation



ou son représentant

Date :/.../... Signature

Non

Bon pour dépôt (version définitive)

Autorisation de diffusion : Oui

Devant le jury :

Sous la présidence de : Mme Véronique BEAUJOUAN

Maître de stage : M. Jérémie DUPUY

Enseignant référent : Mme Nathalie CARCAUD

Autres membres du jury (Nom, Qualité) :

Soutenu à ANGERS, le 13/09/2013

"Les analyses et les conclusions de ce travail d'étudiant n'engagent
que la responsabilité de son auteur et non celle d'AGROCAMPUS OUEST".

REMERCIEMENTS

Je tiens à adresser mes premiers remerciements à mon maître de stage, Jérémy Dupuy, pour tout le temps et l'aide qu'il m'a accordé, sa disponibilité, sa pédagogie, ses connaissances transmises et sa gentillesse.

Merci également à l'ensemble du personnel de l'entreprise Brettes, qui m'aura permis de m'intégrer au mieux et de passer un stage dans les meilleures conditions possibles.

Merci aux amitiés créées pendant ses quatre années à Angers et qui m'auront motivées pour aller jusqu'au bout de ma formation. Une attention particulière pour Sarah, Aurélie, Lauréna, Anne Sophie, Adrien et Aurélien.

Enfin, j'ai une reconnaissance toute particulière pour mes parents et mon frère, qui m'ont toujours soutenus dans le déroulement de mes études, quelque soit la région de France dans laquelle je me trouvais.

SOMMAIRE

Introduction.....	1
I. <u>Brettes Paysage, dans un contexte de développement et d'évolution</u>.....	2
1. L'entreprise Brettes, d'une entreprise familiale à une holding leader sur la Gironde	2
2. Brettes Paysage, une croissance rapide et une clientèle hétérogène.....	3
3. Une organisation interne caractéristique d'une importante entreprise.....	5
II. <u>Une clientèle différente des autres : les particuliers</u>.....	9
1. Le jardin, un espace de vie supplémentaire pour les français.....	9
2. Le marché des particuliers de Brettes Paysage	10
3. Une place modeste pour les particuliers, dans la clientèle actuelle.....	12
4. Un projet, un client, une multitude d'interlocuteurs.....	14
5. Des attentes et objectifs déjà définis par la direction.....	17
6. Le particulier, un client à part et exigeant.....	18
7. Des exigences multiples.....	20
8. Les particuliers, une plus-value pour Brettes Paysage.....	22
III. <u>Des solutions à mettre en place pour un nouveau secteur organisé et efficace</u>.....	24
1. Des tentatives passées non concluantes.....	24
2. La création d'une nouvelle société spécialisée dans les particuliers.....	25
3. Fusionner avec Brettes Environnement, un modèle d'organisation à reproduire.....	26
4. La création d'un pôle dédié uniquement aux particuliers chez Brettes Paysage.....	28
5. Une future méthodologie à mettre en place.....	31
6. Des changements importants seront nécessaires.....	33
Conclusion.....	35
Bibliographie.....	36
Sitographie.....	37
Annexes.....	38

GLOSSAIRE

BE : Bureau d'étude

CA : Chiffre d'affaire

CAO/DAO : Conception Assistée par Ordinateur / Dessin Assisté par Ordinateur

CUB : Communauté Urbaine de Bordeaux

Holding : Société qui regroupe des participations dans diverses autres sociétés et en assure l'unité de direction

IPSOS : Institut de sondages français et société internationale de marketing d'opinion

PME : Petites et Moyennes Entreprises

SAS : Société par Actions Simplifiées

UNEP : Union nationale des Entrepreneurs du Paysage

TABLE DES ILLUSTRATIONS

Figure n°1: Evolution du chiffre d'affaires de Brettes Paysage sur les trois dernières années (P. Todesco, 2013)

Figure n °2 : Répartition du chiffre d'affaires 2012 selon la clientèle (P. Todesco, 2013)

Figure n°3 : Organigramme simplifié de l'entreprise Brettes Paysage (P. Todesco, 2013)

Figure n °4 : Les domaines de spécialisation de l'entreprise (P. Todesco, 2013)

Figure n°5 : Schéma d'organisation de l'entreprise pour un client particulier (P. Todesco, 2013)

Figure n °6 : Représentation du chemin parcouru par l'information (P. Todesco, 2013)

Figure n°7 : Localisation géographique du marché des particuliers pour Brettes Paysage (Google maps)

Tableau n°1 : Les 10 principales entreprises concurrentes girondines d'espaces verts_(P. Todesco, 2013)

Figure n°8 : Le positionnement des entreprises concurrentes (P. Todesco, 2013)

Tableau n°2 : Répartition des facturations selon le type de client (P. Todesco, 2013)

Tableau n°3 : Evolution du chiffre de vente apporté par les particuliers (P. Todesco, 2013)

Figure n°9 : Schéma d'organisation de Brettes Environnement, pour un client particulier (P. Todesco, 2013)

Tableau n°4 : Les missions du paysagiste chargé des particuliers

Figure n°10 : Interactions entre le responsable des particuliers et les autres employés (P. Todesco, 2013)

TABLE DES ANNEXES

Annexe I : Organigramme de l'entreprise BRETTESS SAS

Annexe II : Répartition du type d'activité de Brettes Paysage en 2010, 2011 et 2012

Annexe III : Les proportions du CA des entreprises du paysage françaises selon la clientèle

Introduction

La structure qui m'a accueillie pour la réalisation de mon stage de fin d'études est l'entreprise Brettes Paysage, située à Mérignac, en Gironde (33). Cette dernière est une société effectuant des travaux d'aménagements paysagers. Avec actuellement une quarantaine de salariés, elle fait partie de ce qu'on appelle les PME.

Les missions de stage qui m'ont été confiées ont concerné, à la fois, des projets d'aménagements de jardins chez des particuliers et des projets d'aménagements de l'espace public, à plus grande échelle. Travailler en parallèle sur ces deux types de projets, m'a permis de constater qu'ils avaient un fonctionnement très différent.

Dans le cadre du travail qui m'a été confié, j'ai constaté plusieurs faits, qui m'ont amenés à me questionner et m'ont permis de formuler la problématique abordée dans ce mémoire.

Tout d'abord, j'ai été étonnée du nombre de particuliers qui contactent l'entreprise tous les jours, pour la réalisation de leurs jardins privatifs. L'entreprise est aujourd'hui obligée de refuser des clients, par manque de temps et de personnel disponible.

C'est principalement pour cette raison qu'il existe actuellement une réelle volonté de la part de la direction de renforcer sa position sur ce marché. C'était d'ailleurs également la raison initiale de ma présence, en tant que stagiaire, dans l'entreprise.

Cependant, la majorité des chantiers de l'entreprise est actuellement issue des appels d'offres de marchés publics (collectivités, promoteurs immobiliers, lotisseurs...). Ce type de clientèle induit une organisation spécifique et adaptée, qui influence aujourd'hui l'organisation du travail de l'entreprise.

Une question se pose :

La structure et l'organisation de l'entreprise Brettes Paysage conviennent-elles au développement du marché de l'aménagement des jardins privatifs ?

Afin d'apporter des éléments de réponse à cette problématique, il est nécessaire de commencer par une présentation de la structure et une analyse critique de son organisation en fonction du marché ciblé.

Ensuite, l'étude se concentrera sur cette clientèle particulière, ses attentes et ce qu'elle peut apporter à l'entreprise.

Enfin, des solutions concrètes seront apportées pour améliorer la situation actuelle, ainsi que les perspectives d'avenir pour l'entreprise Brettes Paysage.

I. Brettes Paysage, dans un contexte de développement et d'évolution

1. L'entreprise Brettes, d'une entreprise familiale à une holding leader sur la Gironde :

Dans le cadre de la problématique de ce mémoire, je me suis intéressée à l'entreprise Brettes Paysage, structure dans laquelle j'ai effectué mon stage. Mais elle n'est pas la seule entreprise à porter le nom Brettes.

L'entreprise BRETTEES est une entreprise familiale d'horticulture et d'espaces verts, qui existe depuis 1891 en Gironde. Elle a été transmise et gérée de père en fils jusqu'aujourd'hui. Au fil des années, les activités de l'entreprise se sont diversifiées. En effet, voyant que la demande évoluait et que le secteur était en plein essor, M. Brettes a décidé de diversifier son activité dans la création de piscines, l'installation de systèmes d'arrosage, la réalisation de petites maçonneries... Mais ce fut au dépend de l'activité horticole, trop peu rentable, qui s'est arrêtée en 1998. S'adapter au marché, au fur et à mesure de son évolution, explique la longévité de cette entreprise.

Il existe aujourd'hui une SAS BRETTEES, qui a été créée en janvier 1971 par Jean Louis Brettes et sa femme Mireille. Dans les années 1990, ce dernier se fait seconder par ses deux fils : Jean-Daniel (pour la partie technique) et Jérôme Brettes (pour la partie commerciale). Il finit par leur céder la gestion complète en avril 2009. C'est à cette date que la société se divise en quatre, la SAS devient une Holding (société « mère ») et trois autres sociétés appelées « filles » sont créées :

- **BRETTEES PAYSAGE, présidée par Jean-Daniel Brettes, qui réalise des travaux de créations d'aménagements paysagers ;**
- BRETTEES ENVIRONNEMENT, présidée par Jérôme Brettes, réalisant des travaux d'entretien des espaces verts et ayant développé son propre département de création ;
- BRETTEES FLEURS, présidée par Mireille Brettes, qui effectue de la vente de fleurs et accessoires (franchise Interflora).

L'annexe I présente l'organigramme général de la SAS Brettes.

L'ensemble de ces sociétés compte en 2013, 80 employés : 24 pour Environnement, 43 pour Paysage, 5 pour Fleurs et 8 pour la holding. Cette dernière regroupe les employés qui travaillent pour les trois autres sociétés (gestion, comptabilité, finances, secrétariat...).

Mise à part Brettes Fleurs, les trois autres sociétés ont leur siège au même endroit : un parc de 5 000 m² situé à Mérignac (33). Il regroupe à la fois, les bureaux, le jardin d'exposition et ses deux piscines, le parc de stockage des matériels et matériaux, la maison du gardien...

Son positionnement géographique est un atout pour l'entreprise, implantée sur la route du Cap Ferret et disposant d'une très bonne visibilité grâce à son show-room.

Avant de s'installer à cet emplacement stratégique, l'entreprise a déménagé de site trois fois, entre 2009 et 2012, principalement par manque de place. Cela reflète un réel accroissement de l'activité des entreprises Brettes.

C'est dans ce contexte de changements qu'évolue aujourd'hui Brettes Paysage.

2. Brettes Paysage, une croissance rapide et une clientèle hétérogène :

Depuis la création des différentes entités Brettes, Brettes Paysage n'a cessé de se développer et de croître.

En effet, depuis 3 ans, son chiffre d'affaires n'a pas cessé d'augmenter. Calculé au 1^{er} octobre de chaque année (année comptable), son évolution est représentée sur la figure n°1 ci-dessous.

Entre 2010 et 2011, il passe de 4 476 028 € à 5 362 827 €, gagnant presque 20% ; entre 2011 et 2012 il est de 5 854 983 €, gagnant encore 9% par rapport à l'année précédente.

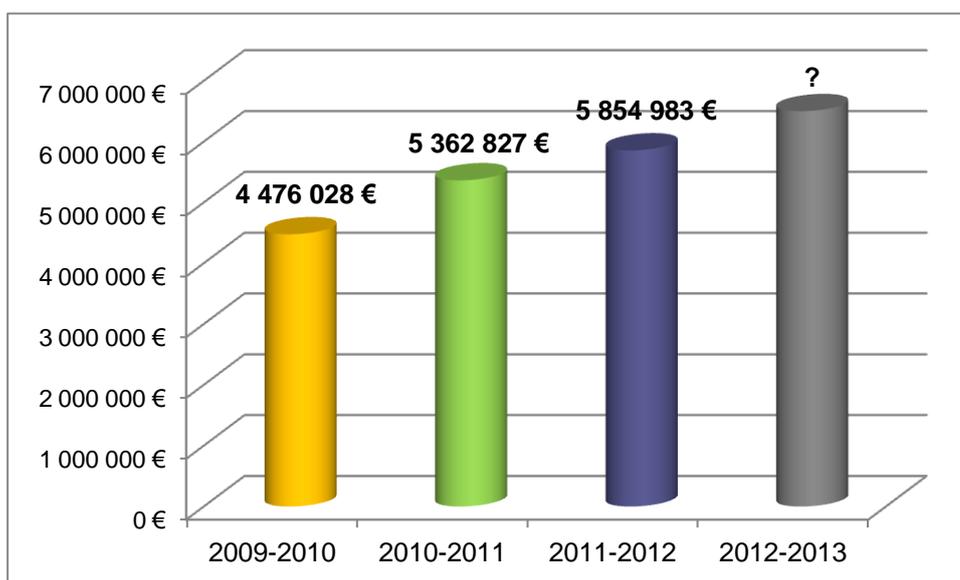


Figure n°2: Evolution du chiffre d'affaires de Brettes Paysage sur les trois dernières années (P. Todesco, 2013)

Au moment de la rédaction de ce mémoire, le CA de 2012-2013 n'est pas encore connu, l'année comptable n'étant pas encore terminée.

Cependant, il semblerait que cette croissance se poursuive, et que le CA soit encore supérieur à celui de 2011-2012. Le trimestre dernier prouve déjà que le chiffre d'affaires a été dépassé. La tendance se confirmerait donc encore pour la quatrième année consécutive.

Cette situation n'est pas surprenante quand on étudie les chiffres clés de 2011 : les 2000 entreprises du paysage en Aquitaine, qui représentent 7,5 % des entreprises du secteur national, réalisent 245 millions d'euros de chiffre d'affaires [1].

Bien que l'activité et la clientèle n'aient pas beaucoup changé lors des quatre dernières années, l'entreprise s'est beaucoup développée. Cependant, il n'y a pas eu de restructuration en conséquence.

Or « *Il existe une relation entre la taille et la structure d'une organisation. La taille croissante d'une firme entraîne une croissance de sa structure* » (Hounounou, 2005).

C'est la situation dans laquelle se trouve aujourd'hui Brettes Paysage : la croissance qu'elle connaît depuis sa création lui impose aujourd'hui de se restructurer.

En effet, même si le secteur du végétal reste la principale activité de l'entreprise, elle propose également de nombreux autres travaux, dans des secteurs très différents, tels que :

- La plantation et l'engazonnement ;
- Les terrassements ;
- Les systèmes d'irrigation et de pompage ;
- La création de piscines maçonnées ;
- La création de piscines préfabriquées ;
- La vente et installation de spas ;
- La création de terrasses bois ;
- La pose de clôtures ;
- Les petites maçonneries.

La répartition de ces activités sur les 3 dernières années est représentée en annexe II.

Ce large panel d'activités proposées par l'entreprise Brettes Paysage, lui permet de travailler pour des clientèles très variées : promoteurs immobiliers, collectivités de la CUB, résidences immobilières, entreprises, châteaux viticoles et une part assez marginale de particuliers. C'est grâce à ce secteur d'activités très large que l'entreprise Brettes a construit sa renommée actuelle.

En 2012, l'entreprise a réalisé 60% de son chiffre d'affaires avec des promoteurs, 30% avec des organismes publics et 10% avec des privés. Ces proportions sont représentées sur le diagramme de la figure n°2 ci-dessous.

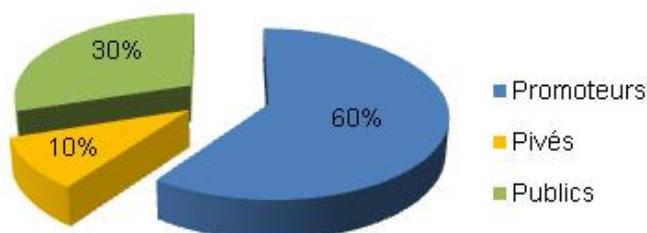


Figure n °2 : Répartition du chiffre d'affaires 2012 selon la clientèle (P. Todesco, 2013)

Le nom Brettes bénéficie aujourd'hui d'une très bonne réputation au niveau départemental. Ces deux avantages combinés, permettent à l'entreprise de rester dans un secteur géographique relativement restreint. Ainsi, tous les marchés auxquels elle répond se situent dans le département de la Gironde (distance en moyenne inférieure à 60km du siège).

Seules exceptions, il arrive tout de même que pour des constructions de piscines, de terrasses ou de parcs prestigieux, le secteur s'étende à une centaine de kilomètres.

Lors de ces dernières années, Brettes Paysage a conforté et renforcé sa place sur le marché girondin et remporte aujourd'hui de nombreux chantiers de grande envergure : l'Ecoquartier de Ginko à Bordeaux Lac ou le Château Cheval Blanc à Saint-Emilion...

Bien que l'objectif actuel soit de poursuivre cette croissance, dorénavant, la volonté du dirigeant est de conquérir de nouveaux marchés, notamment en développant leurs activités les moins connues : les jardins des particuliers par exemple.

L'entreprise travaille déjà pour cette clientèle (qui fait partie des 10% du CA), mais de manière plus ponctuelle, sans réelle organisation spécifique.

Elle souhaite maintenant mettre l'accent sur ce secteur pour devenir également une référence sur ce marché.

Le potentiel de la région est propice à ce marché, puisque la part du chiffre d'affaires réalisée auprès des particuliers est de 40% en Aquitaine (voir annexe III).

La demande est présente, notamment grâce à la proximité avec le Bassin d'Arcachon, qui dispose d'une clientèle de particuliers assez aisée.

Le développement de ce marché semble promettre un avenir encourageant.

La prochaine étape pour l'entreprise sera de se lancer dans ce changement.

Dunod, en 2012, explique très bien cette phase : « *Le changement correspond au passage d'un état actuel à un état désiré, d'une situation originale, jugée inadéquate, à une autre considérée comme étant plus adaptée, qui répond mieux aux exigences du milieu ou aux nouvelles aspirations des dirigeants. Le changement trouve donc sa source dans l'environnement (facteurs externes) comme au sein de l'entreprise (facteur interne)* ».

3. Une organisation interne caractéristique d'une importante entreprise :

Présenter et analyser l'organisation interne de Brettes Paysage, devrait permettre de mettre en évidence ces facteurs internes à l'origine du changement, qu'évoque Dunod dans son ouvrage (2012).

L'entreprise Brettes Paysage se divise en deux unités de travail : une partie bureau d'études (BE) et une partie chantier. Cette dernière représente la majorité des employés.

Elle est constituée d'une dizaine d'équipes de réalisation qui travaillent sur les chantiers, obtenus par le personnel des bureaux.

Le BE se compose de deux personnes. Il est en relation directe avec la maîtrise d'œuvre et les architectes des projets, il rédige les mémoires techniques, chiffre les prestations et rédige des devis. Il réalise ensuite les plans d'exécution et de recollement, le suivi et la gestion administrative de certains chantiers.

A cela, s'ajoute plusieurs conducteurs de travaux, qui suivent le déroulement et l'organisation des chantiers en cours. Ils sont au nombre de quatre : un pour le secteur piscine, trois pour les espaces verts. Jean-Daniel Brettes intervient également sur les plus gros projets, tout en assurant ses fonctions de dirigeant.

Les projets traités par l'entreprise sont qualifiés selon le type de clientèle (privée / publique) et les travaux qu'ils comportent.

L'entreprise est ainsi structurée sous différents pôles d'activités : les piscines et les aménagements paysagers. On voit dans l'organigramme simplifié, représenté ci-dessous, cette distinction.

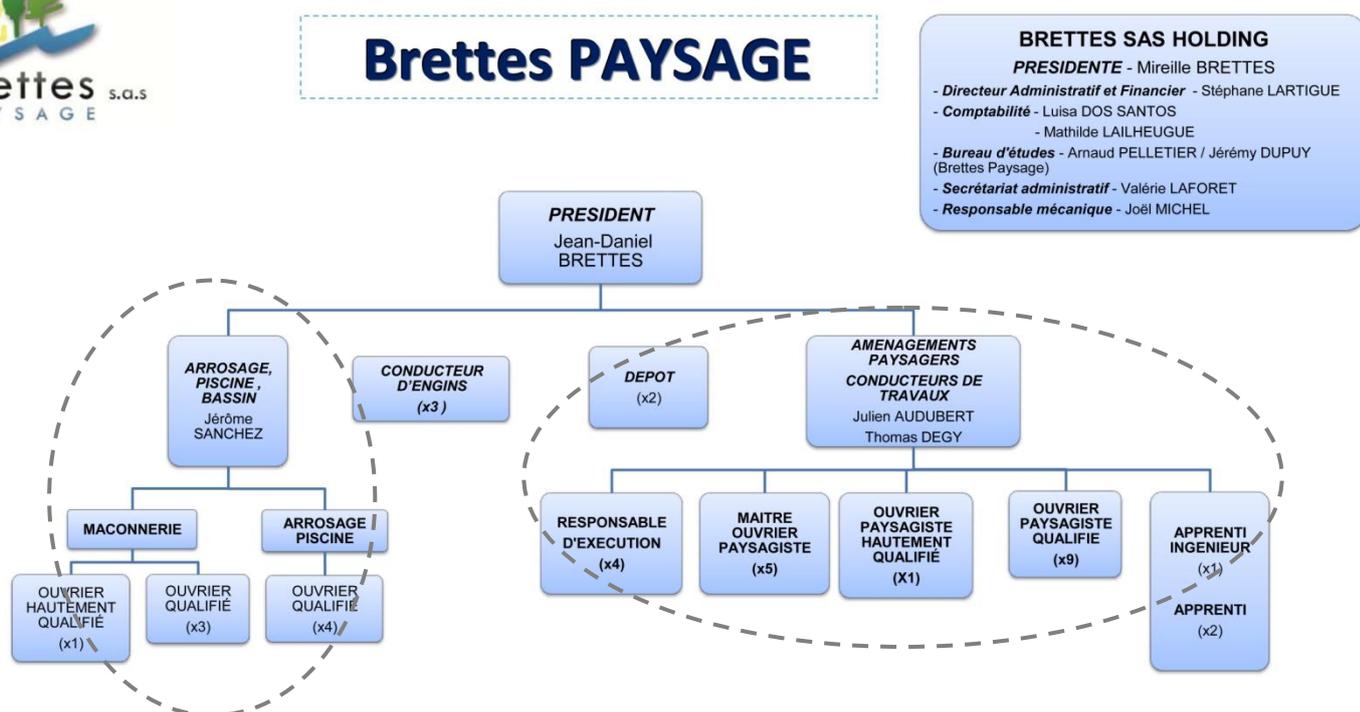


Figure n°3 : Organigramme simplifié de l'entreprise Brettes Paysage (P. Todesco, 2013)

Les équipes dirigées par M. Sanchez, responsable du pôle piscine, sont qualifiées dans leur domaine : arrosage, piscine, bassins et maçonnerie. Elles n'interviennent donc que pour des chantiers nécessitant ces compétences. De même, les équipes dirigées par M. Audubert et M. Degy sont spécialisées dans les travaux d'aménagements paysagers, elles ne sont donc affectées que sur des chantiers d'espaces verts.

Afin de se développer de manière logique par rapport à l'organisation actuelle, un autre pôle d'activité est en cours de création, au vu d'une demande de plus en plus grande : tout ce qui concerne la filière des aménagements en bois (terrasse, platelage, mobilier...).

L'entreprise Brettes disposera désormais de trois grands domaines d'activités, en interaction les uns avec les autres, synthétisés sur le schéma ci-dessous.

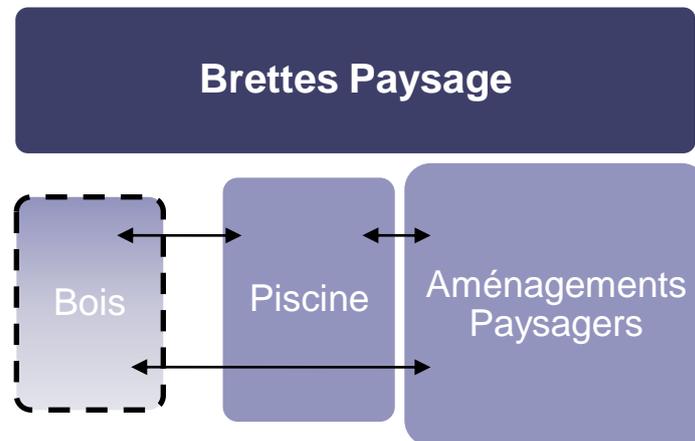


Figure n °4 : Les domaines de spécialisation de l'entreprise (P. Todesco, 2013)

Ces trois pôles de spécialisation ont en commun leurs clientèles.

Comme nous l'avons vu plus tôt, 90% du CA de l'entreprise est réalisé par les promoteurs et les collectivités publiques. Cette clientèle passe le plus souvent par des marchés d'appel d'offres publiques, afin de mettre en concurrence les entreprises susceptibles de répondre à leurs besoins. C'est M. Jérôme Brettes, qui répond à ces dossiers, aidé de son assistante de direction et des deux personnes responsables du bureau d'études.

Pour les 10% restants de clientèle privée (les particuliers et entreprises), c'est plus souvent M. Jean-Daniel Brettes qui gère le lancement de l'affaire, aidé soit par le BE, soit par les conducteurs de travaux (et en ce moment par moi-même).

Au vu des éléments d'organisation et de fonctionnement mis en évidence précédemment, il semblerait que la structure de l'entreprise soit de type fonctionnel.

« Le principe de la structure fonctionnelle est le découpage en grandes fonctions » (Hounounou, 2005). C'est une structure généralement adaptée aux entreprises spécialisées, qui présente un fonctionnement simple, basé sur la spécialisation des fonctions. Chaque unité de travail est homogène, quant aux savoir-faire mis en œuvre.

« Chaque entité (ou fonction) apporte une expertise, une compétence spécifique » (Soparnot, 2012). Cette spécialisation par le métier est bien visible chez Brettes Paysage, de part l'existence de trois unités : piscines, aménagements paysagers et aménagements en bois. Cette spécialisation permet de réaliser les missions de la manière la plus efficace possible.

Cette structuration présente un avantage pour le dirigeant, qui a une vision globale de l'activité de l'entreprise et peut ainsi suivre toutes les opérations. De plus, la répartition simple et logique des tâches selon les compétences, permet de définir clairement les responsabilités de chacun.

Cependant, pour les mêmes raisons, le dirigeant est souvent occupé par la résolution de problèmes routiniers, puisqu'il suit l'ensemble de l'activité et néglige parfois les problèmes d'ordre stratégiques. De plus, l'entreprise Brettes Paysage a fait le choix d'une centralisation des décisions : c'est-à-dire que tous les pouvoirs de décision se situent à un seul point de l'organisation, le président.

Jean-Daniel Brettes assume à la fois les responsabilités stratégiques et la direction opérationnelle de la société. Il doit être informé de tout pour pouvoir diriger, donc il doit être disponible en permanence. Ce n'est actuellement pas le cas, gérant pour le moment seul la clientèle des particuliers, il est très souvent en rendez-vous à l'extérieur. Les urgences sont difficiles à traiter et la sensation d'être surchargé se fait sentir. Surtout que la clientèle des particuliers est beaucoup plus exigeante que les autres, nous le verrons plus en détail par la suite.

Dans le cas de grosses structures, pour des marchés de grandes envergures, l'entreprise est bien organisée. De nombreux chantiers sont gérés en même temps, chacun sait ce qu'il à faire. Pour la gestion des particuliers, l'entreprise en a fait le constat : elle n'est pas aussi efficace.

II. Une clientèle différente des autres : Les particuliers

1. Le jardin, un espace de vie supplémentaire pour les français :

Pour comprendre cette demande venant des particuliers et qui ne cesse de s'accroître, il est essentiel d'étudier le comportement des français en termes de jardin et d'espaces verts.

En 2012, la France compte plus de 27 millions de foyers [2]. Parmi eux, 19,5 millions possèdent un jardin ou une terrasse, ce qui représente plus de 70% des ménages (enquête 2012). Ce pourcentage déjà très élevé augmente encore quand on parle des français vivant en maisons individuelles, dans ce cas, ils sont 94% à disposer d'un jardin (enquête Unep Ipsos 2013).

Au vu de cette place, plus qu'importante, des jardins et terrasses dans les foyers français, il n'est pas étonnant qu'aujourd'hui le jardin soit considéré comme une autre pièce à vivre de la maison, mais extérieure. D'après l'enquête Unep Ipsos 2009, pour les français, le jardin est la deuxième pièce la plus importante de la maison, après le salon. Un sur cinq le cite même comme la pièce la plus importante.

Parmi ceux qui sont privés de jardin, trois français sur cinq seraient prêts à payer plus cher leur loyer pour disposer d'un espace vert privatif. Cela reflète bien l'importance de la présence d'un espace extérieur et du végétal dans le logement des français aujourd'hui.

Même si ces proportions représentent un nombre élevé de clients potentiels, les possesseurs de jardins ou terrasses ne font pas forcément appel à des professionnels du paysage pour les aménager. En effet : « Trois millions de foyers français ont fait appel à des personnes extérieures à leur foyer pour leur jardin en 2012. Même si cette tendance est à la hausse, le recours à une personne extérieure ne concerne que **15% des possesseurs de jardin ou de terrasse** » (enquête Unep Ipsos 2013).

Les paysagistes bénéficient tout de même d'une image de confiance puisque plus de 2 français sur 5 font confiance en priorité aux professionnels du paysage, pour les conseils et questions liés au jardin. 40% les considèrent même comme la source d'informations externe la plus fiable.

Ces tendances illustrent très bien la place croissante occupée par le jardin dans notre société et laissent imaginer un avenir confiant.

2. Le marché des particuliers de Brettes Paysage :

Comme lors d'une étude de marché, la première étape consiste à cadrer l'étude (Verneette, 2000). Ici, la première chose à faire est de définir qui sera le consommateur et quel sera le service : la clientèle des particuliers, pour l'aménagement de leurs jardins et terrasses.

Le marché « peut s'appréhender comme l'ensemble des personnes consommant ou susceptible de consommer un bien ou un service dans une zone géographique donnée » (Hounounou, 2005). Cette étude concerne donc les personnes privées, souhaitant aménager leurs espaces extérieurs, dans le département de la Gironde. Ses clients sont appelés des particuliers.

Les clients ciblés par l'entreprise sont les particuliers vivant à Bordeaux ou dans les villes périphériques, ainsi que ceux habitant ou possédant une résidence secondaire, au Bassin d'Arcachon. Ces secteurs représentent des zones géographiques assez larges, visibles sur la carte ci-dessous, qui correspondent aussi aux zones d'implantation des propriétaires les plus aisés.

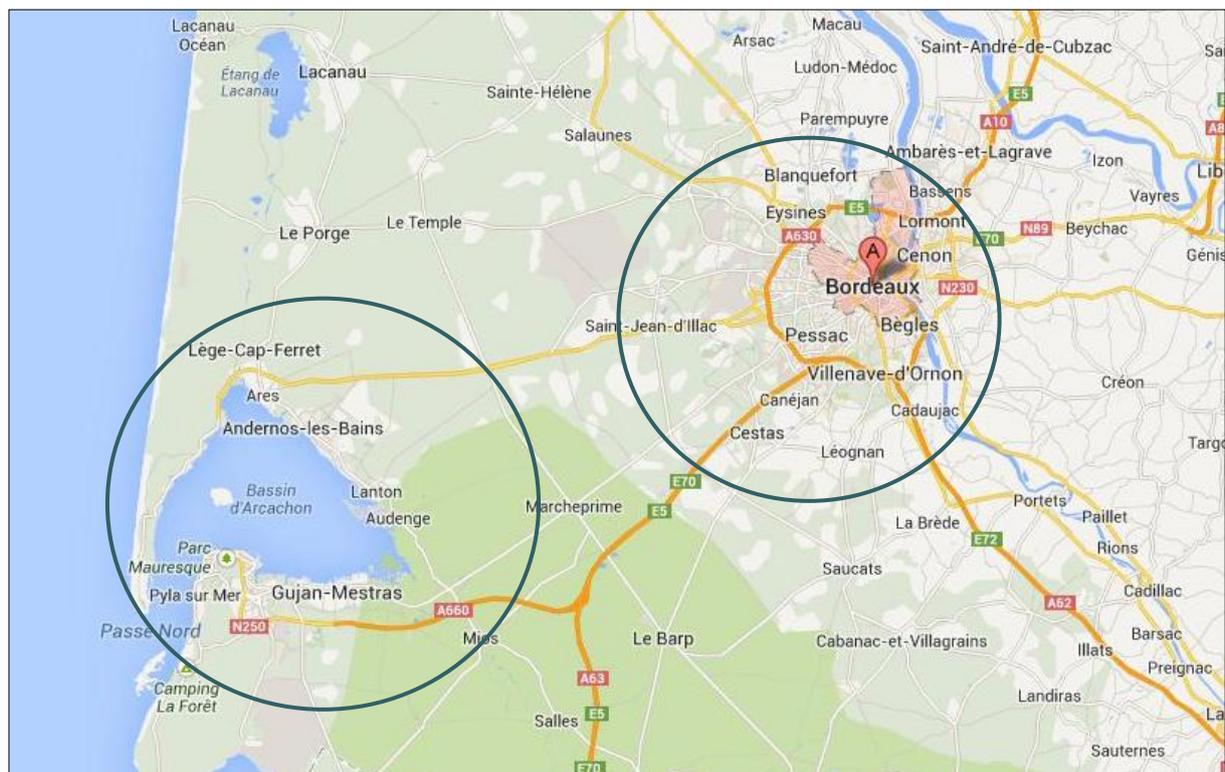


Figure n°7 : Localisation géographique du marché des particuliers pour Brettes Paysage (P. Todesco, 2013)

Ces deux territoires n'ont pas été choisis par hasard. Depuis quelques années, l'entreprise a observé que la majorité des demandes venaient des particuliers habitant ces zones. C'est donc pour cette raison qu'elle se limitera à ces zones géographiques pour le développement de ce marché.

Comme elle n'est pas la seule entreprise de paysage du département à intervenir sur ces lieux, il est intéressant de connaître la concurrence existante.

J'ai ainsi répertorié les entreprises du département susceptibles de concurrencer Brettes Paysage sur ce marché, en prenant pour critères leur CA, leur localisation [3] et leurs activités. Le tableau suivant reprend les dix principales.

Tableau n°1 : Les 10 principales entreprises concurrentes girondines d'espaces verts (P. Todesco, 2013)

N°	Nom de l'entreprise	Localisation	CA [4]
1	Jardins de Guyenne	Arsac	2 163 000 €
2	Aquitaine Sols Sportif Environnement (A2SE)	Martillac	2 101 144 €
3	Bernard Paysage et Environnement	Ambarès et Lagrave	1 894 200 €
4	Alpha Espaces	Bruges	1 857 000 €
5	Bertrand Espace Vert	Mérignac	1 726 200 €
6	Cap Vert	Mérignac	1 576 800 €
7	Espace Paysage d'Aquitaine (EPA)	Eysines	1 401 000 €
8	Technivert	Bassens	1 395 700 €
9	Les Jardins d'Eden	Arcachon	1 227 200 €
10	Les Paysages d'Antoine	La Teste de Buch	1 101 700 €

J'ai écarté certaines entreprises travaillant sur ce même marché, et avec un CA du même ordre, en raison de leur situation géographique (notamment celles installées dans les terres à l'est de Bordeaux). Elles sont trop éloignées des lieux de prédilection de la clientèle de Brettes Paysage.

Comme on peut le voir sur la carte suivante (figure n°8), les trois premières entreprises (n°1, 2 et 3) sont un peu plus éloignées géographiquement et doivent travailler, entre autres, avec les clients des zones plus au nord et plus au sud de Bordeaux.

Les numéros 4, 7 et 8 sont un peu plus éloignés de la côte ouest, mais peuvent être des concurrents directs pour la clientèle bordelaise.

Les numéros 9 et 10, directement implantés sur le sud du bassin d'Arcachon doivent sans doute prendre une part importante de ce marché, étant directement sur place.

Enfin, les entreprises 5 et 6 sont implantées entre Bordeaux et le bassin d'Arcachon, tout comme Brettes Paysage. Leurs positions, ainsi que leurs activités en font des concurrents sérieux.



Figure n°8 : Le positionnement des entreprises concurrentes (P. Todesco, 2013)

Il n'est pas nécessaire de prendre en compte de trop petites structures, qui ne proposeront pas les mêmes prestations et pas les mêmes tarifs. Il serait donc incohérent de les comparer avec Brettes Paysage.

Cependant, on peut également citer deux entreprises de taille similaire à Brettes Paysage, qui peuvent être des concurrents au niveau régional :

- Bouyrie de Bie, entreprise située à Messanges dans les Landes (40), mais qui possède une antenne à Bazas en Gironde ;
- Laffite Paysage, implantée à Mendionde dans les Pyrénées-Atlantiques (64).

Avec Brettes Paysage, elles sont les trois premières entreprises de paysage de la région Aquitaine [3]. Leur concurrence est plus sensible sur d'autres types de marchés, tels que les marchés publics. Il est peu probable qu'elles soient une barrière au développement du marché des particuliers de Brettes Paysage en Gironde.

3. Une place modeste pour les particuliers, dans la clientèle actuelle :

Afin de se rendre compte de l'importance actuelle de ce marché pour l'entreprise, il est nécessaire d'étudier quelques chiffres. A l'aide du logiciel de gestion « Batigest », avec lequel l'entreprise travaille (réalisation de devis, suivi comptable, payes...), j'ai extrait les facturations sur les 3 dernières années (années fiscales, qui correspondent au chiffre d'affaire calculé sur la même période). J'ai ensuite fait un tri pour extraire de l'ensemble de ces facturations celles concernant uniquement les particuliers.

Les extraits étudiés correspondent à la période du 1^{er} septembre 2010 au 30 juin 2013.

Dans un premier temps, il a fallu étudier l'ensemble des clients afin de les classer en catégories. J'ai choisi la répartition suivante (au nombre de huit), regroupant chacune des clients similaires :

- les **particuliers**, clients qui nous intéressent dans le cadre de cette étude, qui sont uniquement des personnes privées, faisant appel à l'entreprise pour la réalisation d'aménagement sur leur espace privé ;

- les **châteaux viticoles**, terme très utilisé dans la région bordelaise, qui correspond à une exploitation vinicole, domaine comprenant également un bâtiment d'habitation (qui n'est pas forcément un château) ;

- les **collectivités**, organismes publics, toutes les mairies des communes de la CUB et du département ;

- les **entreprises** privées (magasins de la grande distribution par exemple) ;

- les chantiers concernant uniquement des **piscines**, qu'elles soient privées ou publiques (dans les campings ou les villes, par exemple) ;

- les **promoteurs** immobiliers, organismes privés gérant la construction d'habitations collectives (celles-ci disposent souvent d'espaces verts communs) ;

- les **sénioriales**, des résidences pour séniors, avec espaces extérieurs communs.

En obtenant le total des ventes de chaque catégorie, on peut ainsi les classer par ordre croissant de chiffre de ventes et voir celles qui rapportent le plus à l'entreprise.

Les pourcentages de chacune, par rapport au total des ventes des trois dernières années, sont classés par ordre croissant et retranscrits dans le tableau n°2 suivant.

Tableau n°2 : Répartition des facturations selon le type de client (P. Todesco, 2013)

<i>Type de clients</i>	<i>Part en %</i>
Promoteurs	46,73%
Entreprises	26,46%
Collectivités	15,35%
Particuliers	5,99%
Piscines	3,34%
Sénioriales	1,90%
Syndic	0,20%
Châteaux viticoles	0,03%

La répartition globale du CA selon la clientèle (vu dans la première partie) se confirme dans les grandes lignes : avec presque 50 % pour les promoteurs, ils sont les premiers clients de Brettes Paysage. S'en suivent ensuite les entreprises, avec plus de 25 % et les collectivités avec 15 %.

Depuis le 1^{er} septembre 2010 jusqu'au mois de juin 2013, les particuliers représentent 6% de leur chiffre de ventes. Durant cette période, on comptabilise 140 clients particuliers différents. Certains ont une seule facture, d'autres en ont plusieurs.

Afin de voir s'il y a eu une évolution entre les années, j'ai isolé pour la clientèle de particuliers, le chiffre de ventes de chaque année : 2010-2011, 2011-2012 et 2012-2013. Ces chiffres sont reportés dans le tableau n°3.

Tableau n°3 : Evolution du chiffre de vente apporté par les particuliers (P. Todesco, 2013)

<i>Total septembre 2010 à septembre 2011</i>	406 397,03 €
<i>Total septembre 2011 à septembre 2012</i>	488 125,67 €
<i>Total septembre 2012 à juin 2013</i>	247 221,14 €

On observe une légère augmentation entre les deux premières années étudiées, représentant respectivement 7,6 % et 8,3 % du CA associé.

Au contraire, on voit cette année qu'il y a eu une baisse significative (quasiment de moitié), bien qu'il manque encore 3 mois d'activités.

On peut l'expliquer par la croissance continue de l'entreprise et l'augmentation du nombre d'affaires obtenues. L'entreprise se trouve en situation de surcharge d'activité, il y a plus de chantiers à gérer en même temps, le personnel est donc plus occupé, et certainement en nombre insuffisant.

Il faut faire des choix pour libérer du temps et comme les particuliers n'étaient pas une clientèle privilégiée jusqu'à présent, il a été décidé d'y passer moins de temps, de prendre moins de projets. Il a aussi été décidé de faire une sélection et un partage des demandes avec Brettes Environnement.

4. Un projet, un client, une multitude d'interlocuteurs :

Un client privé, appelé aussi un « particulier », qui souhaite construire une piscine, avec une terrasse et aménager son jardin, va donc être concerné par ces trois domaines pour un seul et unique projet. On voit ici une première difficulté apparaître : pour un seul client, les trois responsables vont devoir à un moment donné intervenir pour le projet, et il peut donc y avoir au moins trois équipes concernées, une de chaque secteur. La communication entre eux est donc plus que nécessaire.

Dans le cas d'un projet pour un particulier, qui nécessiterait l'intervention des différentes unités, il est essentiel qu'une coopération entre elles soit établie. Cependant, il s'avère qu'en pratique, c'est assez difficile.

En effet, un projet nécessitant plusieurs compétences, va être transversal à l'organisation générale de l'entreprise. La gestion du projet devient plus complexe, de nombreux interlocuteurs sont impliqués et en cas d'absence ou de mauvaise communication entre eux, on perd vite du temps et de la qualité dans le rendu final.

Il est intéressant de connaître les différentes étapes par lequel un client particulier va devoir passer au sein de l'entreprise, dans le cadre de la réalisation de son jardin. Depuis son premier contact avec l'entreprise jusqu'à la réalisation de son jardin, l'organisation de l'entreprise influence la manière dont il sera pris en charge.

On distingue cinq phases principales qui sont détaillées sur le schéma de la figure 5 ci-après.

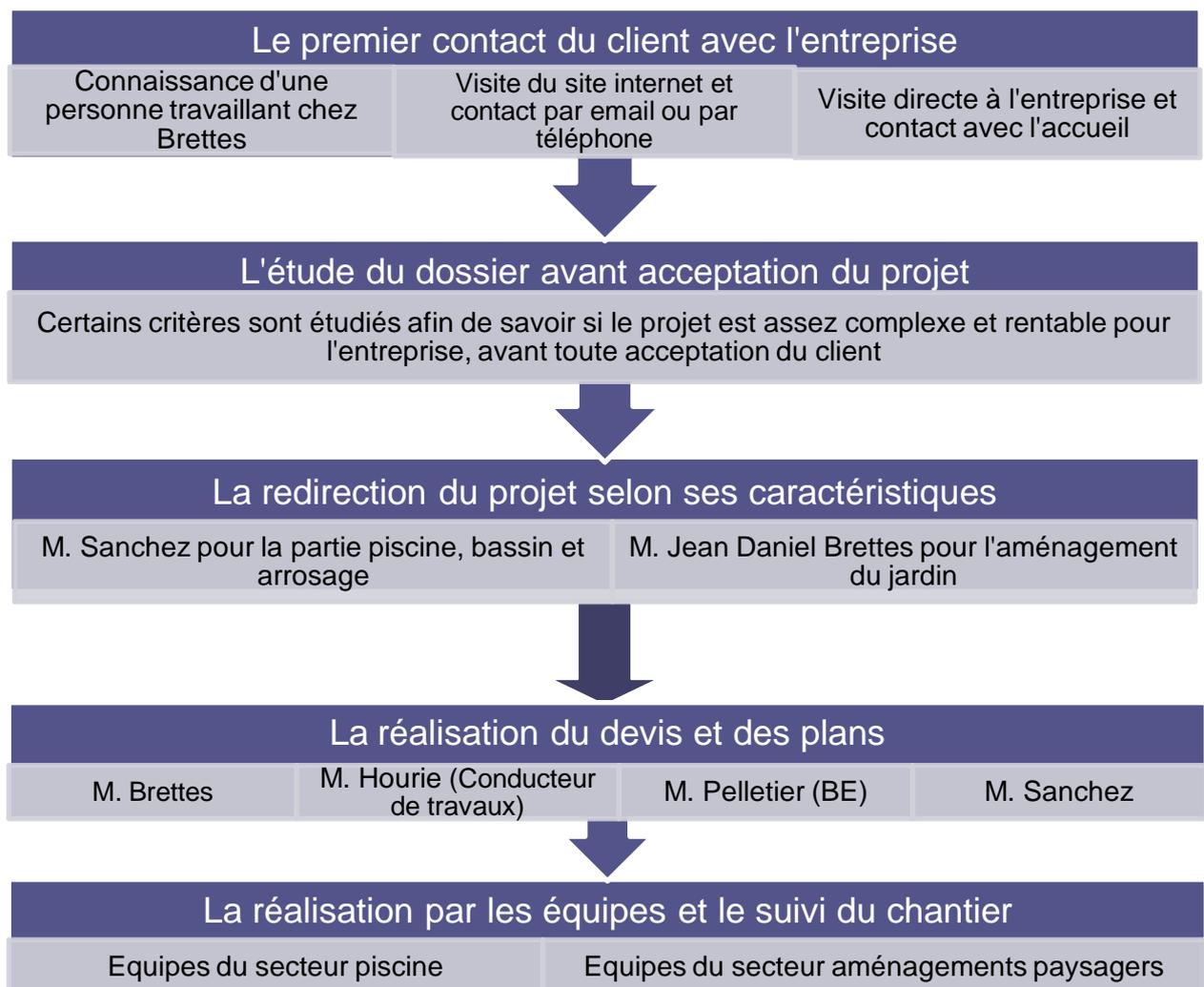


Figure n°5 : Schéma d'organisation de l'entreprise pour un client particulier (P. Todesco, 2013)

Les informations passent par un grand nombre d'intermédiaires ; elles ont alors plus de risque d'être modifiées ou perdues entre l'émetteur initial et le récepteur final. Voici le chemin parcouru par l'information, depuis le client jusqu'aux équipes de réalisation, chez Brettes Paysage.

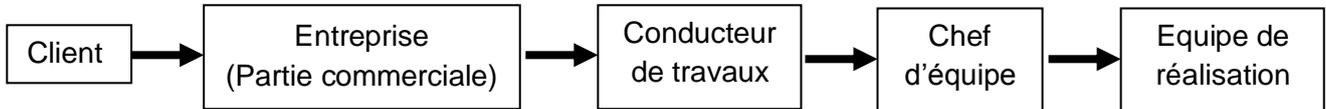


Figure n °6 : Représentation du chemin parcouru par l'information (P. Todesco, 2013)

Globalement, la communication est essentiellement orale, entre ces différents maillons de la chaîne. En cas de perte ou d'oubli des informations, il n'y a souvent pas de trace écrite et des erreurs surviennent.

On imagine la complexité pour le client, dans le cas où il aurait besoin d'informations sur son projet. Doit-il contacter chaque personne selon son domaine ? Y a-t-il une personne référent pour son projet ? Quelqu'un connaît-il son projet dans son ensemble ?

Il existe aujourd'hui un problème important à mettre en évidence aux yeux de la direction. Puisque rien n'est encore défini pour cette clientèle, il y a plusieurs personnes qui interviennent pour un projet.

Souvent, c'est JD. Brettes qui a recueilli la demande auprès du client, mais c'est le BE qui va concevoir le projet (plan, choix des végétaux, devis...) alors qu'il n'aura même pas rencontré les clients, ni vu l'espace à aménager. Pour une entreprise, il semble que ce soit un sérieux dysfonctionnement à bannir à l'avenir.

La croissance qu'a connue l'entreprise l'amène aujourd'hui à un nouveau besoin organisationnel pour ce marché.

« Lorsque l'entreprise se développe, elle fait face à des contraintes d'organisation à la fois plus importantes et nouvelles. La masse de travail augmente et la diversité des missions s'accroît. En conséquence, le nombre de salariés de même que les actifs de la firme augmentent et avec eux la nécessité de structurer l'ensemble » (Dunod, 2012).

5. Des attentes et objectifs déjà définis par la direction :

Afin de bien cerner et comprendre les attentes et objectifs de la direction de Brettes Paysage, dans le cadre du développement du marché des particuliers, j'ai sollicité un entretien avec Jean-Daniel BRETTEES, président de Brettes Paysage.

Actuellement, peu de publicité est faite : site internet, camions, sponsors, showroom susceptible d'attirer les particuliers. L'entreprise Brettes dispose dans sa globalité d'une bonne renommée depuis de nombreuses années. Les clients viennent donc beaucoup par le bouche à oreille (positif semble t-il) et notamment pour les jardins des particuliers.

Du fait des nombreuses demandes, il a fallu décider de certains critères pour choisir les projets traités par l'entreprise. La superficie du terrain et la technicité du projet, sont les deux points systématiquement étudiés avant toute acceptation d'un projet. Souvent, un jardin d'une superficie trop faible ne permettra pas un projet d'aménagements paysagers complet : terrassement, arrosage, éclairage, plantation, piscine... Il ne sera donc pas retenu, car pas assez complexe ni rentable pour l'entreprise. De plus, Brettes Paysage ne serait pas compétitive par rapport à une petite structure spécialisée sur ce marché.

A l'heure actuelle, l'entreprise peut se permettre de faire ce genre de sélection, puisque la demande est forte et qu'il y a dans la région (notamment sur le Bassin d'Arcachon) une clientèle assez aisée.

Cependant, la demande reste encore très forte, et l'entreprise est obligée de refuser de nombreux clients par faute de temps. Ce constat déplaît à M. Brettes, qui estime que c'est aujourd'hui devenu une lacune de refuser certains projets. Selon lui, étant l'entreprise de paysage la plus importante du département, il n'est pas acceptable de ne pouvoir satisfaire la demande et de ne pas être en mesure de répondre aux sollicitations.

L'entreprise est en effet classée 1^{ère} des entreprises de services d'aménagements paysagers en Gironde [2].

Ce que M. Brettes souhaite aujourd'hui, c'est développer et structurer ce secteur, afin de devenir une référence aussi pour les jardins de particuliers, comme elle l'est déjà pour les autres gros chantiers. Il veut réorganiser son fonctionnement actuel uniquement pour cette clientèle de particuliers.

Cette étude de l'entreprise et de son fonctionnement est réalisée et la stratégie de la direction est maintenant connue. Il est temps de connaître davantage cette clientèle que l'entreprise souhaite développer.

6. Le particulier, un client à part et exigeant :

L'entreprise souhaite se réorganiser pour pouvoir mieux répondre à cette clientèle. Mais avant toute chose, il faut d'abord savoir quelles sont les attentes des particuliers et ce qu'il est important de mettre en place lorsqu'on est paysagiste pour une clientèle de particuliers. Il faut être capable de connaître au mieux la demande pour pouvoir y répondre de la meilleure manière possible.

Une question est essentielle si on veut répondre correctement à cette demande : pourquoi les particuliers vont-ils faire appel à un paysagiste ?

Consulter un paysagiste pour la réalisation de son jardin, c'est s'adresser à un professionnel. Le client s'attend donc à une qualité irréprochable, comme lorsqu'il fait appel à un électricien ou à un plombier. Bien que moins répandu que d'autres corps de métiers, le paysagiste est un artisan comme beaucoup d'autres.

L'entreprise de paysage se doit d'apporter des réponses techniques, mais qui seront adaptées en fonction de chaque environnement, c'est-à-dire les jardins et en général les espaces extérieurs des particuliers.

De plus, faire appel à un paysagiste doit apporter quelque chose de plus que si le client l'avait fait lui-même. Il est donc en attente de propositions originales : des choix de matériaux, des végétaux, des conseils d'aménagement de l'espace.

Toutes les dimensions du jardin doivent être prises en compte. Ce qui sous-entend de ne pas seulement prendre en compte que le paramètre visuel, un jardin se vit au travers des cinq sens :

- L'ouïe, en faisant attention à tout ce qu'il se passe autour et veiller à proposer des alternatives en cas d'entourage bruyant (route passante, ligne de chemin de fer...) ;
- L'odorat, avec des végétaux aux odeurs qui se mêleront bien et ne viendront pas non plus indisposer les occupants ;
- Le toucher, en utilisant des matériaux sur lesquels il sera agréable de s'asseoir, de s'allonger, ou même des végétaux qu'on appréciera de frôler ;
- Le goût, en pensant aux plantes comestibles, notamment les plantes aromatiques pour la cuisine ;
- La vue, évidemment, qui est le premier élément d'un jardin réussi, en restant cohérent sur la globalité du jardin afin d'avoir un rendu visuel esthétique.

Ces éléments sont d'autant plus importants à prendre en compte qu'ils diffèrent pour chaque client et pour chaque jardin.

Une fois que l'entreprise est intervenue, il faut que le client soit satisfait de la totalité de l'aménagement, qu'il se sente chez lui dans son jardin, qu'il ait envie de l'utiliser et surtout qu'il se dise qu'il n'aurait pas eu l'idée de faire les choses de cette manière. Ainsi, il aura la satisfaction d'avoir fait appel à l'entreprise.

L'intervention d'un paysagiste doit permettre d'avoir un jardin pérenne, viable dans le temps, qui va s'embellir au fil des années et dont on puisse profiter quelque soit la saison, car il aura été réfléchi en amont. Avant tout, le paysagiste doit avoir une vision globale du jardin et avec son regard extérieur, il saura repérer les atouts et inconvénients du site, que parfois les gens ne voient plus par habitude.

Par ses connaissances et son savoir faire, le paysagiste va organiser les végétaux entre eux, penser les circulations au sein du jardin, proposer du mobilier en fonction du mode de vie des clients. En effet, un jardin ne se pense pas de la même façon si c'est pour une personne seule, un couple avec des enfants, des retraités, des personnes à mobilité réduite, s'il y a présence d'animaux...

Un autre élément très important à prendre en compte dès le début, est de savoir si le client aime jardiner et prendre soin de son jardin, ou s'il ne s'en occupera que très peu. Le futur entretien du jardin est à réfléchir avant même que celui-ci ne soit conçu.

Etre à l'écoute de son client et bien cerner sa demande est indispensable à la réussite d'un jardin. Cependant, là où le travail du paysagiste est difficile, c'est qu'il doit également avoir un rôle de conseiller. Il peut arriver que certaines demandes soient impossibles à réaliser techniquement, que le client souhaite absolument une espèce végétale non adaptée à cause du sol, du climat ou simplement de l'exposition du jardin. Il faut dans ces cas savoir être très diplomate et expliquer au client pourquoi telle ou telle chose n'est pas possible, et surtout être en mesure de proposer des solutions de remplacement.

Un jardin accompagne le plus souvent une maison, qui a déjà un style architectural, il convient donc d'essayer d'harmoniser les deux.

C'est à l'entreprise de savoir exprimer toutes ses composantes dans le rendu final du jardin.

Lors de la conception du projet, le paysagiste garde en tête toutes les caractéristiques du projet et les volontés des clients. C'est au moment de la présentation qu'il faut savoir bien communiquer et expliquer tous les points du projet et les raisons de chaque espace créé ou modifié.

Une des choses que j'ai notamment remarqué, c'est le besoin des particuliers d'avoir un seul interlocuteur à qui s'adresser sur la totalité du projet. J'en ai moi-même fait l'expérience au cours de ce stage, avec des clients que j'ai reçus une fois au début de leur projet, et qui ont continué de me contacter ultérieurement, alors que je ne m'occupais plus d'eux. Mais c'est moi qu'ils avaient rencontré à l'entreprise et à qui ils avaient fait leurs remarques, un climat de confiance s'était installé à ce moment là et c'est donc à moi qu'ils souhaitaient s'adresser.

Lorsque l'étape de la réalisation commence, une équipe (ou plusieurs) vient réaliser les travaux. Il ne faut pas oublier qu'il s'agit de l'espace privé et personnel, les clients laissent entrer chez eux des inconnus, ils s'attendent donc à trouver leur propriété dans le même état qu'avant les travaux. C'est pour ça que les équipes doivent être vraiment méticuleuses, elles doivent faire attention de ne rien abîmer et d'être discrets dans le cas où les clients seraient chez eux au moment des travaux.

Brettes Paysage dispose déjà de certains atouts de qualité, non négligeables quand il s'agit d'une clientèle de particuliers.



Elle fait partie du réseau « **Expert Jardin** », qui est une marque de référence (délivrée par l'UNEP) pour les particuliers et les maîtres d'ouvrages publics et privés. Elle représente l'identité et le professionnalisme des entreprises du paysage, tout en fournissant une garantie sur les engagements du titulaire en matière d'environnement et de qualité de service.

Elle assure notamment au client :

- La réalisation de devis détaillés et le respect de ses prix lors de la facturation ;
- L'emploi de personnels formés aux tâches qu'ils exécutent ;
- La réalisation d'un chantier en respectant les normes environnementales (gestion des déchets et utilisation de produits phytosanitaires) ;
- Le respect des engagements sociaux de la profession, de la convention collective du Paysage et des règles de sécurité.



Elle possède également le titre de qualification des entreprises du paysage appelé « **Qualipaysage** ». Il est décerné par le ministère de l'Agriculture par le biais de commissions constituées d'entrepreneurs du paysage, de maîtres d'œuvre et de maîtres d'ouvrage. Ce titre est une reconnaissance des savoirs faire, des compétences et du sérieux de l'entreprise dans certains secteurs selon ses activités.

Ces deux qualifications sont de véritables gages de qualité et de confiance pour le client.

7. Des exigences multiples :

Comme nous l'avons vu précédemment, l'entreprise Brettes Paysage est plus habituée à gérer des projets de grande échelle, comme les marchés publics. Les projets de particuliers ont une organisation complètement différente : les clients et l'espace à aménager apportent des contraintes différentes. Il va falloir que l'entreprise s'adapte plus à cette clientèle pour lui répondre de manière optimale.

Après discussions, observations et lectures (BARBRY, 2004) on identifie plusieurs besoins et savoir-faire spécifiques aux particuliers, qui sont importants à prendre en compte.

La première chose est qu'il faut savoir être à l'**écoute** des clients. Savoir prendre en compte leurs remarques permettra de se rapprocher au plus près de ce qu'ils souhaitent et de ce qu'ils ont imaginé pour leur futur jardin.

Ainsi, les particuliers demandent beaucoup plus de **temps**. Les échanges avec le client sont nécessaires tout au long du projet. Leurs exigences, leur besoin de conseil et d'informations, demandent plus de temps, surtout que les rendez-vous sont souvent plus nombreux et divers : au-delà des visites, il y a souvent des échanges de mails et des échanges téléphoniques.

Du fait d'une exigence plus poussée, le projet est souvent amené à être modifié en cours de réalisation. Il faut prévoir ce temps pour faire les réajustements demandés, quand ils sont possibles. En effet, un particulier est plus sensible aux finitions du projet, qui demande donc de passer plus de temps pour atteindre les objectifs. De même, le suivi de chantier va être plus précis.

Vient ensuite l'importance d'une bonne **image** de l'entreprise et de disposer de **références** de qualité est important pour tout type de chantier, encore plus lorsqu'il s'agit de particuliers. C'est un atout supplémentaire qui participe au dynamisme et au sérieux de l'entreprise. Si le client a des questions sur des techniques ou sur le rendu esthétique de certains aménagements, il sera plus facile de le convaincre si on a l'expérience et qu'on peut le prouver par des plans, des photographies...

De plus, faire référence à des projets similaires (par le biais d'un book par exemple) permet d'apporter une preuve de **l'expérience** et des **compétences** de l'entreprise et d'appuyer la légitimité des conseils donnés. Une relation de confiance peut alors s'installer entre le client et l'entreprise.

Il va ensuite falloir **imaginer et communiquer** le projet : le client a besoin qu'on lui montre à quoi ressemblera son jardin, avant même d'avoir commencé les travaux (il faut le rassurer et qu'il sache à quoi s'attendre pour éviter les mauvaises surprises). Cela passe par la présentation de plans, de coupes, d'esquisses, de palettes végétales, de photos références... Tout document pouvant aider le client à visualiser ce jardin qui n'existe pas encore.

D'autre part, si un particulier a fait appel à un paysagiste professionnel, c'est qu'il peut vouloir qu'on lui propose des **innovations**, auxquelles il n'aurait pas eu accès. L'entreprise se doit de toujours se tenir au courant des nouveautés dans le domaine du paysage. Elle pourra ainsi proposer des nouvelles techniques ou de nouveaux procédés, tels que les systèmes d'arrosage automatique avec programmateur, les systèmes de récupération des eaux de pluie, l'éclairage d'éléments remarquables du jardin et autre aménagements originaux.

En général, et spécialement quand il s'agit de choses moins communes, il faut savoir faire preuve d'**anticipation**. Même si c'est vrai pour tout projet quel qu'il soit, anticiper les questions et les problèmes pouvant survenir sera rassurant pour le client, qui aura plus confiance. C'est pour cette raison que lors de la conception il faut essayer de penser à tout, pour éviter trop de problèmes lors de la réalisation.

De même, une bonne **communication** et **complémentarité** entre les intervenants sont nécessaires entre la phase de conception et de réalisation.

Lors de la phase de réalisation, le particulier va suivre de très près l'avancée de son chantier et les aménagements réalisés. Durant cette période, il va faut faire preuve de

réactivité, car lorsque le client effectue une demande quant à son projet, il s'attend à une réponse rapide afin que ses attentes soient prises en compte.

De ce fait, cette clientèle nécessite que le paysagiste fasse preuve d'**adaptation**. Afin de répondre au mieux aux exigences du client, il est parfois nécessaire d'adapter le projet au cours de sa réalisation, dans le cas où de nouvelles idées sont émises par le client. Si elles sont cohérentes avec le reste du projet, il faut faire en sorte de satisfaire le client. Il faut également s'adapter à la personnalité du client, à sa culture et à son mode de vie.

Il ne faut pas oublier l'adaptation au site, aux matériaux existants, au climat et à l'environnement.

Il faut également être très **diplomate**. Des remarques entraînant des modifications trop fréquentes peuvent perturber l'avancée du chantier. En conséquence, il faut savoir expliquer les choses clairement, tout étant convaincant, mais sans brusquer le client. Être à l'écoute du client, mais être capable de refuser quand cela est nécessaire.

Pour convaincre un client particulier, on doit arriver à allier l'esthétique et la technique dans son projet.

8. Le particulier, une plus-value pour Brettes Paysage :

Nous l'avons compris, développer le marché des particuliers est une volonté bien présente dans l'entreprise. Cependant, avant de concrétiser toute idée, il convient de s'interroger sur l'intérêt pour une entreprise telle que Brettes Paysage d'augmenter sa clientèle de particuliers et sur les bénéfices qu'elle pourra en retirer.

Enfin, qu'est-ce que les particuliers peuvent apporter de plus à cette entreprise ?

Cette volonté de persévérance dans ce secteur, de vouloir répondre à cette clientèle, s'explique aussi par l'histoire de l'entreprise. Lorsque M. Brettes Jean-Louis a repris la direction de l'entreprise familiale dans les années 1970, son activité de création se faisait beaucoup avec des particuliers. C'est donc comme une tradition de l'entreprise Brettes à perpétuer.

Bien que ne représentant qu'un faible pourcentage du CA global de Brettes Paysage sur les dernières années (6%), travailler pour les particuliers peut permettre de combler l'activité de l'entreprise dans le cas de périodes moins favorables. Il est vrai qu'aujourd'hui, au vu du CA de l'entreprise, celle-ci continuerait de fonctionner même sans les particuliers. Mais personne ne sait ce que l'avenir réserve, notamment en termes de commande publique.

Ce n'est pas dans les situations de crise qu'on arrive à développer le mieux une activité. Toutes les stratégies d'entreprises se pensent sur du long terme et pour qu'elles soient profitables à l'entreprise, il faut savoir faire preuve d'une grande constance dans ces orientations stratégiques (Hounounou, 2005) C'est ce qu'essaie de faire aujourd'hui Brettes

Paysage, en développant pour le futur, un marché déjà présent depuis la création de l'entreprise.

Autre point non négligeable, ils ont aujourd'hui l'avantage de pouvoir sélectionner leur clientèle et de ne choisir que des projets d'une certaine envergure (avec un budget conséquent). Ils ciblent ainsi une clientèle assez aisée, qui aura des projets plus prestigieux, et permettra à l'entreprise de disposer de référence remarquables.

Pour l'intégralité de l'équipe qui participera à ce projet, c'est l'aspect créativité du métier de paysagiste qui est favorisé ici et qu'on retrouve moins dans les autres types de clientèle.

On se rend compte qu'au-delà du développement d'un marché déjà existant, cette décision se positionne comme une véritable stratégie, devant amener rentabilité, pérennité et croissance à l'entreprise.

Il n'y a plus de doute, poursuivre le développement du marché des particuliers sera un atout supplémentaire pour la réussite dans le temps de Brettes Paysage.

Voyons maintenant qu'elles peuvent être les solutions à envisager, dans le cadre d'une restructuration du secteur et du lancement de cette nouvelle stratégie d'entreprise.

III. Des solutions à mettre en place pour un nouveau secteur organisé et efficace

1. Des tentatives passées non concluantes :

Le but maintenant est de trouver des solutions à mettre en place, pour que l'entreprise Brettes Paysage puisse s'organiser au mieux. Avant d'étudier les diverses possibilités qui se présentent, il est essentiel de s'interroger sur ce qui a déjà été essayé par le passé et qui n'a pas fonctionné, puisque l'entreprise se retrouve dans cette situation aujourd'hui.

En 2009, une tentative de sectorisation de la clientèle des particuliers avait été tentée. D'une part, M. Pelletier, faisant partie du BE, réalisait les plans et les devis. D'autre part, M. Métayer, actuellement responsable d'exécution, traitait la partie relation avec le client et réalisation des travaux. Ils avaient réussi à augmenter le nombre de projets, mais cela n'était pas leur unique mission.

En effet, en parallèle, ils continuaient à gérer les autres projets, plus rentables pour l'entreprise (marchés publics, promoteurs...). M. Pelletier étant également responsable des achats, la surcharge de travail est devenue trop importante à gérer et ils ont dû arrêter.

Cet exemple illustre bien la nécessité d'avoir au moins une personne réservée aux particuliers et un secteur avec une organisation bien définie.

En 2012, nouvelle tentative de la part de la direction de structurer ce secteur. Ils embauchent une architecte paysagiste. Là encore, cette solution ne va pas fonctionner puisqu'elle quitte l'entreprise quelques mois plus tard. Cependant, il m'a été difficile de connaître les raisons exactes pour lesquelles elle n'est pas restée, les versions changeant selon les personnes interrogées.

Elle avait pour mission de s'occuper de la partie conception des jardins et du relationnel avec les clients. Le problème est peut-être venu du fait qu'elle ne faisait pas de gestion ni de suivi des chantiers, mais également qu'il manquait des équipes de réalisation par rapport au nombre de projets acceptés. Il y aurait donc eu incompatibilité entre elle et l'entreprise. De plus, il semblerait que les attentes n'étaient pas les mêmes de chaque côté.

Il s'agissait certainement d'une erreur au niveau du recrutement initial, l'entreprise n'ayant pas su définir clairement ce qu'elle attendait de cette embauche. D'où l'importance de bien définir les compétences et missions de la personne, avant tout recrutement.

Maintenant que les précédentes tentatives pour structurer le secteur des particuliers sont connues, que l'échec de leur mise en place a été analysé, essayons de voir quelles possibilités s'offrent aujourd'hui à l'entreprise Brettes Paysage.

2. La création d'une nouvelle société spécialisée dans les particuliers :

En 2009, il a été fait le choix de diviser la société Brettes existante, en plusieurs sociétés. Cette division a été faite afin que chacune soit spécialisée dans un domaine : la création d'aménagements paysagers, l'entretien des espaces verts et la vente de fleurs.

En conservant cette même idée, il pourrait être envisagé de créer une nouvelle société, regroupant l'ensemble des travaux réalisés pour les particuliers : la conception du jardin, sa réalisation, la création d'une piscine... Tout ce qui concerne la clientèle des particuliers dépendrait de cette société.

Elle emploierait à la fois une partie BE et des équipes de réalisation dédiées, pour suivre le projet depuis la conception jusqu'à sa réalisation.

De plus, Brettes Paysage est en train d'essayer de se structurer davantage, avec la création d'un pôle « Bois » (Brettes Aménagement et Terrasse Bois), mais également en séparant le pôle « Piscine » du reste (Brettes Piscine). La demande et le développement futur étant conséquents, l'entreprise a décidé qu'il était temps d'accorder une place à part entière à ces marchés.

Cette réflexion est en pleine élaboration, mais on pourrait retrouver les trois secteurs dans les deux sociétés : espaces verts, piscines et bois.

D'une part, la nouvelle société ne prendrait en charge que les particuliers, et d'autre part, Brettes Paysage, se chargerait du reste de la clientèle (entreprises, collectivités, promoteurs...).

Cette séparation du type de clientèle serait bénéfique et viendrait simplifier l'organisation actuelle de l'entreprise.

Comme nous l'avons vu dans la deuxième partie, le client particulier est beaucoup plus exigeant que les autres, il demande donc plus d'attention et de temps. En créant une société dédiée aux particuliers, tout serait mis en place pour le satisfaire pleinement : les délais de réponse seraient plus courts, les équipes de chantier seraient plus disponibles, donc les chantiers seraient réalisés plus rapidement.

Enfin, ce seraient les mêmes interlocuteurs qui suivraient le projet dans son intégralité.

Cependant, quelques interrogations subsistent encore, notamment sur les coûts qui seraient engendrés par la création d'une nouvelle société. C'est sur ce type d'éléments que la direction doit pousser l'analyse, afin de savoir ce qui sera le plus rentable pour eux.

3. Fusionner avec Brettes Environnement, un modèle d'organisation à reproduire :

Une autre des solutions envisageables est de collaborer avec Brettes Environnement, une autre des sociétés du groupe Brettes

Bien que leur activité principale reste l'entretien des espaces verts, elle réalise aussi de la création d'aménagements paysagers, mais à plus petite échelle. Elle compte parmi ses clients des entreprises, quelques promoteurs, des châteaux viticoles et des particuliers.

Au départ, Brettes Environnement n'a pas été créée pour réaliser des jardins de particuliers. La demande est d'abord arrivée des clients faisant appel à l'entreprise, pour l'entretien de leur jardin.

Une relation privilégiée avec son dirigeant M. Poulet, Directeur de Brettes Environnement, présent depuis 10 ans dans l'entreprise, a amené des projets plus personnels, par la suite.

C'est ainsi que depuis plus de trois ans, Brettes Environnement a commencé à répondre à ce marché.

Au-delà d'une réelle volonté du dirigeant, de poursuivre ce développement, la demande est toujours présente et il n'a plus le temps de tout gérer tout seul. C'est pour cette raison que Mme Boucher a été embauchée il y a un an et demi. Les choses ont alors pris de l'ampleur, puisque sa mission ne concerne que la partie création de Brettes Environnement.

Aujourd'hui, il n'y a que très peu de nouveaux clients, encore inconnus à l'entreprise. La clientèle de la création vient d'un réseau de connaissances : anciens clients en entretien, amis, amis d'amis, bouche à oreille... Tout comme Brettes Paysage, peu de publicité est faite, ni aucune prospection, seul le site internet joue ce rôle.

Pourtant, ils ne peuvent déjà plus répondre à toutes les demandes. Avec seulement deux équipes dédiées à la création, la structure est trop petite pour en faire plus.

On retrouve donc le même constat, une demande très forte qui ne peut pas être entièrement satisfaite.

Lors d'un rendez-vous avec Virginie BOUCHER, nous avons pu échanger sur leur manière de fonctionner avec la clientèle de particuliers. Le fonctionnement actuel semble porter ses fruits, c'est la raison pour laquelle j'ai décidé d'étudier de plus près leur organisation, qui pourra inspirer la réorganisation de Brettes Paysage pour ce marché.

Voilà comment s'organise l'entreprise pour un client particulier :

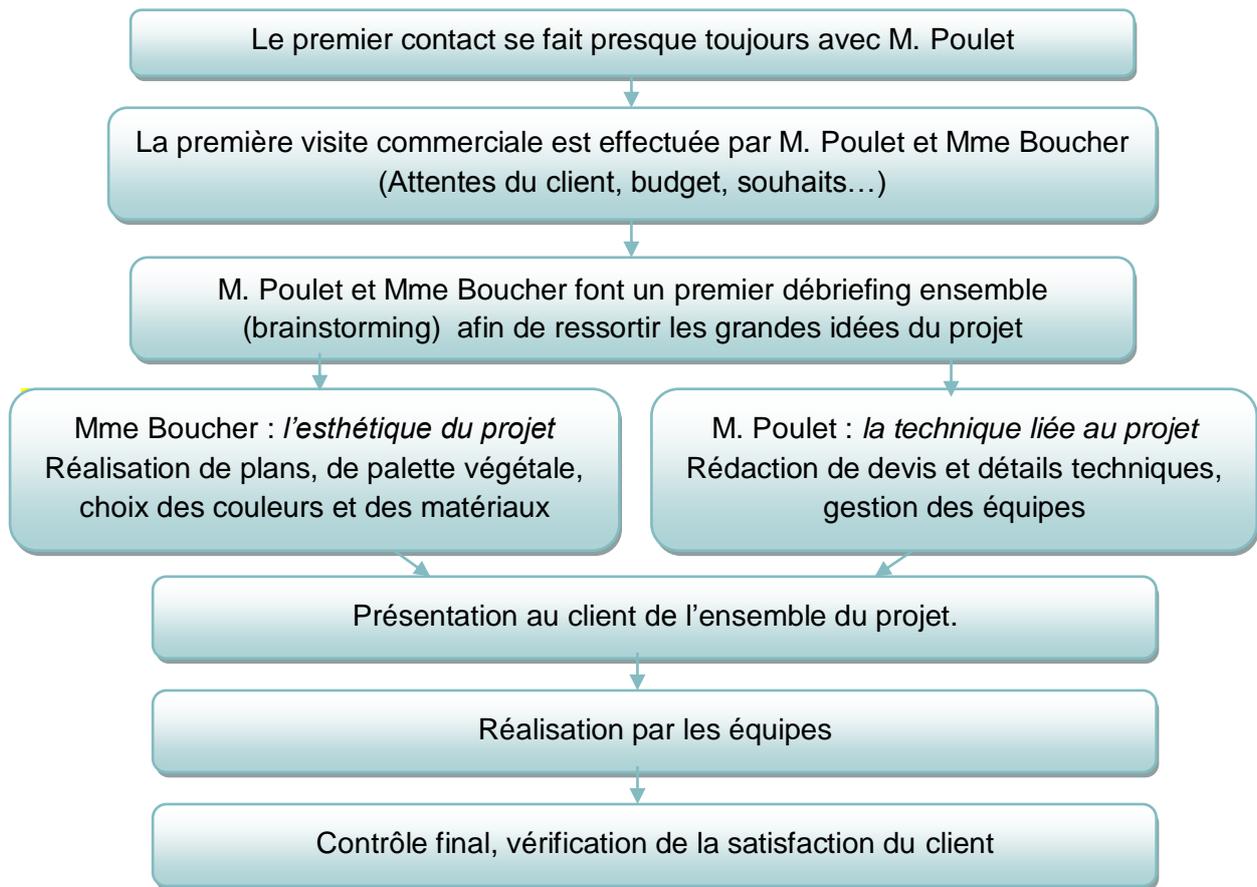


Figure n°9 : Schéma d'organisation de Brettes Environnement, pour un client particulier (P. Todesco, 2013)

En moyenne, 80 % des affaires sont signées et réalisées ; cette proportion atteint quasiment les 100% quand le client est déjà connu de l'entreprise.

Actuellement, au sein de Brettes Environnement, il y a deux équipes de deux personnes (ainsi que trois apprentis), qui sont affectés uniquement aux chantiers de création.

Ils ont été formés spécifiquement pour ce secteur et la gestion des équipes est faite par M. Poulet.

Il n'y a pour le moment pas de conducteur de travaux, uniquement des chefs d'équipe. Tout au long du chantier, le client conserve les deux mêmes interlocuteurs privilégiés : M. Poulet et Mme Boucher.

Un des points à retenir, qui est particulièrement apprécié par la clientèle des particuliers : ce sont **les mêmes interlocuteurs du début à la fin du projet**.

Leur manière de s'organiser, ainsi que la complémentarité apportée par M. Poulet et Mme Boucher, semble fonctionner. En effet, ce qui n'était qu'une petite activité au début, s'est beaucoup développée dans les dernières années.

La demande dépassant aujourd'hui la capacité à répondre de l'entreprise, il pourrait être intéressant de regrouper la demande des particuliers au sein de la même entreprise. Même s'il s'agit de deux entreprises différentes, cela reste le même groupe, la même famille.

Ce pôle est déjà existant, il pourrait être agrandi et développé, afin de répondre à la fois à la demande existante chez Brettes Paysage et à celle de Brettes Environnement.

Cette solution permettrait notamment de centraliser les demandes et les achats, de concentrer les travaux similaires et permettrait aux équipes d'être toujours occupées dans leur domaine.

Enfin, dans le cadre d'une collaboration entre Paysage et Environnement, une autre possibilité serait envisageable. Si l'on considère uniquement la demande relative à Brettes Paysage et sans rien changer à l'organisation de Brettes Environnement, une sous-traitance interne pourrait être mise en place.

Toute la partie en amont de la réalisation, du contact client à la conception se ferait chez Brettes Paysage, avec une personne affectée à cette tâche. La partie réalisation du chantier pourrait être sous traiter à Brettes Environnement, puisque deux de leurs équipes sont déjà habituées à cette clientèle.

4. La création d'un pôle dédié uniquement aux particuliers chez Brettes Paysage :

Comme nous l'avons vu, il n'existe pas encore d'unité de travail spécialisée uniquement pour la clientèle de particuliers. Plusieurs personnes sont amenées à intervenir dans le cas d'un projet de jardin de particuliers et cela ne peut pas convenir avec ce type de marché.

Une des solutions possibles à mettre en place, serait de créer un nouveau secteur « particuliers », comme il existe déjà les piscines, les aménagements paysagers et le bois.

Ce secteur serait donc spécialisé uniquement dans la conception et la réalisation d'aménagements extérieurs pour la clientèle des particuliers. Une personne au bureau serait chargée de ce travail et ferait le lien entre les différentes unités, dans le cas où le projet comprendrait également la réalisation d'une piscine ou d'une terrasse bois par exemple.

La première étape pour l'entreprise est donc d'affecter une personne pour ces responsabilités. L'ensemble des employés actuels du bureau ont déjà chacun leur poste défini, ils ne peuvent pas prendre part à cette nouvelle mission à temps complet. Il faut que l'entreprise embauche une nouvelle personne et lui crée un poste de paysagiste chargé de la clientèle des particuliers.

Son travail se répartirait en trois phases :

- La rencontre avec le client et l'établissement de sa demande ;
- La phase de projet ;
- La phase de réalisation du projet (en cas d'acceptation du projet de réalisation des travaux par les équipes de l'entreprise).

Pour chacune de ses étapes, cette personne aurait des missions à mener à bien, qui sont synthétisées dans le tableau n°4 suivant.

Tableau n°4 : Les missions du paysagiste chargé des particuliers

Phase 1	Etre la personne référente des clients particuliers chez Brettes Paysage et prendre en charge l'ensemble des demandes de ce marché
	Avec les premières informations données par le client, elle devra évaluer si le dossier correspond aux attentes de l'entreprise et faire un tri entre les projets retenus et ceux refusés, en accord avec la direction
	Répondre à l'ensemble des clients ayant fait une demande, que le projet soit traité ou non par l'entreprise
Phase 2	Fixer le premier rendez-vous avec le client, afin de définir ses attentes, de présenter le fonctionnement de l'entreprise et de faire une première visite du terrain à aménager
	Concevoir un jardin correspondant aux envies du client, réaliser une ou plusieurs propositions d'aménagement et les documents de présentation (plans, schémas, coupes...)
	Prendre en compte les aspects techniques et proposer des solutions réalisables
	Elaborer un devis correspondant
	Présenter au client le projet conçu, ses caractéristiques, son prix, son temps de réalisation...
Phase 3	Commander les végétaux et matériaux pour le chantier et fixer une date de commencement des travaux
	Expliquer au chef d'équipe les travaux à réaliser et ses particularités
	Suivre l'évolution du chantier, gérer les aléas quotidiens liés au chantier, ainsi que les remarques éventuelles du client
	Facturer à la fin de chaque mois l'avancée des travaux au service comptabilité de l'entreprise
	Faire la réception des travaux et recueillir l'avis du client, savoir s'il est complètement satisfait et remédier aux problèmes éventuels

Au-delà des missions qui lui seront confiées et afin de définir le profil de la personne qui faudra embauchée pour ce poste, il faut déterminer les qualités, compétences et connaissances qu'elle devra avoir.

Les qualités requises : créatif, sens relationnel et commercial, polyvalent, organisé, autonome, capacité d'organisation, réactif, observateur, rigoureux et méthodique.

Les compétences nécessaires : la capacité à chiffrer un projet, la production de devis, l'élaboration d'offres commerciales, la production de documents graphiques (plans, coupes, perspectives...), la gestion de la relation avec le client, le suivi des travaux, la fidélisation de la clientèle.

Les connaissances à avoir : les bases en gestion, les méthodes de conception, la maîtrise des logiciels CAO/DAO, les techniques en espaces verts (végétaux, plantation, engazonnement, arrosage, ...), la gestion des équipes, la planification des travaux.

Ce futur employé de Brettes Paysage sera amené à collaborer au quotidien avec plusieurs autres employés de l'entreprise :

- M. Pelletier, au BE, qui est le responsable des achats, qu'il faut consulter pour les commandes de végétaux notamment, mais aussi pour les matériaux et fournitures ;
- M. Sanchez, responsable du secteur piscine, qui pourra apporter ses connaissances et réaliser une partie du devis, quand le projet aura une partie concernant tout ce qui est lié à la piscine et ses accessoires ;
- Mme Dos SANTOS, la comptable, pour facturation des chantiers à chaque fin de mois ;
- Les conducteurs de travaux et employés du BE, pour échanger et demander conseil sur les techniques de mise en œuvre, les produits, le choix des végétaux...
- Les équipes de réalisation, par le biais des chefs d'équipe, avant tout commencement des travaux, et pendant toute la durée du chantier.

Enfin, il sera sous la direction de M. Brettes Jean Daniel, qui sera encore le décisionnaire final du choix des projets traités ou non par l'entreprise.

Ces multiples relations sont représentées sur l'organigramme ci-dessous.

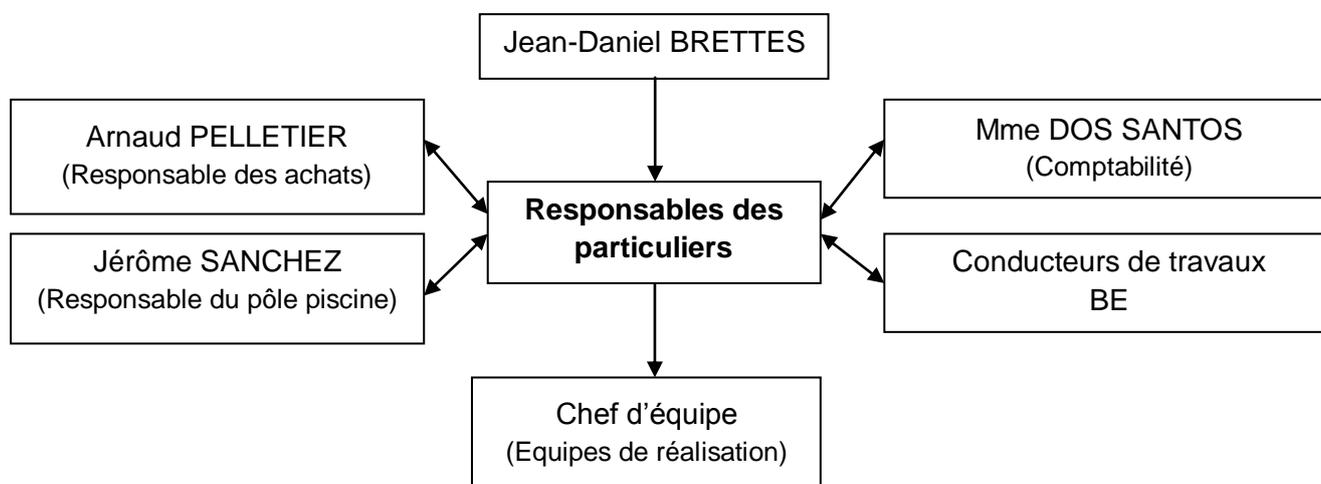


Figure n°10 : Interactions entre le futur responsable des particuliers et les autres employés (P. Todesco, 2013)

On se rend compte que ce nouvel employé sera amené à être en contact avec un grand nombre de ses collègues. La communication entre eux sera primordiale pour la réussite de cette réorganisation. Cette personne devra donc, dans la mesure du possible, être assez sociable, pas trop solitaire ni indépendante, afin de s'intégrer au plus vite dans l'équipe.

5. Une future méthodologie à mettre en place :

Quand une solution sera retenue par la direction, il faudra commencer sa mise en place progressive.

Quelque soit le choix retenu, la personne qui sera en charge des particuliers devra s'organiser méthodiquement et selon les exigences liées aux particuliers. Pour ce faire, il conviendra d'élaborer une méthodologie de travail, sur la manière de prendre en charge un particulier, depuis sa demande, jusqu'à la réalisation de son jardin.

Cette méthode, permettra de ne négliger aucun aspect, de n'oublier aucune étape et de mettre en place des automatismes dans la gestion de ce type de clientèle.

La première rencontre avec le client, est souvent décisive pour la suite du projet. C'est lors ce premier échange que le client va se faire une idée de l'entreprise et qu'il va décider si oui ou non il a envie de concrétiser son projet. Une partie de la réussite et de l'obtention du projet se joue donc dans ces moments là.

Il faudra que la personne en charge des particuliers ait toujours en sa possession une carte de visite, éventuellement une présentation succincte de l'entreprise et un book de présentation des réalisations de l'entreprise.

Ses éléments permettent au client d'avoir de nombreuses informations, autant sur l'entreprise que sur ses savoirs-faires, et peuvent permettre de faire valider le projet plus facilement par la suite.

Cette première visite, en plus de permettre un échange avec le client, doit permettre de faire un état des lieux du jardin, des éléments à conserver, de ceux à évacuer, d'évaluer l'accessibilité du site...

Ce dernier point est extrêmement important, car il peut faire varier le tarif des prestations, du simple au double. En effet, dans un lieu non accessible par les engins de chantier, il faudra nécessairement beaucoup plus de temps et de main d'œuvre pour effectuer un travail similaire, mais manuel.

Enfin, ce rendez-vous peut être l'occasion de récupérer des plans de masse de la propriété, lorsqu'il en existe et qu'ils sont en la possession des clients.

Pour le client, la visite de son jardin est toujours un moment agréable, durant lequel il imagine ses nouveaux aménagements, où il va demander des conseils notamment sur les végétaux. Il faut savoir être vigilant quant au temps qui passe, savoir répondre aux questions du client tout en sachant recadrer le sujet et rappeler le but de sa présence ici.

Ensuite, le budget alloué par le client pour la réalisation de son jardin va conditionner la totalité du projet. Aborder cette question très rapidement est donc primordial, même si elle n'est pas toujours évidente à poser.

Un même terrain peut se voir proposer différents aménagements et différents budgets, en fonction du style, de la qualité et quantité des matériaux, de la taille des végétaux à planter, des prestations présentées...

Il faut savoir adapter le jardin aux moyens de son propriétaire.

Des questions types sont à retenir, et même si elles ne doivent pas systématiquement être posées, il faut que leurs réponses soient connues par l'entreprise au moment de commencer la conception du jardin.

- Quel type de jardin souhaite t-il ? Spécialisé, du type japonais, méditerranéen, champêtre, naturel...
- Souhaite t-il être ouvert sur le paysage ou au contraire fermé pour se cacher des autres ?
- De quelle façon est utilisé le jardin ? Est-ce un espace de vie ou est-ce purement de l'esthétique ?
- Combien de temps le client va-t-il réserver pour s'occuper et entretenir son jardin ?
- Y a-t-il la présence d'enfants ? En permanence, de manière occasionnelle ? Et de quelles tranches d'âge ?
- Y a-t-il un impératif temporel pour la réalisation ? Une date butoir ?
- Des changements futurs sont ils prévus ? Agrandissement de la maison, vente d'une partie du terrain...
- Comment imagine t-il son jardin dans quelques années ?

Toutes ses informations vont permettre de concevoir un projet qui sera adapté à chaque client. Pour ne pas oublier d'informations lors des rendez-vous, il serait intéressant d'élaborer une fiche type à remplir lors du premier contact.

Un des aspects souvent oublié lors de la réalisation d'un jardin, est le futur entretien de celui-ci. Il faut évoquer avec le client les différentes techniques qui permettront de diminuer le temps passé à l'entretien ou de diminuer son coût, en cas d'intervention de personnes extérieures.

Là encore, c'est quelque chose qui doit se penser en amont, lors de la conception, avec par exemple des espaces engazonnés regroupés, qui seront faciles à tondre, la mise en place de paillages au pied des massifs, afin d'éviter la prolifération des adventices et d'éviter l'évaporation lors de l'arrosage...

Il est intéressant de préciser les tâches à réaliser pour l'entretien du jardin aux clients qui le souhaitent. Les actions précises sur les végétaux, comme les tailles, avec le matériel nécessaire.

Selon les disponibilités et la charge de travail du paysagiste, mais aussi selon la complexité du projet, la période entre ce premier rendez-vous et le second, pourra être plus ou moins longue. A la fin du rendez-vous, il ne faut donc pas oublier d'informer le client du temps d'attente avant le prochain rendez-vous, des modalités de contact et de transmission des informations (devis, plans...).

S'il n'y a pas eu besoin de retourner sur place entre temps, le deuxième rendez-vous en personne correspond à la présentation du projet aux clients. Il faut avoir toute la documentation nécessaire sur tous les aspects du projet : visuels et caractéristiques des végétaux et des matériaux, fiches techniques des produits, échantillons éventuels, photos références...

Une fois cette présentation faite, il reviendra au client de décider s'il souhaite ou non, faire réaliser les travaux par l'entreprise. L'enjeu de ce second rendez-vous n'est donc pas négligeable, puisque le but est évidemment que le jardin soit réalisé.

Enfin, la méthodologie mise en œuvre devra intégrer des principes de gestion et suivi de chantier.

6. Des changements importants seront nécessaires :

Au vu de l'organisation actuelle de Brettes Paysage et de la méthodologie à mettre en place, quelque soit la solution retenue, certains changements seront nécessaires pour faire évoluer les choses positivement.

Dans tous les cas, au vu de la charge actuelle de travail des équipes de réalisation, il faudra créer au moins une nouvelle équipe, affectée uniquement aux particuliers.

S'il n'y a pas assez d'équipes pour réaliser les projets conçus, cela ne pourrait pas fonctionner, car les clients ne pourraient pas être satisfaits dans des délais raisonnables.

Ces équipes devront donc être multitâches, capables de réaliser tous les travaux demandés par les clients : espaces verts, plantation, maçonnerie paysagère, arrosage...

Deux possibilités sont envisageables pour la création d'une nouvelle équipe :

- Former une équipe avec des employés actuels de l'entreprise et qui souhaitent faire de la création pour les particuliers

Connaissant déjà ce personnel, il est plus facile d'imaginer la pérennité de cette organisation, même si le début devra passer par une période d'apprentissage ;

- Embaucher du personnel extérieur, mais qui serait déjà compétent et aura l'expérience de ce type de missions ;

La qualité du travail serait certaine dès le lancement, mais ne connaissant pas encore les individus, il serait difficile d'évaluer leur implication dans l'entreprise.

La solution idéale serait certainement une association de ces deux possibilités. En embauchant des personnes ayant déjà un peu d'expériences de cette clientèle, les employés de Brettes Paysage souhaitant changer d'activités, pourraient apprendre à leur contact.

En conséquence, il y aura forcément plus d'employés à gérer au quotidien. L'embauche d'un conducteur de travaux dédié aux chantiers des particuliers serait alors à envisager très sérieusement. Il ferait le lien entre le BE et les équipes de chantier.

Les prochains mois devront servir à mettre en place la stratégie adoptée, c'est à dire déterminer les objectifs à long terme, choisir les moyens d'action et les ressources qui permettront d'atteindre ces buts et objectifs (d'après Hounounou, 2005).

Conclusion

L'entreprise Brettes Paysage, installée en région bordelaise, a la chance de bénéficier d'une activité assez porteuse, proposant un volume de travail suffisant en matière d'espaces verts. Elle connaît ainsi une croissance sans interruption depuis quatre ans. Son évolution s'est faite progressivement, mais peu de changements structuraux ont été effectués depuis.

Aujourd'hui, l'entreprise souhaite développer une partie de ses activités les moins connues et notamment le marché de l'aménagement des jardins de particuliers. Cette volonté est une décision provenant directement de la direction, qui souhaite mettre en place une stratégie d'avenir par le biais de ce marché.

Cependant, nous avons vu que cette évolution allait entraîner certains changements d'ordre organisationnel, avec notamment la restructuration de l'entreprise.

En effet, Brettes Paysage étant plus habituée à travailler sur des projets de grandes envergures, son organisation actuelle n'est pas compatible avec les exigences de la clientèle des particuliers.

Ce document propose donc plusieurs solutions à mettre en place, sans faire de choix définitif sur l'entre elle. Il s'agit ensuite d'une décision à prendre par les dirigeants de l'entreprise, et qui constitue une des limites de ce mémoire.

Chacune des solutions envisagées mériterait d'être étudiée plus en détails, afin de déterminer les coûts de mise en place et la faisabilité de chacune. De même, une étude statistique menée auprès de la clientèle cible serait intéressante à mener, afin de confirmer ou infirmer les hypothèses émises.

Dans ce mémoire, de nombreuses informations ont été recueillies auprès du personnel de l'entreprise. Il ne faut pas oublier que chaque propos est influencé par des facteurs humains, impossible à évaluer (humeur de la personne, rancœur, position dans l'entreprise...). Il faut donc savoir prendre du recul sur tout ce qui est dit et ne pas se contenter d'un seul avis qui ne sera pas forcément objectif.

Malgré tout, l'avenir de l'entreprise sur ce marché semble encourageant. En effet, l'activité des piscines de Brettes Paysage est également en plein essor, confirmée récemment par l'embauche d'un apprenti commercial. Ce secteur touche essentiellement une clientèle de particuliers, qui sera amenée à entrer en contact avec l'entreprise, et qui sera susceptible de vouloir un aménagement de son jardin en plus de sa piscine.

Une première démarche d'évolution a été engagée pour le mois de septembre : l'entreprise va changer de logiciel de gestion. Elle va investir dans le logiciel « Spock », adapté aux entreprises de paysage, ce qui devrait faciliter l'organisation interne, la transparence des informations et la communication entre les divers secteurs. Que des atouts pour le marché des particuliers entre autres.

Le processus de changement est lancé.

BIBLIOGRAPHIE

Barbry Y. (2004). *La maîtrise d'œuvre des projets privés : de l'esquisse à la réalisation*. Mémoire de fin d'étude, DTAA Paysage, INH, Angers, 43p.

Hounounou A. (2005). *100 fiches pour comprendre l'organisation et la gestion de l'entreprise*. Editions Bréal, Rosny, 288p.

Los F. *L'entretien et l'aménagement des jardins et terrasses en 2012*. France : TNS Sofres, 2012. 18p.

Rosny

Soparnot R. (2012). *Organisation et gestion de l'entreprise*. 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 128p.

Vernette E. (2000). *Techniques d'études de marché*. Vuibert, Paris, 142p.

Jardins et espaces verts, l'exception culturelle française ? Résultats de l'enquête Unep-Ipsos 2013, 20p.

Terrasses et jardins : Nouvelles valeurs. Résultats de l'enquête Unep Ipsos 2009.

SITOGRAPHIE

[1] UNEP (2011). *Chiffres clés du secteur du paysage*. <http://www.entreprisesdupaysage.org/espace-presse/dossiers-de-presse-unep/244> (consulté le 11/07/2013).

[2] Institut national de la statistique et des études économiques (2012). <http://www.insee.fr/> (consulté le 11/07/2013)

[3] Vérif.com (2013). Recherches d'entreprises. <http://www.verif.com/liste-entreprises/search=v/1/ca/d/> (consulté le 22/08/2013).

[4] Société.com (2013). Recherches d'entreprises. <http://www.societe.com/> (consulté le 22/08/2013)



AGROCAMPUS OUEST
CFR Angers
2 Rue André le Nôtre
49 045 ANGERS Cedex 01

BRETTES PAYSAGE
1 Passe de Berganton
33 700 MERIGNAC

Annexes

Diplôme d'Ingénieur de l'Institut Supérieur des Sciences Agronomiques, Agroalimentaires, Horticoles et du Paysage

Année universitaire : 2012 - 2013

Spécialité : Paysage

Spécialisation ou option : Maitrise d'œuvre et Ingénierie

La structure et l'organisation de l'entreprise Brettes Paysage, conviennent-elles au développement du marché de l'aménagement des jardins privés ?

Par : Perrine TODESCO

Volet à renseigner par l'enseignant responsable de l'option/spécialisation

ou son représentant

Date :/.../.... Signature

Non

Bon pour dépôt (version définitive)

Autorisation de diffusion : Oui

Devant le jury :

13/09/2013

Sous la présidence de : Mme Véronique BEAUJOUAN

Maître de stage : M. Jérémie DUPUY

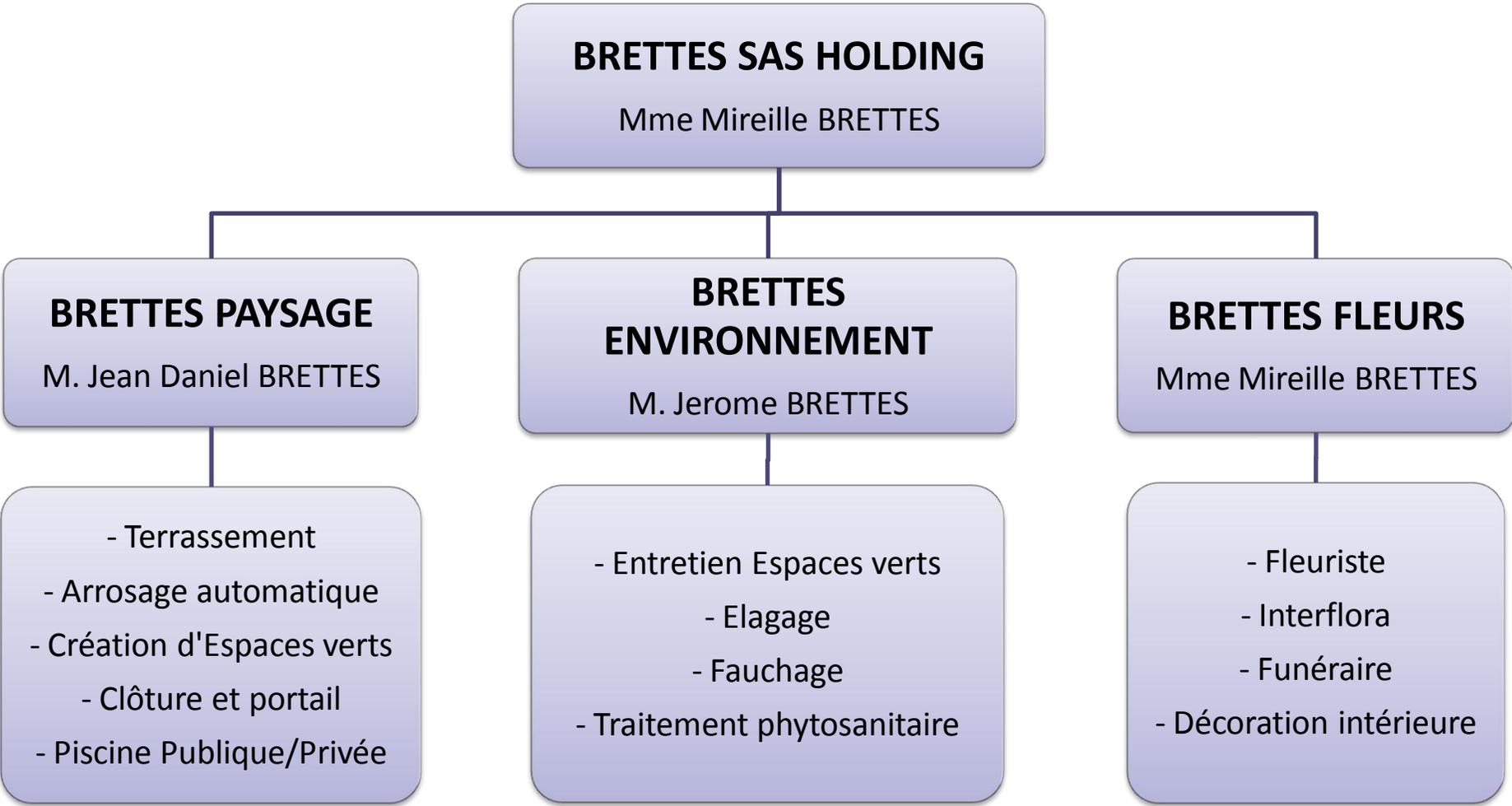
Enseignant référent : Mme Nathalie CARCAUD

Autres membres du jury (Nom, Qualité) :

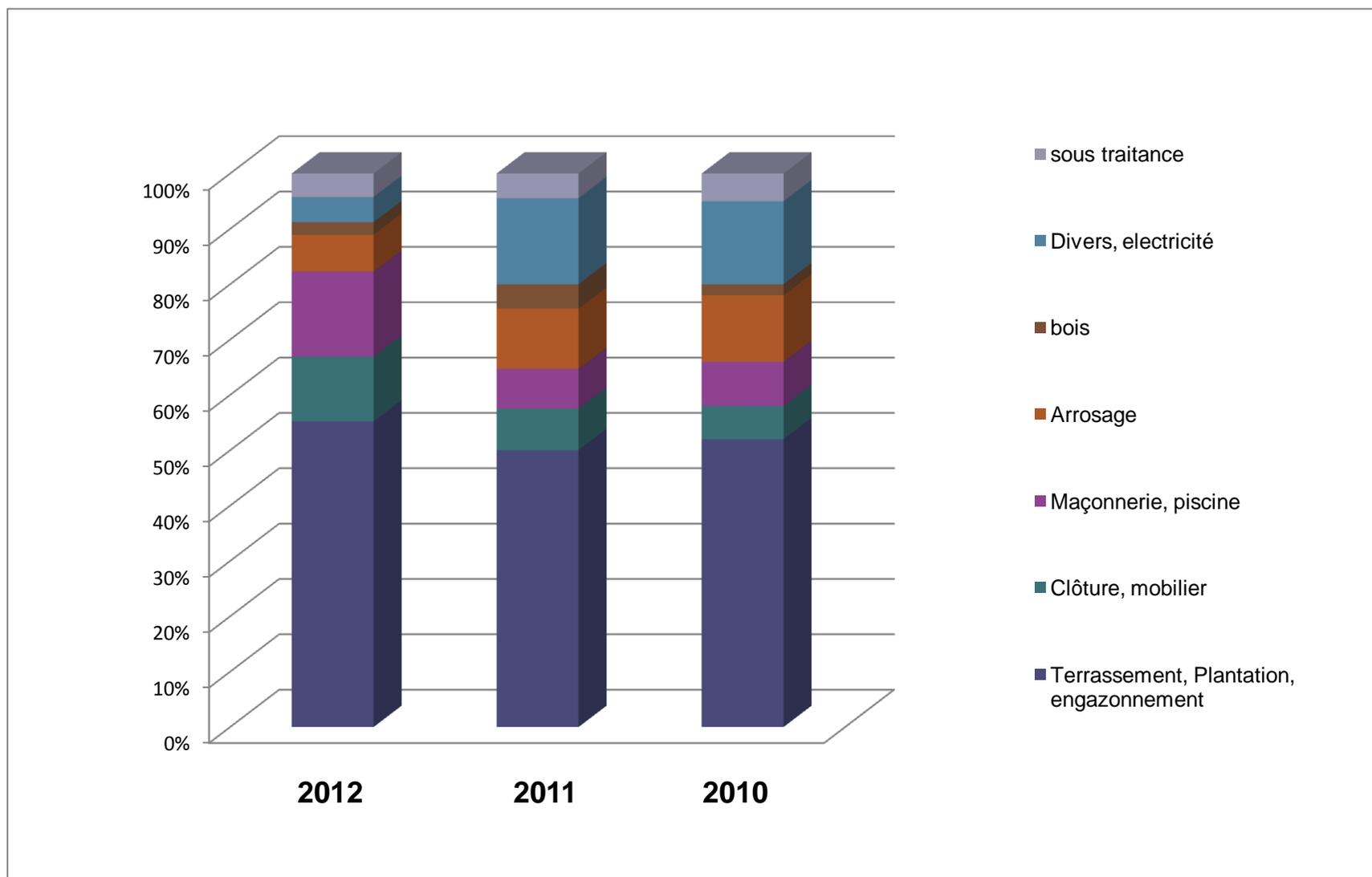
Soutenu à ANGERS, le

"Les analyses et les conclusions de ce travail d'étudiant n'engagent que la responsabilité de son auteur et non celle d'AGROCAMPUS OUEST".

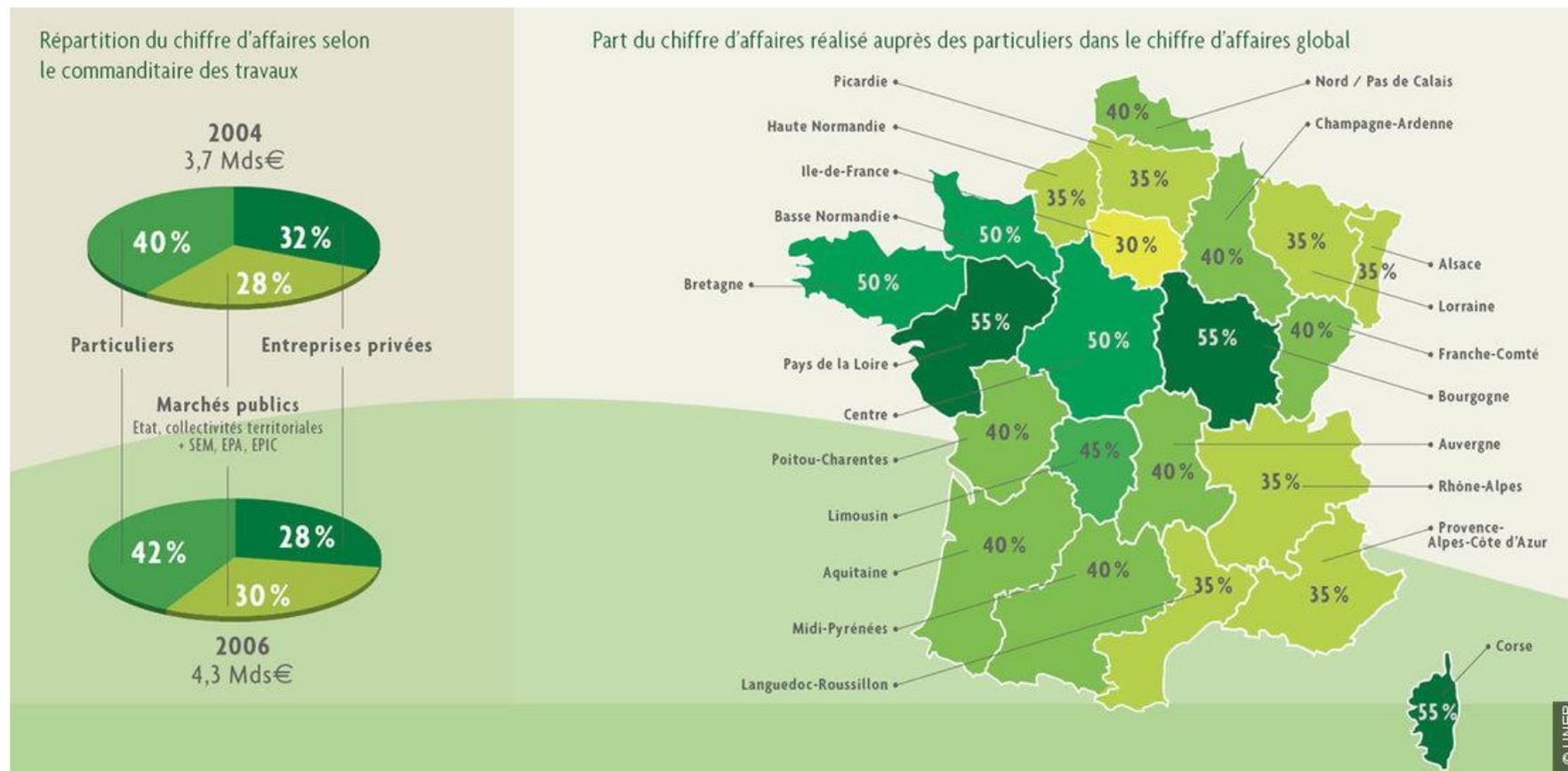
Annexe I : Organigramme de l'entreprise BRETTESS SAS



Annexe II : Répartition du type d'activité de Brettes Paysage en 2010, 2011 et 2012 (B.HOURIE, 2013)



Annexe III : Les proportions du CA des entreprises du paysage françaises selon la clientèle





Diplôme : Diplôme d'ingénieur de l'Institut Supérieur des Sciences Agronomiques, Agroalimentaires, Horticoles et du Paysage

Spécialité : Paysage

Spécialisation / option : Maitrise d'œuvre et Ingénierie

Enseignant référent : Mme Nathalie CARCAUD

Auteur : Perrine TODESCO

Date de naissance* : 11/10/1989

Nb pages : 36

Annexe(s) : 3

Année de soutenance : 2013

Organisme d'accueil : BRETTE PAYSAGE

Adresse : 1 Passe de Berganton

33 700 MERIGNAC

Maître de stage : M. Jérémy DUPUY

Titre français : **La structure et l'organisation de l'entreprise Brettes Paysage conviennent-elles au développement du marché de l'aménagement des jardins privatifs ?**

Titre anglais : Do structure and organization of Brettes Paysage company are appropriate for the development of the landscaping private gardens' market?

Résumé : (1600 caractères maximum)

Développer le marché des jardins privatifs, déjà préexistant, dans l'entreprise Brettes paysage, ne peut pas se faire sans avoir étudié au préalable son fonctionnement interne.

Cette analyse doit permettre de dégager les avantages et inconvénients de l'organisation actuellement en place, en fonction des attentes liées à ce marché.

Les propositions de réorganisation interne de l'entreprise, pour la partie clientèle de particuliers, doit prendre en compte les résultats de cette analyse.

Abstract : (1600 caractères maximum) :

Develop the private gardens market, which is already preexistent, in Brettes Paysage company, can't be made without have studied its inner working as a preliminary.

This analysis must make it possible to release the advantages and disadvantages of the organization currently in place, according to the expectation's market.

Proposals for internal company reorganization, for the private customers' part, must take into account the results of this analysis.

Mots-clés :

Entreprise de paysage, organisation d'entreprise, clientèle de particuliers, jardins privatifs, restructuration et stratégie d'entreprise.

* *Élément qui permet d'enregistrer les notices auteurs dans le catalogue des bibliothèques universitaires*

Document à déposer sur moodle en format txt